

**Organizacje komercyjne i niekomercyjne
wobec wzmożonej konkurencji i rosnących
wymagań konsumenta**

pod redakcją

Adama Nalepki

Recenzenci:

Anna Fornalczyk, Marek Lisiński, Halina Piekarz, Kazimierz R. Śliwa

Projekt okładki:

Tomasz Godzisz

Korekta:

Marta Godzisz

Nadzór techniczny:

Anna Ujwary-Gil

(c) Copyright by Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University
w Nowym Sączu oraz Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

ISBN: 83-88421-46-8

Skład, druk i oprawa:
GOLDRUK, ul. Kościuszki 28

Spis treści

Wprowadzenie

I. ORGANIZACJE KOMERCYJNE I NIEKOMERCYJNE W GOSPODARCE RYNKOWEJ

- 1.1. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI – Grzegorz Baran
- 1.2. DYLEMATY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI NON-PROFIT – Michał Czuba
- 1.3. WYBRANE MODELE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ - CHARAKTERYSTYKA I EWOLUCJA – Angelika Wodecka - Hyjek
- 1.4. WPLYW INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCYCH NA ROZWÓJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW – Anna Marciszewska

7
126

II. ZASPOKAJANIE WSZELKICH OCZEKIWAŃ KONSUMENTÓW – WSPÓŁCZESNYM WYZWANIEM ORGANIZACJI

- 2.1. AUDYT MARKETINGOWY - PROBLEMY INTERPRETACYJNE – Piotr Hadrian
- 2.2. MARKETING PARTNERSKI W KONTEKŚCIE BUSINESS-TO-BUSINESS - SYNTEZA KONCEPCJI I WYZWANIA WDROŻENIOWE – Przemysław Stach
- 2.3. WYBRANE RODZAJE ZACHOWAŃ RYNKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU DETALICZNEGO – Ewa Miłoszewska-Podrażka
- 2.4. PUBLIC RELATIONS JAKO NARZĘDZIE KREOWANIA WIZERUNKU FIRMY - STUDIUM PRZYPADKU TOYOTA MOTOR POLAND – Agnieszka Presz
- 2.5. WIZERUNEK SZKOŁY WYŻSZEJ W OPINII RESPONDENTÓW – Magdalena Dołhasz
- 2.6. REKLAMA POLITYCZNA JAKO INSTRUMENT KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU PARTII POLITYCZNYCH – Dawid Soin

III. KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACJI – WARUNEK ICH ISTNIENIA I ROZWOJU

- 3.1. WYBRANE DYLEMATY BADANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – Olaf Flak
- 3.2. METODY IDENTYFIKACJI SKŁADNIKÓW POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – Rafał Kusa
- 3.3. INNOWACYJNOŚĆ JAKO DETERMINANTA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – Bartosz Boćko
- 3.4. ANALIZA WYKORZYSTANIA PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA STRATEGII NAKIEROWANYCH NA KONKURENTÓW – Marek Rawski
- 3.5. DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI REGIONU – Justyna Sokołowska-Woźniak

IV. STRATEGIE ROZWOJU I ZMIAN ORGANIZACJI W GOSPODARCE RYNKOWEJ

- 4.1. REWOLUCYJNE A EWOLUCYJNE PODEJŚCIE DO ZMIAN ORGANIZACYJNYCH – Barbara Czarnecka
- 4.2. WIELOWYMIAROWA ANALIZA CELÓW RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA – Elżbieta Sarzyńska
- 4.3. ZASTOSOWANIE TEORII SYSTEMÓW W RESTRUKTURYZACJI SEKTORÓW WRAŻLIWYCH – Jerzy Choroszczak
- 4.4. ESTYMACJA WARTOŚCI GODZIWEJ W ASPEKCIE PRZEJĘCIA PRZEDSIĘBIORSTWA – Małgorzata Ciepiewska
- 4.5. POSZUKIWANIE SYNERGII PRZEZ ROZWÓJ ZEWNĘTRZNY NA PRZYKŁADZIE RYNKU MEDIALNEGO W POLSCE – Tomasz Godzisz
- 4.6. RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW POLSKIEGO PRZEMYSŁOWEGO POTENCJAŁU OBRONNEGO NA TLE ZMIAN W ŚWIATOWYM PRZEMYSŁE OBRONNYM – Andrzej Lis
- 4.7. FUNKCJE PORTÓW MORSKICH W GOSPODARCE UNII EUROPEJSKIEJ – Katarzyna Tubielewicz

V. NOWOCZESNE NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

- 5.1. PERCEPCJA I PODEJMOWANIE RYZYKA PRZEZ MENEDŻERÓW – Agata Wiśniewska-Szałek

- 5.2. ZAŁOŻENIA METODYCZNE BADANIA SYSTEMU WCZESNEGO ROZPOZNANIA ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH – Janusz Bąk
- 5.3. STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA – Gracjana Malinowska
- 5.4. METODYKA POMIARU EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA BANKU NA TLE SEKTORA BANKOWEGO EUROPY – Anna Ujwary-Gil
- 5.5. UNIWERSALNY MODEL NEGOCJACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE – Andrzej Kozina
- 5.6. ZASTOSOWANIE METODY ASON W FORMUŁOWANIU CELÓW STRATEGICZNYCH NA PRZYKŁADZIE HUFCA ZHP KRAKÓW NOWA HUTA – Tomasz Kafel, Artur Kulis
- 5.7. PARTNERSTWO W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DOSTAW JAKO CZYNNIK SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA – Monika Wadas

VI. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI NIEMATERIALNYMI W ORGANIZACJI

- 6.1. WARTOŚCI NIEMATERIALNE I ICH MIEJSCE W TWORZENIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – Magdalena Żmuda
- 6.2. KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO CZYNNIK WARTOŚCI WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW – Gabriela Roszyk-Kowalska
- 6.3. OCENA WYBRANYCH ELEMENTÓW SYTUACJI ZAWODOWEJ NACZELNEGO KIEROWNICTWA W SPÓŁKACH KAPITAŁOWYCH – Marek Matejun
- 6.4. ZAKRES I ZASADY STOSOWANIA EWOLUCYJNYCH I RADYKALNYCH FORM OGRANICZANIA ZATRUDNIENIA – Jacek Jarczyński
- 6.5. TWORZENIE ELASTYCZNYCH SYSTEMÓW TARYFOWYCH W WARUNKACH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – Bernard Ziębicki
- 6.6. REALIZACJA FUNKCJI PERSONALNEJ W SZKOŁACH PUBLICZNYCH – Katarzyna Pivowar
- 6.7. OUTPLACEMENT JAKO METODA POMOCNA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI – Piotr Zając

WPROWADZENIE

Żyjemy w świecie organizacji. Każdy człowiek przez całe swe życie uczestniczy w różnych organizacjach i ma z nimi do czynienia jako członek (właściciel, akcjonariusz, przedsiębiorca, menedżer, pracownik itp.) lub klient (konsument dóbr lub usług oferowanych przez organizacje).

Stąd też prowadzenie ustawicznych badań nad tymi organizacjami uznać należy za bardzo ważne. Badania te winny zmierzać, z jednej strony do wskazywania coraz to nowych wyzwań, jakie stawia przed organizacjami gospodarka rynkowa oraz charakterystyczne dla niej wzmożona konkurencja i wzrastające wymagania konsumentów, z drugiej zaś do określania warunków i zasad sprawnego ich funkcjonowania. Wymogi efektywności zmuszają organizacje do posiadania unikatowych, trudnych do skopiowania umiejętności i kompetencji oraz stosowania nowoczesnych, wyrafinowanych niekiedy metod zarządzania.

Jednak badania te nie powinny prowadzić do „ponownego odkrywania znanych prawd”, ale winny być skoncentrowane na ujawnianiu, opisie i analizie nowych zjawisk i procesów dotyczących organizacji. Jest jednak oczywiste, że teoria organizacji i zarządzania winna być punktem wyjścia do tych badań.

Dla naszych rozważań przyjmuje się, że organizacja to uporządkowana, sztucznie stworzona całość społeczna, która poprzez koordynację działalności i zależności jej członków oraz zasobów (materialnych i niematerialnych) przeprowadza planowe transakcje z otoczeniem, realizując cele twórcy oraz w pewnym zakresie jej członków. Stąd można wyprowadzić tezy, że organizacje:

- są tworem sztucznymi, celowo tworzonymi przez ludzi do realizacji określonych celów,
- są odpowiednio uporządkowanymi systemami społeczno-technicznymi o budowie hierarchicznej,
- aby funkcjonować, muszą dysponować określonymi zasobami materialnymi i niematerialnymi,
- są systemami otwartymi, stale prowadzącymi wymianę materii, energii i informacji z otoczeniem,

- ze względu na charakter realizowanych celów i zasad funkcjonowania dzieli się je na organizacje komercyjne i niekomercyjne.

Współcześnie coraz bardziej powszechnym staje się pogląd, że ważnym czynnikiem sukcesu organizacji, zarówno komercyjnym, jak i niekomercyjnym są zasoby niematerialne, a więc potencjał intelektualny, zawarty w kompetencjach organizacji jako całości, jak i poszczególnych uczestników. Współczesna literatura przedmiotu traktuje wiedzę jako główny zasób organizacji, będący najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej. Stąd też wynika potrzeba specjalnego traktowania w procesie badawczym uczestników organizacji, bowiem oni posiadają umiejętność pozyskiwania, tworzenia, rozwoju i odpowiedniego wykorzystywania zasobów wiedzy w funkcjonowaniu organizacji.

Zdając sobie sprawę z ważności powyższych hipotez i postulatów zainicjowano serię spotkań seminaryjnych młodych pracowników nauki i doktorantów, poświęconych problemom funkcjonowania organizacji komercyjnych i niekomercyjnych w warunkach wzmożonej konkurencji i wzrastających wymaganiach konsumentów. Do tej pory odbyły się cztery takie seminaria, a ostatnie miało miejsce w dniach 20 - 21 czerwca 2005 roku w Łopusznej.

Celem tych seminariów była z jednej strony identyfikacja płynących ze wzmożonej konkurencji i wzrastających oczekiwań konsumentów uwarunkowań funkcjonowania organizacji komercyjnych i niekomercyjnych oraz ustalanie ich wpływu na sytuację organizacji. Z drugiej zaś prezentacja strategii i zasad funkcjonowania stosowanych przez badane organizacje oraz postulowanie adekwatnych zachowań organizacji, pozwalających zdobywać i utrzymywać przewagę konkurencyjną.

Aby ten, niewątpliwie ciekawy, dorobek naukowy seminarium zaprezentować w uporządkowanej formie, przygotowano niniejsze opracowanie.

Opierając się na analizie przygotowanych referatów oraz głosów w dyskusji, wskazać można następujące grupy zagadnień, mających aktualnie istotne znaczenie dla problemu „organizacji komercyjnych i niekomercyjnych wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów”:

- organizacje komercyjne i niekomercyjne w gospodarce rynkowej,
- zaspokajanie wszelkich oczekiwań konsumentów - współczesnym wyzwaniem organizacji,
- konkurencyjność organizacji - warunkiem ich istnienia i rozwoju,
- strategie rozwoju i zmian organizacji w gospodarce rynkowej,

- nowoczesne narzędzia zarządzania organizacjami,
- zarządzanie zasobami niematerialnymi w organizacji.

Taka strukturalizacja problemu będzie stanowić podstawę konstrukcyjną niniejszego opracowania.

Przygotowując tekst niniejszego opracowania, wykorzystałem niektóre referaty przygotowane i prezentowane na tym seminarium. Większość tych referatów została istotnie zmieniona i uzupełniona, poprzez uwzględnienie ocen i uwag recenzentów, dyskusji, jaka wywiązała się po ich prezentacji oraz sugestii redaktora. Część opracowania powstała na zlecenie redaktora, aby wszystkie zidentyfikowane aspekty problemu, znalazły właściwy wyraz w treści.

Bardzo dziękuję uczestnikom czwartego seminarium pt.: „Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzrastającej konkurencji oraz rosnących wymagań konsumentów” za wieloaspektowe podejście do podstawowego problemu oraz opracowanie i zaprezentowanie ciekawych referatów. Dziękuję również za krytyczną, a jednocześnie inspirującą dyskusję po prezentacji poszczególnych referatów. Pozwoliło to dokonać ciekawej i wyczerpującej, jak się wydaje, strukturalizacji problemu.

Bardzo dziękuję moim koleżankom i kolegom Profesorom: Halinie Piekarz, Annie Fornalczyk, Markowi Lisińskiemu, Kazimierzowi R. Śliwie za bezinteresowne, z zapałem do nauki i chęci wspierania młodych naukowców, wnikliwe analizy przygotowanych referatów. Aktywne uczestnictwo w seminarium pozwoliło na wytworzenie specyficznej atmosfery seminarium. To wszystko wpłynęło niewątpliwie na podniesienie jakości i udoskonalenie kształtu prezentowanych tu opracowań.

Dziękuję także moim koleżankom i kolegom Doktorom: Piotrowi Hadrianowi, Tomaszowi Kafłowi, Andrzejowi Kozinie, Markowi Rawskiemu, Bernardowi Ziębickiemu za aktywny, twórczy udział w tym seminarium.

Dziękuję organizatorom seminarium, Pani mgr Annie Ujwary – Gil, Panu mgr inż. Januszowi Bąkowi oraz Panu mgr Tomaszowi Godzisz. Dzięki ich pracy seminarium mogło się odbyć w przyjemnych, sprzyjających naukowej atmosferze warunkach.

Dziękuję wreszcie Panu Doktorowi Krzysztofowi Pawłowskiemu, Rektorowi WSB - NLU Nowy Sącz oraz WSB Tarnów, bez przychylności którego seminarium te nie odbyłyby się.

Adam Nalepka

I.
ORGANIZACJE KOMERCYJNE
I NIEKOMERCYJNE
W GOSPODARCE RYNKOWEJ

Grzegorz Baran *

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Social responsibility as a constituent of management in contemporary business

Summary

Corporate social responsibility (CSR) is becoming more and more obvious constituent of management in contemporary business. Executives increasingly see themselves as caught between social critics (demanding higher levels of CSR) and the maximization of profits (demanded by shareholders/owners). The prime solution is to engage in social responsible conduct, thereby improving a company's long-term business prospects. CSR is associated with greater business benefits (e.g. employee and consumer commitment, good relations with the community, a good reputation). Thus more and more companies consider the issue of management beyond the narrow economic, technical and legal requirements and aspire to accomplish social benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks.

Uwagi wstępne

Od pewnego już czasu można obserwować wzmożone zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu (*ang. corporate social responsibility – CSR*) w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej. Nawet jeżeli część przedsiębiorstw nie ma wewnętrznego przekonania o potrzebie zaangażowania w działania społecznie odpowiedzialnie, to nacisk ze strony różnych grup interesariuszy wymusza na nich stopniowe integrowanie polityki odpowiedzialności ze strategią biznesową. W ten sposób społeczna odpowiedzialność, jako składowa zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, może być jednym z czynników przewagi konkurencyjnej. Większa lojalność klientów, większe zaufanie i zaangażowanie pracowni-

* mgr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

ków, czy lepsze relacje ze społecznością lokalną to tylko niektóre z korzyści, jakie odnoszą przedsiębiorstwa dzięki realizacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Aby maksymalizować tego typu korzyści zarówno dla interesariuszy, jak i samego przedsiębiorstwa, warto na wzór części dużych korporacji tworzyć systemy społecznej odpowiedzialności zintegrowane z procesem zarządzania przedsiębiorstwem.

1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została pierwszy raz sformułowana w *Ewangelii bogactwa* z 1899 roku, amerykańskiego magnata stalowego Andrew Carnagiego, jako realizacja dwóch zasad: dobroczynności (*ang. charity*) i powierniczości (*ang. stewardship*) [por. m.in. Rybak 2004, s. 15; Freeman, Liedtka 1991, s. 92 – 93]. Ponieważ obie zasady wywodzą się z Biblii, można przypuszczać, że początki praktycznej realizacji zasad w ten sposób określonej odpowiedzialności społecznej sięgają początków historii społeczeństwa [Rybak 2004, s. 15].

CSR jest kierunkiem, którego popularność i dominacja nad klasycznym (czy tradycyjnym) modelem ekonomicznym od pewnego już czasu wzrasta najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie w wielu krajach Unii Europejskiej. Klasyczny model ekonomiczny zakładał, że potrzeby i oczekiwania społeczne najlepiej zostaną zaspokojone za pośrednictwem wolnego rynku. Jeżeli biznes jest *nagradzany* na podstawie jego zdolności do zaspokajania potrzeb rynkowych, to rezultatem powodowanej własnym interesem pogoni za *nagrodą* będzie zaspokojenie tychże potrzeb [Carroll, Buchholtz 2003, s. 31]. Według klasycznego modelu ekonomicznego nie są więc potrzebne żadne dodatkowe działania zewnętrzne w celu ochrony interesu społecznego, gdyż organizacje biznesowe dbając o własny interes, działają jednocześnie z korzyścią dla społeczeństwa. Niewidzialna ręka rynku, o której mówił Adam Smith, przekształca interes własny przedsiębiorstwa w korzyści społeczne. Niestety chociaż rynek sprawdza się dobrze w regulowaniu rodzaju i ilości potrzebnych produktów, nie jest w stanie samoistnie zapewnić uczciwego i etycznego działania przedsiębiorstw.

Rozważania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu – szczególnie w świetle wielu głosów krytycznych – warto rozpocząć od przytoczenia myśli Petera Druckera, iż „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa” [Drucker 1994, s. 418].

Według Raymonda Bauera, prezentującego wczesne poglądy na kwestie społecznej odpowiedzialności, przejawia się ona w poważnym traktowaniu przez organizacje wpływu, jaki mają ich działania na społeczeństwo [Paluszek 1976, s. 1, cyt. za: Carroll, Buchholtz 2003, s. 30]. Podobnie, aczkolwiek w kategoriach jednostkowych a nie całej organizacji, definiuje społeczną odpowiedzialność Keith Davis. Według niego „idea społecznej odpowiedzialności wymaga od jednostki rozważenia własnych działań w ramach całego systemu społecznego i nakłada na nią odpowiedzialność za efekty jej działań gdziekolwiek w tym systemie” [Davis 1967, s. 45 - 50, cyt. za: Carroll, Buchholtz 2003, s. 31]. Przedsiębiorca powinien bowiem brać odpowiedzialność za wszelkie podejmowane działania, nawet jeżeli takiej odpowiedzialności nie nakłada na niego prawo.

Kenneth Andrews twierdzi z kolei, iż przez społeczną odpowiedzialność należy rozumieć celową troskę o dobro społeczeństwa, która powstrzymuje destrukcyjne działania jednostek i organizacji – nawet, jeżeli miałyby okazać się bardzo zyskowne – a prowadzi w kierunku wyboru takich działań, które przyczyniają się do polepszenia ludzkiego losu [Andrews 1971, s. 120].

Najbardziej wyczerpująca jest definicja zaproponowana przez Carrolla. Jest ona pomocna w zrozumieniu poszczególnych komponentów składających się na społeczną odpowiedzialność, która według autora obejmuje realizację ekonomicznych, prawnych, etycznych i filantropijnych (dobrowolnych) oczekiwań społeczeństwa wobec organizacji w określonym czasie [Carroll 1979, s. 497 – 505; Carroll, Buchholtz 2003, s. 35 – 42].

Sposób zdefiniowania, a co za tym idzie i podejścia do społecznej odpowiedzialności, jest odmienny w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej. W krajach Unii Europejskiej, społeczna odpowiedzialność biznesu jest określana jako dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych i ekologicznych, zaangażowanie w stworzenie lepszego społeczeństwa i czystszy środowiska [Commission of the European Communities 2001, pkt. 8, 20]. „Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnianie oczekiwań prawnych, ale również wychodzenie ponad to i *większe* inwestowanie w zasoby ludzkie, środowisko i relacje z interesariuszami. Doświadczenie w zakresie inwestowania w środowiskowo odpowiedzialne technologie i praktyki biznesowe wskazuje, że wykraczanie poza zgodność z prawem może uczynić firmę bardziej konkurencyjną. Wychodzenie ponad podstawowe zobowiązania prawne w sferze społecznej, tj. szkolenia, warunki pracy, relacje między kadrą kierowniczą i pracownikami, może również bezpośrednio wpły-

nać na wydajność. Otwiera to drogę do kierowania zmianami oraz do pogodzenia rozwoju społecznego ze zwiększoną konkurencyjnością” [Commission of the European Communities 2001, pkt. 21]. Wyraźnie należy jednak podkreślić, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie może być rozumiana jako substytut zasad prawnych i obowiązujących standardów. Po pierwsze naganne jest podejmowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności przy jednoczesnym zaniedbywaniu obowiązków wynikających z regulacji prawnych, a po drugie praktyka społecznej odpowiedzialności nie może zastąpić właściwych procesów legislacyjnych, mających za zadanie tworzenie i rozwijanie niezbędnych ram prawnych w tym zakresie [Commission of the European Communities 2001, pkt. 21].

W europejskim podejściu do społecznej odpowiedzialności podkreśla się także fakt, że firmy realizujące tę koncepcję przynoszą korzyści nie tylko społeczeństwu, ale również samym sobie, poprzez wzrost zyskowności i trwały rozwój, czego warunkiem jest stosowanie otwartych i przejrzystych praktyk gospodarczych, opartych na przestrzeganiu zasad etycznych i współpracy ze wszystkimi interesariuszami.

2. Społeczna odpowiedzialność jako element konkurowania na rynku

Obecnie przedsiębiorstwa muszą poszukiwać coraz to nowych możliwości konkurowania na rynku. Coraz trudniej jest przy tym zróżnicować na długo samą ofertę rynkową. Konkurenci bardzo szybko na zasadzie naśladownictwa wprowadzają u siebie zmiany, które zostały pozytywnie przyjęte na rynku. Z kolei, aby skutecznie konkurować, firma musi w jakiś sposób odróżnić się od konkurentów. Społeczna odpowiedzialność biznesu może współcześnie być jednym z takich elementów. Dlatego we współczesnym przedsiębiorstwie polityka CSR powinna być zintegrowana ze strategią biznesową, w szczególności w tych obszarach, w których przedsiębiorstwo może dzięki temu uzyskiwać wymierne korzyści. Najbardziej przekonujące dla przedsiębiorstw wydają się w tym aspekcie korzyści związane ze zwiększeniem lojalności klientów, polepszeniem relacji z władzą rządową/samorządową, polepszeniem relacji z inwestorami oraz zwiększeniem satysfakcji pracowników.

Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej wśród 7662 małych i średnich przedsiębiorstw z 19 krajów w 2001 roku [European Commission 2002, s. 30].

Rysunek 1. Opinia przedsiębiorstw na temat korzyści z podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Observatory of European SMEs, op. cit., s. 30

Z kolei z raportu z badań przeprowadzonych wśród 500 największych przedsiębiorstw w Polsce według Rzeczypospolitej [Rok, Stolarz, Stanny 2003] wynika, że przedsiębiorstwa te wśród korzyści zewnętrznych z CSR najwyżej cenią poprawę wizerunku i reputacji (78%), na drugim miejscu zwiększenie lojalności klientów (37%). Dostrzegają również korzyści wewnętrzne, jak podniesienie poziomu kultury organizacyjnej (57%), przyciąganie i utrzymywanie najlepszych pracowników (40%), czy wzrost motywacji menedżerów i pracowników (36%).

Stąd niniejsze opracowanie zostało skupione wokół tych obszarów zarządzania, które wykorzystując koncepcję społecznej odpowiedzialności, mogą dzięki temu przynosić firmie dodatkowe korzyści.

3. Społeczny wymiar misji

Każda organizacja istnieje po to, aby coś osiągnąć: produkować samochody, pożyczać pieniądze, oferować określone usługi, itp. Konkretna misja organizacji jest zazwyczaj jasna od momentu rozpoczęcia działalności, choć z biegiem czasu może ona ulec zmianie [Kotler 2005, s. 91]. W celu określenia misji przedsiębiorstwo powinno sobie zadać propono-

wane przez Petera Druckera klasyczne już pytania: Czym jest nasz biznes? Kto jest naszym klientem? Co stanowi wartość dla tego klienta? Jaki będzie nasz biznes? Jaki powinien być nasz biznes w przyszłości? [Kotler 2005, s. 91]. Od tego momentu przeprowadzono wiele empirycznych badań, których celem było określenie właściwej konstrukcji misji.

Christofer K. Bart stwierdza, że misja w sposób formalny odpowiada na podstawowe, aczkolwiek bardzo istotne pytania: jaki jest szczególny cel firmy, dlaczego firma istnieje oraz jak zamierza wypełniać swoją misję [Bart 1997, s. 371]. David przebadiał 75 misji z listy 1000 firm publikowanej przez Business Week. W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikował dziewięć często powtarzających się w badanych misjach komponentów, do których należą: klienci, produkty, lokalizacja, technologia, troska o przetrwanie, filozofia działania, sposób w jaki firma postrzega samą siebie, wizerunek i pracownicy [David 1989, s. 90 – 97]. Z kolei Want do głównych komponentów misji zaliczył specyficzny cel, dla którego firma została powołana, główne cele biznesowe, politykę firmy, jej tożsamość oraz wyznawane wartości. Bart sugeruje uzupełnienie listy o specyficzne standardy zachowania, obowiązujące w firmie [Bart 1997, s. 372].

„Przedsiębiorstwa opracowują misje po to, aby dzielić je z menedżerami, pracownikami i (w wielu wypadkach) klientami. Jasna, przemyślana misja daje pracownikom poczucie wspólnego celu, kierunku i możliwości. Sprawia, że personel działający w różnych miejscach pracuje indywidualnie, ale zarazem wspólnie nad osiągnięciem celów przedsiębiorstwa” [Kotler 2005, s. 91].

Firmy dążą do sformułowania misji, gdyż przynosi im to szereg korzyści. Do czterech, najczęściej wymienianych zalicza się [Bartkus, Glasman, McAfee 2000, s. 24]:

- I). Komunikowanie celu i kierunków rozwoju firmy. Dzięki misji firma może wypracować spójny zestaw długo i krótkookresowych celów, zadań i planów działania. Misja wskazuje pracownikom, udziałowcom i klientom, dokąd firma zmierza.
- II). Służenie jako mechanizm utrzymywania firmy na właściwym torze. Misja może powstrzymać firmę przed angażowaniem się w nowe niezwiązane z podstawową działalnością obszary działań. Jest ona czymś w rodzaju linii granicznej, wyznaczającej *dopuszczalny* obszar działania firmy.
- III). Pomoc w podejmowaniu szerokiego zakresu codziennych decyzji. W przypadku konieczności podjęcia nowej decyzji, misja może

służyć jako zbiór kryteriów, wskazujących pracownikom właściwe działania.

- IV). Inspirowanie i motywowanie pracowników. Misja nadaje pracy znaczenie i dostarcza pracownikowi poczucia celu, podzielanego w ramach całej organizacji. Pozwala to pracownikom czuć, że ich wysiłki służą realizacji szerszego celu, który staje się dla nich ważniejszy niż ich partykularne interesy.

Misja, twierdzą Peter i Donnelly, staje się dla współczesnego biznesu jednym z powszechnie używanych narzędzi w zarządzaniu i dlatego niektóre firmy na właściwe określenie misji poświęcają nawet dwa lata [Bartkus, Glassman, McAfee 2000, s. 27]. Jest ona tak ważna dlatego, że jej celem jest komunikowanie charakterystyki firmy, co pozwala aktualnym i potencjalnym pracownikom, dostawcom, inwestorom i klientom ustalić, czy są zainteresowani współpracą z daną organizacją. Misja powinna więc być czymś w rodzaju wiarygodnego źródła informacji o zamierzeniach menedżerów i właścicieli w zakresie tego, dokąd firma zmierza. W ten sposób misja jest dla interesariuszy firmy wskazówką, czy potrzebuje ona ich zasobów (np. pracy w przypadku pracowników, kapitału w przypadku inwestorów) oraz czy będzie ona cenić te zasoby w przyszłości. Ostatecznie, jeżeli interesariusze są w stanie dopasować swoje indywidualne cele do celów firmy, stają się oni samoistnie motywowani do współpracy z tą firmą.

Misja okazuje się szczególnie istotna z punktu widzenia realizacji zasad i budowy systemu społecznej odpowiedzialności w firmie. Niektóre jej komponenty – jak choćby specyficzne standardy zachowania, pojawiające się w niektórych misjach i wymieniane jako istotne przez niektórych autorów – mają bezpośredni związek z zasadami społecznej odpowiedzialności. Inne komponenty – jak m.in. specyficzny cel, dla którego firma została powołana - nie są bezpośrednio związane z CSR, ale świadczą o zaangażowaniu firmy w zaspokajanie określonych potrzeb społecznych. A firma, która nie działa jedynie z czystej chęci zysku, ale dla realizacji określonej misji już wykazuje się pewnego rodzaju odpowiedzialnością społeczną – dąży bowiem do jak najlepszego i jak najpełniejszego zaspokojenia potrzeb społecznych, których realizacja została zawarta w jej misji. Jednocześnie wszelkie inne działania związane z realizacją polityki społecznej odpowiedzialności będą tym sprawniej podejmowane, im lepiej zostaną zakomunikowane poprzez misję. Zyskają one tym samym także pewnego rodzaju uzasadnienie, którego odmawia się niektórym działaniom, jako nie-

związanym z działalnością podstawową przedsiębiorstwa. Tymczasem, jeżeli określony obszar działalności jest częścią misji, realizacja działań w tym zakresie jest nie tylko uzasadniona, ale co więcej firma zostaje zobowiązana do ich podejmowania.

4. Orientacja społeczna w marketingu

Ponad 30 lat temu Votaw napisał, że społeczna odpowiedzialność biznesu coś znaczy, ale problem w tym, że nie dla każdego to samo. Dla jednych jest czymś w rodzaju odpowiedzialności za podejmowane działania przed prawem, dla innych oznacza społecznie odpowiedzialne zachowania w sensie etycznym, dla innych jeszcze coś na kształt działań dobroczynnych. Niektórzy postrzegają społeczną odpowiedzialność jako dodatkowe obowiązki dotyczące przedstawicieli biznesu, wynikające z ich większego dostępu do zasobów i przez to związane z wyższymi standardy zachowania niż w przypadku przeciętnego obywatela [Votaw 1972, s. 25].

Z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa warto jednak łączyć w działaniach związanych z CSR korzyści dla interesariuszy z korzyściami dla przedsiębiorstwa. Ponieważ jedną z kluczowych grup interesariuszy przedsiębiorstwa są klienci, będący częścią społeczeństwa, pojawiają się pewne nowe zadania stojące przed marketingiem. Stąd też wzrastająca popularność marketingu społecznego. Idea marketingu społecznego pojawiła się w roku 1970, kiedy Philip Kotler i Gerard Zaltman zorientowali się, iż te same zasady, które używane są w sprzedaży produktów mogą znaleźć zastosowanie przy „sprzedaży” idei, postaw, wzorów zachowań [Weinreich 2004]. Kotler i Andreasen definiują marketing społeczny jako wyróżniający się od innych obszarów marketingu jedynie poprzez cele i organizację. Zadaniem marketingu społecznego jest wpływ na społeczne zachowania, lecz nie w celu osiągnięcia korzyści dla organizacji, a dla grupy docelowej i społeczeństwa [Weinreich 2004]. Programy marketingu społecznego są skutecznie stosowane w Stanach Zjednoczonych przy wspieraniu rozwiązywania takich problemów, jak używanie narkotyków, walka z chorobami serca, zgoda na przeszczep organów, etc. [Weinreich 2004]

Marketing społeczny jest więc w pewnym stopniu aplikacją metod i strategii stosowanych w komercyjnej działalności marketingowej do określonego rodzaju problemów. Działania marketingowe mają na celu wpłynąć na ludzi tak, aby zaczęli myśleć i działać w kierunku polepszenia

sytuacji własnej i szerszej społeczności. Jednakże marketing społeczny jest czymś więcej niż tylko efektywnym używaniem odpowiednich narzędzi marketingowych. Jest to pewnego rodzaju filozofia i sposób myślenia, odróżniające wysokiej klasy specjalistę zajmującego się marketingiem społecznym od kogoś, kto jest jedynie bardzo dobrze obeznany ze strategiami, programami i narzędziami marketingowymi [Andreasen 1995, s. 37].

Obserwuje się wiele podejść, które pozornie wyglądają na działania z zakresu marketingu społecznego, lecz w rzeczywistości brakuje im określonego sposobu myślenia, czy właściwego zarządzania konkretnymi procesami. A przede wszystkim należy podkreślić, iż każda decyzja w obszarze marketingu społecznego powinna opierać się na bezwarunkowym uwzględnianiu potrzeb i oczekiwań klienta docelowego. To podejście często nie jest w pełni doceniane w sektorze komercyjnym. W zbyt wielu przypadkach rolę dominującą odgrywają finanse, produkcja, czy zarządzanie personelem [Andreasen 1995, s. 37 – 38].

Należy zauważyć, że marketing społeczny, podobnie jak marketing komercyjny, skupia się nie na produkcie, ale na *kliencie*. Kluczowym zagadnieniem nie jest sprzedaż za wszelką cenę określonego produktu, ale rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta, na podstawie których podejmowane są decyzje dotyczące tzw. *marketingu-mix* (mieszanki marketingowej, na którą składa się produkt, cena, promocja i dystrybucja). W przypadku marketingu społecznego te cztery elementy nie tylko są odmienne, ale ich lista została poszerzona o dodatkowe pozycje: publiczność, partnerstwo, polityka, źródła finansowania [Weinreich 2004].

Podobnie ujmuje marketing społeczny Wojciech Balczun, który mówiąc o jego odmienności od tradycyjnego marketingu, wskazuje na różnice w stawianych celach. Marketing społeczny dąży do zmiany społecznie pożądanых wartości, a marketing w zastosowaniach komercyjnych prezentuje punkt widzenia producenta. S. J. Dann przedstawia marketing społeczny jako zaadaptowanie filozofii marketingu i dostosowanie technik marketingowych dla wywoływania zmian zachowania ludzi, które ostatecznie prowadzą do społecznie pożądanых zmian w postawach i systemie wartości [Balczun 2004].

Należy przy tym nakreślić wyraźną różnicę pomiędzy innym rozumieniem marketingu społecznego – jako kolejnej orientacji w marketingu przedsiębiorstw. „Według koncepcji marketingu społecznego zadaniem firmy jest określenie potrzeb, pragnień i interesów rynków docelowych,

zaspokajanie ich w sposób bardziej skuteczny i wydajny niż to robi konkurencja, przy jednoczesnym zachowaniu lub zwiększaniu dobrobytu klientów i społeczeństwa” [Kotler 2005, s. 26]. Określając politykę marketingową, należy więc zrównoważyć trzy, niekiedy sprzeczne ze sobą elementy: zysk przedsiębiorstwa, zadowolenie klientów i interes publiczny [Kotler 2005, s. 27]. Wspomniany interes publiczny wydaje się łączyć działanie zgodnie z zasadami marketingu społecznego z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Daje sygnał o możliwości włączania w proces zaspokajania potrzeb klientów zasad etycznych i społecznych.

5. Społecznie świadome inwestowanie

Społecznymi wynikami biznesu zainteresowani są często również inwestorzy. Koncepcja społecznie świadomego (etycznego) inwestowania pojawiła się w latach 1970. i stopniowo rośnie jej popularność [Carroll, Buchholtz 2003, s. 59]. Według Forum Inwestycji Społecznych (*ang. Social Investment Forum*)¹ do wczesnych lat 2000. idea tego typu inwestowania rozwinęła się w pełną koncepcję, obejmującą społeczny i środowiskowy screening (ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa pod kątem jego społecznej odpowiedzialności)², aktywność interesariuszy i lokalne inwestycje, przekraczające dwa tryliony dolarów w samych Stanach Zjednoczonych [Carroll, Buchholtz 2003, s. 59].

Społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI³) polega na integracji indywidualnych wartości poszczególnych ludzi i ich troski o sprawy społeczne z decyzjami inwestycyjnymi. Świadomy społecznie inwestor niejako aktywnie manifestuje swoje przekonania i odpowiedzialność społeczną poprzez takie a nie inne decyzje inwestycyjne, biorąc pod uwagę zarówno własne oczekiwania finansowe jak i wpływ inwestycji na społeczeństwo. Odpowiedzialne społecznie inwestycje przyczyniają się więc do *budowy lepszego jutra*, jednocześnie przy godziwym zysku dla inwestora. Świadomymi społecznie inwestorami są dzisiaj osoby indywidualne i organizacje, jak przedsiębiorstwa, uniwersytety, szpitale, fundacje i inne organizacje pozarządowe, firmy ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, kościoły, synagogi [Social Investment Forum, <http://www.socialinvest.org/Areas/SRIGuide>].

¹ <http://www.socialinvest.org>.

² Ang. screen out = sprawdzać i odrzucać (nieodpowiednie elementy). Screening można tłumaczyć jako pewnego rodzaju prześwietlanie przedsiębiorstwa pod kątem społecznej odpowiedzialności; ocenę etycznego wymiaru funkcjonowania danej firmy.

³ Ang. Social Responsible Investing (SRI).

Ważne dla dalszego rozwoju SRI jest zapewnienie informacji o stopie zwrotu ze społecznie odpowiedzialnych inwestycji. Oprócz Stanów Zjednoczonych, w wielu krajach europejskich - Wielkiej Brytanii, Francji, Belgii, Niemczech, Holandii, Szwecji, Włoszech – zaczęto tworzyć Fora Inwestycji Społecznych. Organizacje te mają zachęcać do społecznej odpowiedzialności biznesu, ze szczególnym naciskiem na społecznie odpowiedzialne inwestowanie [Rybak 2004, s. 24]. Powołane zostało również Europejskie Forum Inwestycji Społecznych (*ang. European Social Investment Forum*)⁴, działające w skali europejskiej. Misją Europejskiego Forum Inwestycji Społecznych jest integracja kwestii społecznych, etycznych i środowiskowych oraz właściwego nadzoru korporacyjnego z europejskim systemem finansowym oraz ułatwienie dzielenia się dobrymi praktykami społecznie odpowiedzialnego inwestowania w ramach europejskiej sieci interesariuszy (*ang. multi-stakeholder network*)⁵. Organizacje takie istnieją także w Kanadzie, Australii i Azji⁶.

Warto zwrócić uwagę także na fakt, iż inwestorzy zaczynają postrzegać troskę o przestrzeganie zasad społecznej i ekologicznej odpowiedzialności jako wyznacznik dobrego zarządzania wewnętrznego i zewnętrznego w przedsiębiorstwie, co przekłada się na zmniejszenie ryzyka inwestycyjnego, wyznaczanego przez istnienie mechanizmów pozwalających przewidywać i zapobiegać kryzysom, które mogą wpłynąć na reputację i spowodować gwałtowne spadki wartości firmy [Commission of the European Communities 2001, par. 84].

Praktyka pokazuje, że zainteresowanie społecznie odpowiedzialnym inwestowaniem systematycznie rośnie – łączna wartość funduszy inwestowanych w etyczne przedsięwzięcia zwiększa się każdego roku. W gospodarce amerykańskiej w 1984 roku wartość takich inwestycji wyniosła 40 bilionów dolarów, w 1996 – 75 bilionów dolarów, a w 1999 zbliżyła się do kwoty 2 trylionów dolarów [http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/1999-Trends.htm]. Bez względu na to, czy będą one nazywane inwestycjami społecznymi, etycznymi, społecznie świadomymi, czy społecznie odpowiedzialnymi, SRI stają się częścią głównego nurtu w zarządzaniu. Potwierdzają to zarówno wartości liczbowe, określające coroczny wzrost wartości tego typu inwestycji, jak również zainteresowanie społeczne, wyrażone chociażby faktem przyznawania przez znany na świecie

⁴ European Social Investment Forum, <http://www.eurosif.org>.

⁵ European Social Investment Forum, <http://www.eurosif.org/pub2/1about/us/index.shtml>.

⁶ Kanada: <http://www.socialinvestment.ca>; Australia: <http://www.eia.org.au>; Azja: <http://www.asria.org>.

magazyn *Business Ethics* dorocznych nagród w kategorii inwestycji łączących wysoką stopę zwrotu z silnym, pozytywnym wpływem społecznym [Carroll, Buchholtz, s. 60].

Uwagi końcowe

Jest bardzo prawdopodobne, że przedsiębiorstwa przy wyborze działań społecznie odpowiedzialnych nie będą kierowały się głównie ich udziałem w realizacji celu, jakim jest dążenie do zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwa mogą preferować przedsięwzięcia w większym stopniu nastawione na poprawę swojej reputacji i zysk, marginalizując przy tym te społecznie odpowiedzialne działania, które dają wprawdzie większy efekt społeczny, ale są mniej atrakcyjne marketingowo [González, Martinez 2004, s. 278; Christian Aid Report, <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>]. Dzieje się tak szczególnie często, jeżeli CSR jest rozumiane przede wszystkim jako odpowiedzialność o charakterze filantropijnym, podczas gdy na społeczną odpowiedzialność biznesu składa się wprawdzie odpowiedzialność filantropijna, ale nie wyczerpuje ona złożoności zagadnienia.

Spółeczna odpowiedzialność staje się coraz bardziej wyraźną składową zarządzania w wielu współczesnych przedsiębiorstwach nie tylko z powodu nacisków na organizację, ale przede wszystkim na skutek dostrzegania wewnętrznych i zewnętrznych korzyści, które mogą osiągać przedsiębiorstwa integrujące CSR ze strategią biznesową. Misja, orientacja społeczna w marketingu, czy społecznie świadome inwestowanie to tylko niektóre z wielu elementów budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o społecznie odpowiedzialne zarządzanie. Zostały one szerzej omówione dlatego, że w świadomości współczesnych przedsiębiorstw na obecnym etapie rozwoju koncepcji CSR stanowią najczęściej dostrzegane korzyści.

Literatura:

1. Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL 1971, s. 120.
2. Balczun W., Edukacyjne aspekty kampanii społecznych w mediach, Centralny Zarząd Poczty Polskiej, www.kmti.uz.zgora.pl/pages/referaty/balczun.pdf, wrzesień 2004.
3. Bart Ch. K., *Industrial Firms and the Power of Mission*, *Industrial Marketing Management*, No. 26, 1997, s. 371 – 383.

4. Bartkus B., Glassman M., McAfee R. B., Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?, *Business Horizons*, November – December 2000, s. 23 – 28.
5. Carroll A. B., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 1979, p. 497 – 505.
6. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003.
7. Christian Aid, Behind the Mask. Revealing the True Mask of Corporate Social Responsibility, Report, <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>, 2004.
8. Commission of the European Communities, Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 final, Brussels 2001.
9. David F. R., How Companies Define Their Mission, *Long Range Planning*, No. 22, 1989, s. 90 – 97.
10. Davis K., Understanding the Social Responsibility Puzzle, *Business Horizon*, Winter 1967, s. 45 - 50.
11. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1994.
12. European Commission, European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Observatory of European SMEs, No 4, Brussels 2002 (The 2001 ENSR survey of over 7000 SMEs), raport dostępny: http://europa.eu.int/comm/enterprise_policy/analysis/observatory.htm, s. 30.
13. Freeman R. E., Liedtka J., Corporate social responsibility. A critical approach, *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, 1991, s. 92 – 98.
14. González M., Martínez V. V., Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative. From the EU to the Spanish Case, *Journal of Business Ethics*, 55/2004.
15. Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
16. Kotler Ph., Zaltman G., Social Marketing. An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, 35 (July), s. 3 – 12.
17. Paluszek J. L., *Business and Society*, AMACOM, New York 1976.
18. Rok B., Stolarz S., Stanny D., Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.
19. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.

20. Votaw D., Genius Became Rare. A Comment on the Doctrine of Social Responsibility, *California Management Review*, 15(2), 1972, s. 25 – 31.
21. Weinreich N. K., What is social marketing?, <http://www.social-marketing.com/Whatis.html>, sierpień 2004.

Michał Czuba *

DYLEMATY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI NON PROFIT

Management problems of nonprofit organisations

Summary

In a competitive business environment, with shrinking support from both government contracts and private donors, and with society's increasing need for its services, the non-profit organisations must embrace the best practices of commercial, for-profit world in order to survive. Yet for-profit strategies can become the nonprofit's downfall by undermining its culture, mission, and public image. In effort to save its bottom line, the modern nonprofit risks losing its soul. This article discusses this paradox - its causes, symptoms and possible remedies.

Uwagi wstępne

Profesjonalne zarządzanie organizacjami non profit wykorzystuje metody i techniki pochodzące z biznesu. Sytuacja ta wynika po części z mniejszej przejrzystości finansów tych organizacji oraz zmniejszających się dotacji państwa na ich działalność, a jednocześnie rosnących potrzeb ich klientów. Przyczyną tego stanu rzeczy jest także to, że usługi społeczne w niektórych państwach, jak np. USA, ale również w Polsce są dostarczane także przez instytucje komercyjne. Konkurują one z organizacjami non profit o kontrakty.

1. Otwarte kwestie w zarządzaniu organizacjami non profit

Organizacje non profit mają dużą samodzielność w świadczeniu usług społecznych. Autonomia organizacji niedochodowych jest bardzo ważnym czynnikiem pozwalającym im odpowiadać na potrzeby społeczne i doskonalić swoje procedury działania.

Niektóre problemy związane ze współpracą rząd - organizacje pozarządowe są słabo lub w ogóle nierozpoznane. Tymi problemami są:

* dr, Bielska Wyższa Szkoła Biznesu i Informatyki im J. Tyszkiewicza w Bielsku Białej

1. Kontraktowanie przez rząd usług społecznych wymaga formalnych procedur pracy i wzrostu profesjonalizmu personelu. W tej sytuacji warto zastanowić się, czy praca wolontariuszy nie staje się mniej ważna dla działania organizacji niedochodowej lub staje się okazją uchwycenia komplementarnej roli pracowników zajmujących się projektami wolontariuszy?
2. Jaki rodzaj finansowej niezależności jest ważny? Czy zdolność do decydowania, jak mają być wydane nadwyżki finansowe jest ważna dla autonomii organizacji non profit?
3. Czy różne pochodzenie zasobów (funduszy) organizacji non profit wywiera wpływ na zarządzanie nią i jej kulturę organizacyjną?
4. Czy państwo, zakupując usługi społeczne, widzi różnice pomiędzy dostarczaniem ich przez instytucje komercyjne i instytucje non profit? W jaki sposób te różnice ujawniają się dla obu rodzajów podmiotów? [Government-Non-Profit-Relationship, 2003].

Sprawne zarządzanie organizacjami non profit napotyka także na problemy ze względu na wiele przekrojów ich funkcjonowania, które trudno badać ze względu na wzajemne interakcje i ważność. Tymi przekrojami, między innymi, są:

- *podwójna struktura zarządzania* w wielu instytucjach nienastawionych na zysk, gdzie procedury operacyjne są realizowane przez radę dyrektorów, wyższych menedżerów, którzy koncentrują się na realizacji misji a nie tylko finansach. Tego rodzaju aspektami działalności organizacji non profit interesują się także udziałowcy organizacji (stakeholders).
- *zróżnicowane przesłanki motywacji* personelu, wolontariuszy, udziałowców organizacji (stakeholders), które wiążą się z altruistycznymi i egoistycznymi celami.
- *kompleksowe środowisko organizacyjne* w organizacjach non profit, które działają i spełniają zwykle zróżnicowane oczekiwania, np. wolontariuszy oraz wyższego kierownictwa.
- *zainteresowania i potrzeby ich klientów*, którzy nie zawsze mogą wyrazić swe potrzeby, np. ludzie chorzy umysłowo oraz nie są w stanie zapłacić za świadczenie oferowanych im usług.
- *ważność wartości i wspólnoty* pomiędzy członkami zarządu, personelem, klientami i udziałowcami organizacji nienastawionych na zysk [Anheier, 2000, s. 6-7].

2. Teorie wyjaśniające powstawanie instytucji non profit

Jedną z teorii wyjaśniających powstawanie instytucji nienastawionych na zysk jest teoria tzw. „porażki kontraktu” Harsmana. Zgodnie z nią, są one wybierane w sytuacjach, w których zarówno warunki nabywania oraz świadczenia usług są niewystarczające dla klientów lub muszą być one dostosowane do szczególnych ich wymagań, co oczywiście wiązałoby się z dużymi wydatkami. Dodatkowo, klienci czasem nie ufają organizacjom komercyjnym właśnie dlatego, że chcą one na nich zarobić, natomiast korzystają wtedy z usług organizacji non profit, bo te są znacznie tańsze lub nawet darmowe.

Rozwinięciem tej teorii jest model „porażki rządu”. Według niego, rządy dostarczają usługi publiczne, które są bardzo drogie. Podmiot dostarczający je musi być odpowiednio elastyczny oraz spełniać określone normy. Rządy odnoszą porażkę, kiedy dostarczanie tych usług łączy z dążeniem do uzyskania popularności politycznej, co uniemożliwia im zauważenie zapotrzebowania na bardziej zróżnicowane usługi, eksperymentowanie, odbiurokratyzowanie samego procesu świadczenia usług publicznych. Na tych właśnie warunkach są je w stanie zaoferować organizacje non profit.

W życiu społecznym występują dwie sprzeczne tendencje wywierające wpływ na życie jednostki. Jedną z nich jest chęć korzystania z nowoczesnych produktów i usług. Drugą z nich jest natomiast niechęć do rządów, dużej biurokracji, dużych organizacji politycznych oraz do dużych korporacji biznesowych. Jednakże te tzw. megastruktury są częścią naszego życia, ale pomimo ich istnienia chcemy zachować nasze prywatne wartości życiowe, zaangażowanie oraz osobistą tożsamość. Zadania te realizują organizacje non profit, będące tzw. strukturami pośredniczącymi. Ich rola sprowadza się do oddzielenia obywateli od wpływów politycznych, odrywających ich od osobistych wartości i realiów życia. Rodziny, kościoły, stowarzyszenia wolontariuszy są właśnie tego rodzaju organizacjami.

Z kolei Galambros twierdzi, że instytucje non profit są tzw. „organizacjami promującymi”. Historycznie niektóre społeczeństwa, np. amerykańskie są wierne takim wartościom, jak: bezpieczeństwo, efektywność, innowacyjność. Te wartości zakorzeniają się w organizacjach non profit, działających jako promotorzy odpowiedzialni za implementacje tych koncepcji i idei do realnego życia.

Ryan zauważa natomiast, że unikalną cechą organizacji non profit jest to, że tworzą one tzw. trzeci sektor. Często oferują one lepsze usługi, mają

większe doświadczenia i specjalne podejście do klientów oraz promują społecznie pożądaną wartość. Umożliwiają także włączenie się do ich funkcjonowania mieszkańców lokalnych społeczności. Są one również tzw. adwokatami przemian poprzez edukowanie obywateli na temat istotnych spraw społecznych. Organizacje nastawione na zysk nie są umotywowane ani odpowiednio wyposażone do dostarczania tego rodzaju wartości [Landsberg, 2004, s. 12-14].

P. Drucker uważa, że pracownicy wiedzy, do których należą, między innymi, profesorowie, menedżerowie firm, prawnicy itp. muszą w sensowny sposób zagospodarować swoją drugą połowę życia, tj. okres po ukończeniu 50. roku życia. Wielu z nich podejmuje pracę w instytucjach non profit lub je samemu zakłada po to, aby realizować swoje koncepcje i pomysły polepszające życie społeczeństwa. Działalność ta służy także w dużym stopniu ich samorealizacji [Drucker, 2000, s. 202-203].

3. Konsekwencje przejmowania komercyjnych modeli biznesu przez organizacje non profit

Strategie zarządzania zapożyczone od sektora przemysłowego w małym stopniu uwzględniają kulturę, misję i publiczny wizerunek organizacji non profit. Problemy wynikają, dlatego, że instytucje tego rodzaju są bardziej złożone, bardziej elastyczne oraz mają odmienne wartości i motywację działania niż podmioty biznesowe.

Otoczenie organizacji nienastawionych na zysk wymaga zarządzania zróżnicowanymi składnikami i udziałowcami, włączając w to menedżerów, radę nadzorczą, reprezentantów społeczności lokalnej, klientów, wolontariuszy i członków organizacji oraz aktualnych dostarczycieli określonych usług.

Organizacje non profit muszą zarządzać także relacjami z rządem i biznesem, tak samo jak różnymi innymi źródłami pozyskiwania funduszy, do których można zaliczyć darczyńców, subwencje, granty czy kontrakty. Problemem dla zarządzania jest połączenie tych wszystkich elementów w całość oraz to, że sektor non profit i biznesowy mają odmienny cel działania.

Celem komercyjnej organizacji jest osiągnięcie zysku, a dla organizacji non profit jest świadczenie specyficznych usług czy produktów. Jest to fundamentalna różnica tych podmiotów. Dla instytucji nienastawionej na

zysk finansowy są środkiem dla realizacji jej celów. Dla biznesu zyski są natomiast w dużym stopniu celem ekspansji.

Kiedy ludzie z obu tych sektorów spotykają się jako personel czy jako rada nadzorcza organizacji non profit – szczególnie, gdy są to osoby zorientowane biznesowo, koncentrują się one na misji tej instytucji, zgodnej ze stwierdzeniem „Biznesem organizacji non profit nie jest biznes” i czuwają nad finansami kierowanej przez siebie instytucji.

W ostatnim czasie, w sektorze non profit upowszechniają się coraz bardziej wartości bliskie sektorowi biznesowemu, tj. wiarygodność finansowa, autonomia działania, osobista wizja czy dyskrecja. Są one sprzeczne z pierwotnymi wartościami organizacji nienastawionych na zysk, które raczej funkcjonowały w oparciu o administrowanie, które wiąże się z przestrzeganiem takich wartości i zasad, jak: demokratyzm, wiarygodność, partycypacja, otwartość oraz służenie.

Wykorzystywanie przez instytucje nienastawione na zysk biznesowych modeli zarządzania rodzi odpowiednie konsekwencje, do których można zaliczyć to, że:

- Coraz więcej ludzi biznesu jest zatrudnianych w organizacjach non profit ze względu na ich wpływy, praktykę biznesową i doświadczenia zawodowe.
- Organizacje non profit są coraz bardziej świadome konieczności zatrudniania personelu, szczególnie wyższego szczebla z doświadczeniem menedżerskim, co czasem powoduje kłopoty w realizowaniu ich misji działania.
- Nowe systemy zarządzania wzięte z przemysłu mają nastawienie na produktywność, jakość, budżetową dyscyplinę, planowanie strategiczne i te elementy realizowane są przez kadrę zarządzającą organizacją non profit kosztem jej misji działania.

Stosowanie przez organizacje non profit modeli biznesowych w zarządzaniu ma swoje zalety, szczególnie w dziedzinie finansów, ale ujawnia także słabości i problemy.

Konsekwencją tego jest, że organizacje non profit zaczynają upodabniać się do typowych korporacji biznesowych. Coraz bardziej odchodzą one od roli, jaką jest wspomaganie społeczności lokalnych. Potencjalni darczyńcy mają wobec tego coraz mniej powodów wspomagać ich działalność - szczególnie charytatywną. Jeżeli dostrzegą to, że organizacja w małym stopniu zajmuje się działaniami na rzecz otoczenia, to przestają ją wspomagać.

Okazuje się często, że profesjonalni menedżerowie, zarządzający organizacjami non profit, w swoim działaniu kierują się głównie aspektami finansowymi, co może obniżać rangę misji instytucji nienastawionej na zysk. Tego rodzaju działanie może obniżać morale u pracowników programowych tych organizacji, którzy nie do końca mogą rozumieć te decyzje i widzieć korzyści, jakie z nich wynikają. Potrzebny jest więc otwarty dialog z nimi w obrębie danej instytucji [Landsberg 2004, s. 4-6].

Zarządy organizacji non profit powinny, w związku z tym, bardziej realizować misję instytucji, którymi kierują. Jest ona deklaracją celów organizacji non profit. W deklaracji tej zawiera się wyraźna wizja bieżących i przyszłych działań instytucji nienastawionej na zysk lub wykonawców zleconych przez nią usług i produktów, a także system zasad i wartości, który ma ją wyróżniać w społeczności, w jakiej działa [payne, 1996, s. 65-66]. Nadmierne pilnowanie finansów w organizacjach non profit może skutkować redukcją zatrudnienia, a tym samym kłopotami w wypełnianiu ich misji.

4. Kiedy przewodzić a kiedy zarządzać w organizacji non profit?

Fachowe zarządzanie instytucją non profit polega na zapewnieniu porządku, dyscypliny i spójności jej funkcjonowania. Im bardziej rozbudowana jest instytucja nienastawiona na zysk, tym większe jest znaczenie tych działań.

Zarządzanie w organizacji nienastawionej na zysk przejawia się:

- planowaniem zadań i ustalaniem dla ich realizacji odpowiednich budżetów;
- formalizowaniem struktur organizacyjnych i zatrudnianiem odpowiednich pracowników;
- kontrolowaniem i rozwiązywaniem pojawiających się problemów.

W tym ujęciu zarządzanie organizacją non profit ma głównie zapewnić jej przetrwanie na rynku, w pozytywnym znaczeniu tego rodzaju czynności.

Przewodzenie w organizacji non profit jest natomiast w znacznej mierze zaprzeczeniem zarządzania. Dla prawdziwego przywódcy podstawowe znaczenie ma gromadzenie informacji z otoczenia organizacji non profit, poszukiwanie i określanie problemów do rozwiązania oraz prowokowanie i wzmacnianie twórczych konfliktów. Można wobec tego stwierdzić, że przewodzenie opiera się na:

- określaniu nowego kierunku działania;
- propagowaniu tego kierunku;

- odpowiednim motywowaniu i inspirowaniu ludzi.

Przewodzenie w organizacji non profit ma na celu spowodowanie w niej strategicznych zmian. Można natomiast stwierdzić, że kompetentne zarządzanie jest niezbędne organizacji non profit w okresach względniej stabilizacji jej otoczenia, kiedy tego rodzaju organizacja może pozwolić sobie na łagodną adaptację i ewolucję. Przewodzenie jest natomiast konieczne podczas reorientacji strategicznej, tj. radykalnej zmiany kierunku, w którym podąża dana organizacja non profit [Gruchman, 1998, s. 8].

5. Możliwości sprawnego zarządzania organizacjami non profit

Silne organizacje non profit mają skuteczną radę nadzorczą i zarząd. Organizacje nienastawione na zysk potrzebują wizjonerskich menedżerów, będących także pasjonatami w określonych dziedzinach, aby tego rodzaju instytucje były ważne dla społeczności, w których działają. Powinny one skupiać się na celach strategicznych, integralności misji i dążeniu do podejmowania decyzji najlepszej jakości. Rady zarządzające potrzebują rekrutować swoich członków, kierujących się pasją dla realizowania misji organizacji i którzy mają odpowiednie kompetencje. Personel programowy i rada zarządzająca powinny wspólnie dążyć do osiągnięcia partnerstwa, umożliwiającego dostarczanie zarządowi informacji i wiedzy, która będzie przydatna mu do realizacji misji organizacji non profit i wykorzystanych w tym celu zasobów. Organizacje non profit charakteryzują się wąskimi i szczupłymi strukturami zarządzania, co sprzyja ściślejszym relacjom pomiędzy kierownictwem i pracownikami programowymi, którzy często bezpośrednio utożsamiają się z misją organizacji.

Pracownicy programowi i - jeżeli to możliwe - klienci programów instytucji non profit powinni razem podejmować decyzje o ich charakterze przy współudziale zarządu. Także pracownicy programowi powinni regularnie spotykać się z menedżerami kierującymi organizacją nienastawioną na zysk. Utrzymywanie tego rodzaju relacji powinno być częścią misji organizacji niedochodowej. Wszelkie zmiany dokonywane w organizacji non profit powinny służyć lepszemu realizowaniu jej misji. Musi być to priorytet dla osoby kierującej organizacją non profit.

Z drugiej strony, menedżerowie w organizacjach non profit powinni zastanawiać się, czy narzędzia zarządzania biznesowego w wystarczającym stopniu przyczyniają się do lepszego realizowania celów tych instytucji. Społeczeństwo będzie kultywować określone wartości i wspierać sektor non profit tak długo, jak będzie zadowolone z zaspokajania jego

potrzeb przez rząd czy organizacje pozarządowe [Landsberg, 2004, s. 15-16].

Uwagi końcowe

Sektor non profit dostarcza cenne usługi społeczeństwu, ponieważ są one często świadczone za darmo lub po niskich cenach albo nikt inny ich nie świadczy. Organizacje non profit wobec tego muszą sobie odpowiedzieć na pytania:

- czy usługi przez nie dostarczane chronią i zabezpieczają osobiste wartości prywatnego życia?
- czy ich usługi zachowują „metkę” wiarygodności?
- czy promują nowe idee i teorie, polityki, które jeszcze nie upowszechniły się w społeczeństwie?

Udzielenie sobie odpowiedzi na te kwestie, warunkuje rozwój i przetrwanie organizacji działających w trzecim sektorze. Być może warto, aby niektóre organizacje non profit przekształciły się w instytucje nastawione na zysk. Ma to swój sens, jeżeli przez dłuższy czas jakiś aspekt ich działalności jest ukierunkowany na rynek i jego prawa oraz zaczyna dominować w ich działaniu. Jest to sygnał, że należy zastanowić się nad zmianą formuły działania.

Literatura

1. Anheier H. K., Managing non profit organisations: Towards a new approach, working paper Center for Civil Society, LSE, January 2000.
2. Drucker P. F., Zarządzanie w XXI wieku, Muza S.A., Warszawa 2000.
3. Government-Non-Profit-Relationship: Contracted service delivery, Governance and Accountability, working paper, Dalhousie University 2003.
4. Gruchman G. B., Kiedy przewodzić, a kiedy zarządzać, dodatek „Zarządzanie”, Prawo i Gospodarka nr 96/1998.
5. Landsberg B. E., The Nonprofit paradox: For-profit business models in the third sector, The International Journal of Non-for-Profit Law, nr 2/2004.
6. Payne A., Marketing usług, PWE, Warszawa 1996.

Angelika Wodecka-Hyjek*

WYBRANE MODELE ADMINISTARCJI PUBLICZNEJ – CHARAKTERYSTYKA I EWOLUCJA

The selected models of public administration – evolution and characteristic

Summary

The changes in the modern world are complexed and have a very specific character. The analysis of these changes reveal how variable are needs of progressive communities. The main goal of this article is to show evolution conceptions of public administration. The definition of public administration are presented in the first part. The fundamental part of the article is presentation of the most important conceptions of public administration: traditional model bureaucracy of Max Weber and model New Public Management. Further on the table of comparison this conceptions are shown.

Uwagi wstępne

Początków powstania administracji można doszukiwać się w cywilizacjach starożytnych, w których to ze względu na warunki życia należało w odpowiedni sposób organizować pracę. Dlatego w Egipcie i Mezopotamii najszybciej uformowała się państwowa organizacja polityczna i jej aparat wykonawczy. Innym, równie ważnym powodem ukształtowania się administracji starożytnej była konieczność budowania aparatu urzędniczego, który służył władcy i jego otoczeniu, zapewniał środki na utrzymanie armii oraz na praktykowanie kultu religijnego.

O administracji publicznej odpowiadającej jej współczesnemu rozumieniu można mówić w odniesieniu do administracji XVIII wiecznej. W tym okresie administracja nazywana „policją” stała się przedmiotem zainteresowania naukowego, a w szczególności nauki kameralnej (kameralistyki) i nauki policji [Leoński 2001, s. 2]. Kameralistyka stanowiła jeden z prądów osiemnastowiecznej myśli ekonomicznej, opartej na doktrynie

* mgr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

merkantylizmu. Jej cechą charakterystyczną było skupienie się na zagadnieniach ówczesnych finansów publicznych. Nazwa pochodziła od określenia skarbu monarszego – kamery. Kameralistyka miała na celu wskazanie sposobów jak najlepszego zapełnienia skarbu.

Nauka policji, ściśle powiązana z kameralistyką, rozwijała się przede wszystkim w obszarze niemieckojęzycznym. Jej przedstawiciele starali się zarówno określić podstawy programu działalności publicznej realizowanej przez administracje „oświeconych” monarchii absolutnych, jak również wypracować konkretne wskazówki ich realizacji.

Administracja publiczna we współczesnym świecie wykonuje zadania tak ważne dla prawidłowego funkcjonowania życia zbiorowego, że stale musi podlegać zmianom na skutek wydarzeń zachodzących w środowisku społecznym, któremu służy [Izdebski, Klesza 1999, s. 257]. Dlatego sposób realizacji zadań administracji publicznej ewoluuje wraz ze skomplikowanymi zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie.

1. Pojęcie administracji publicznej

Termin „administracja” narodził się w starożytnym Rzymie, a w żywych językach europejskich występuje od średniowiecza. Analizując źródłosłów terminu „administracja” H. Izdebski pisze, iż jest ono połączeniem łacińskiego słowa *ministrare-służyć* z umacniającym elementem służebności czy charakteru wykonawczego przedrostkiem *ad* (*administrare* mogło znaczyć *obsługiwać*, a z biegiem czasu także *zarządzać*, a nawet *kierować*, lecz nigdy *rządzić* – *gubernare*, tj. podejmować rozstrzygnięcia w istotnych sprawach) [Izdebski H., 2001, s.11].

Podobną opinię wyraża J. Filipek wskazując, iż treść ukształtowana w języku łacińskim decyduje również o potocznym posługiwaniu się terminem „administracja”. Język łaciński w określeniu *administrare* łączył przedrostek *ad-* z czasownikiem *ministrare*. *Ministrare* miało oznaczać działalność służebną: usługiwanie, posługiwanie, służenie. Przedrostek *ad-* uwydatniał, że *ministrare*, do którego był dodawany, miało stanowić działalność wykonywaną przez dłuższy okres lub trwale. W wykształconym języku łacińskim znaczenie określenie *administrare* zostało przejęte w wyrażeniach nawiązujących do niego w swoich brzmieniach we wszystkich niemal językach europejskich. W warunkach monarchii absolutnej mianem ministra określano osobę, która miała być pierwszym sługą królewskim. Natomiast ministrant w Kościele Katolickim służy, spełniając czynności służebne w liturgii kościoła [Filipek 2003, s. 13].

W literaturze przedmiotu można spotkać różnorodne definicje administracji publicznej. Autorzy podręcznika *Prawo administracyjne*, wskazują, iż administracja to równocześnie struktura i działanie. Struktura, która ma w sposób czynny, aktywny, wyposażony we władztwo zabiegać o dobro wspólne. W tym sensie administracja jest zjawiskiem społecznym. Dobro wspólne jest pojęciem płynnym i czasowo zmiennym, jego zakotwiczeniem we współczesności są konstytucja i ustawy. One wyznaczają pole działania administracji, które podlega kontroli sądowej [Prawo administracyjne. Część ogólna 2002, s. 21].

Według H. Izdebskiego i M. Kuleszy przez administrację publiczną rozumie się „zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach”. Jak zaznaczają autorzy, definicja ta wyraża przedmiotowe i podmiotowe ujęcie administracji [Izdebski, Kulesza 1999, s.78].

Z kolei E. Ochendowski definiuje administrację publiczną w ujęciu organizacyjnym (podmiotowym), materialnym (przedmiotowym) i formalnym. Administracja publiczna w ujęciu organizacyjnym (podmiotowym) stanowi ogół podmiotów administracji, a więc organy administracji i inne podmioty wykonujące funkcje zlecone z zakresu administracji publicznej. Administracją publiczną w ujęciu materialnym (przedmiotowym) jest taka działalność państwowa, której przedmiotem są sprawy administracyjne, albo inaczej zadania i kompetencje w zakresie władzy wykonawczej. Natomiast administracją publiczną w rozumieniu formalnym jest cała działalność wykonywana przez podmioty administracji bez względu na to, czy ma ona charakter administracyjny, czy też nie ma takiego charakteru [Ochendowski 2000, s. 19].

Administracja publiczna postrzegana jest również w sensie rzeczowym, jako organizacja. Takie ujęcie pozwala dostrzec statyczną organizację administracji oznaczającą gotowość organizacyjną i jej wymiar dynamiczny rozumiany poprzez zorganizowane działanie [Łukasiewicz 2000, s. 20].

2. Model idealnej biurokracji M. Webera

Koncepcja idealnego typu organizacji w historii administracji publicznej powiązana jest bezpośrednio z postacią wybitnego niemieckiego filozofa, socjologa i psychologa M. Webera, twórcy „organizacji biurokratycznej”.

Punktem wyjścia koncepcji Webera była teoria władzy. Według Webera władza stanowi „możliwość podporządkowania zachowania innych osób swojej woli”. Jednakże, ze względu na bardzo szeroki zakres przejawów władzy, M. Weber koncentruje się jedynie na tych rodzajach władzy, które występują w organizacjach gospodarczych i administracji państwowej. Można je określić mianem władzy organizacyjnej [Martyniak 2002, s.125]. Dla tego rodzaju władzy wyróżnił trzy charakterystyczne typy:

1. Typ charyzmatyczny – sprawowany na zasadach nadzwyczajnych cech posiadanych przez przywódcę. Jednocześnie przywódca charyzmatyczny dobiera swych urzędników ze względu na ich własną charyzmę i osobiste oddanie, niż ze względu na ich specjalne kwalifikacje. Władza charyzmatyczna sprawowana jest poprzez okazjonalne decyzje przywódcy, a nie procedury uświęcone przez tradycje lub określone przepisami prawa.
2. Typ tradycyjny – odnosi się do dziedzictwa statusu społecznego utrwalonego zwyczajem danej społeczności. Tradycyjny typ władzy charakteryzuje się posłuszeństwem zarówno wobec zwyczaju, jak i osobistej, arbitralnej władzy przywódcy.
3. Typ racjonalny (legalny) – związany jest z systemami, w których władza pochodzi z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie usankcjonowanych prawnie procedur. Przywódcy legalni nie są władcami osobistymi, lecz tylko przełożonymi, czasowo piastującymi urząd i dzięki temu posiadającymi ograniczoną władzę.

Opisane typy władzy w postaci czystej występują tylko w teorii. W praktyce mamy do czynienia z pewnymi konfiguracjami „czystych” typów władzy. Jednakże każdy typ władzy wymaga istnienia odpowiedniego aparatu administracyjnego. W przypadku władzy legalnej występuje biurokratyczny aparat administracyjny zwany biurokracją [Martyniak 2002, s. 126]¹. Biurokracja, czyli organizacja zarządzania w systemie władzy legalnej opiera się na następujących zasadach [Tamże, s. 126-127]:

1. Wykonywanie czynności urzędowych jest działalnością stałą, której zakres jest określony i uregulowany przez przepisy prawne,
2. W działalności tej panuje zasada kompetencji, która oznacza:

¹ Zgodnie z opinią prof. Z. Martyniaka w języku potocznym termin „biurokracja” używany jest często w sensie pejoratywnym. Ponieważ w koncepcji weberowskiej biurokracja ma charakter pozytywny na oznaczenie negatywnych deformacji biurokracji przyjęto termin „biurokrytyzm” [Martyniak 2002, s. 126].

- stały podział czynności, polegający na wyraźnym rozgraniczeniu sfer uprawnień i obowiązków urzędowych,
 - ściśle określony zakres prawa wydawania poleceń, rozkazów i stosowania środków przymusu oraz warunków prawomocności użycia tych środków,
 - wyposażenie w zespół wymienionych uprawnień i obowiązków osób odznaczających się odpowiednimi kwalifikacjami określonymi w sposób ogólny i formalny przez odpowiednie akty prawne.
3. W działalności tej obowiązuje zasada hierarchii urzędowej, wyrażająca się w odpowiedzialności urzędników niższych instancji wobec urzędników wyższych instancji, uprawnionych do kontrolowania i regulowania działalności tych pierwszych, którym z kolei przysługuje prawo odwołania i złożenia zażalenia na kontrolujących do ich przełożonych. Sposób i zakres odwołania oraz sposób załatwiania tego odwołania przez instancje odwoławczą bywa różnie uregulowany.
 4. W działalności jest realizowana zasada oddzielenia „sztabu administracyjnego” (tj. urzędników) od własności środków administracji i środków utrzymania. Urzędnicy i inni pracownicy sztabu administracyjnego nie są właścicielami środków administracji i środków utrzymania, a za prace otrzymują określone wynagrodzenie pieniężne lub wynagrodzenie w naturze.
 5. Stanowiska służbowe są „oddzielone” od zajmujących je osób w sensie niemożności oficjalnego korzystania dla celów osobistych z przysługujących urzędnikom służbowych środków. Również stanowiska nie mogą być traktowane przez urzędników jako dożywotnie oraz nie mogą stać się ich prywatną własnością.
 6. Czynności urzędowe nie są wykonywane jako praca dodatkowa, obok innych zajęć, lecz zatrudnienie w danej instytucji urzędowej traktowane jest przez urzędnika jako stałe i podstawowe zajęcie.
 7. Działalność urzędowa wymaga uzyskania określonego wykształcenia, nabycia odpowiednich kwalifikacji zawodowych i specjalizacji w wykonywaniu powierzonych funkcji.
 8. Działalność urzędowa oparta jest na zasadzie dokumentacji, nawet tam, gdzie istnieje przepis ustnego załatwiania spraw urzędowych.
 9. Działalność urzędowa jest wyznaczona przez utrwalone na piśmie formalne przepisy, regulujące zachowanie urzędników i nadające ich urzędowym poczynaniom piętno bezosobowości.

Należy zaznaczyć, iż szczególne znaczenie w koncepcji modelu biurokracji Webera miał „bezosobowy porządek”, w którym to cały sys-

tem reguł i instrukcji miał zagwarantować obiektywny sposób załatwiania spraw urzędowych, wykluczający subiektywny pierwiastek emocjonalny urzędnika.

W opinii Webera o typie władzy legalnej można mówić wówczas, gdy w administracji zatrudniona jest odpowiednia kadra urzędników, działających zgodnie z następującymi regułami [Martyniak 2002, s. 127-128, Hausner 2002, s. 50]:

1. Urzędnicy zatrudnieni na stanowiskach administracyjnych są osobiscie wolni, podlegając władzy jedynie w zakresie swoich oficjalnych obowiązków o bezosobowym charakterze.
2. Stanowiska urzędowe zorganizowane są w systemie jasno określonej hierarchii urzędów.
3. Każde stanowisko posiada wyraźnie określony zakres kompetencji.
4. Podstawą sprawowania urzędu jest dobrowolnie zawarta umowa, co stwarza możliwość swobodnej selekcji kandydatów.
5. Dobór kandydatów opiera się na ich kwalifikacjach zawodowych potwierdzonych egzaminem lub udokumentowanych odpowiednimi dyplomami. Podstawą sprawowania urzędu nie jest wybór tylko mianowanie.
6. Urzędnicy są wynagradzani stosownie do pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej i na ogół posiadają prawo do emerytury. Władza ma prawo zwolnić urzędnika pod pewnymi warunkami, natomiast urzędnik ma zawsze możliwość zrezygnowania ze stanowiska.

Począwszy od połowy XIX w. biurokrację poddawano analizie naukowej. Autorem pierwszej monografii poświęconej biurokracji na gruncie nauki polskiej był Józef Olszewski. W 1903 r. ukazała się jego praca zatytułowana *Biurokracja*, w której stwierdził, że biurokracja jest następstwem źle działającej administracji państwowej. Kilkanaście lat później, w latach 30. XX w. w Stanach Zjednoczonych również poddawano krytyce model administracji biurokratycznej. Podstawowe zarzuty dotyczyły niedostrzegania roli czynnika ludzkiego w funkcjonowaniu organizacji biurokratycznej oraz nieuwzględnienia nieformalnych aspektów jej działania. Równie krytyczną opinię na temat biurokracji sformułował R. K. Merton, który jej dysfunkcjonalność określił mianem syndromu wyuczzonej nieudolności. W sytuacji wysokiej stabilności urzędnik poprzez doskonałe opanowanie pewnych czynności lub określonego typu wiedzy jest w stanie działać w sposób bardzo efektywny. Jednak w sytuacji zmiany uwarunkowań zewnętrznych standardo-

we działania urzędnika nie przynoszą pożądanego rezultatu. W tej sytuacji to, co stanowiło o efektywności jego działania, powoduje o jego niezdolności do dostosowania się do zmienionych warunków, a co za tym idzie, uniemożliwia mu skuteczne działanie oraz czyni system urzędniczy nieefektywnym. Słabości tradycyjnego modelu administracji publicznej dostrzegł również V. Ostrom wyłaniając następujące aspekty nieefektywności biurokracji:

- rozrastające się struktury biurokracji z coraz większym trudem reagują na pojawiające się nowe, zróżnicowane potrzeby społeczne,
- koszty społeczne funkcjonowania biurokracji obciążają tych, którzy mają być beneficjentami jej usług,
- tworzenie struktur biurokratycznych prowadzi do załamania relacji między popytem a podażą na usługi publiczne,
- działania biurokracji coraz bardziej służą łagodzeniu problemów a nie ich rozwiązywaniu [Olszewski 1903, Crozier 1967, Merton 1952, Ostrom 1974, cyt. za *Administracja publiczna* 2003, s. 55-57].

Wraz z upływem czasu, XIX-wieczna w swej istocie koncepcja Webera w XX wieku powoli traciła znaczenie. Podważały ją nowe podejścia doktrynalne (zwłaszcza liberalne) oraz tendencje rozwojowe dominujące po II wojnie światowej. Wśród najistotniejszych wymienia się [Długosz 1999, cyt. za *Studia z zakresu zarządzania publicznego* 2002, s. 52]:

- rozwój działalności gospodarczej bazującej na wiedzy,
- rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz wzrost ich dostępności,
- zmiany struktury społecznej, wynikające z wyższego poziomu wykształcenia oraz świadomości interesów dużych grup społecznych,
- rosnącego nacisku na prawa jednostki i obywatela, w tym równość dostępu do społecznie cenionych pozycji,
- wzrastająca rola masowych mediów,
- wyczerpanie społeczeństwa na problemy ochrony środowiska,
- eksplozja organizacji pozarządowych, wywierających wpływ na funkcjonowanie i decyzje władz publicznych .

Funkcjonowanie modelu idealnej biurokracji Webera w administracji, z czasem okazało się przydatne tylko w ograniczonym stopniu. Doświadczenie praktyczne wykazało, iż model weberowski nie gwarantuje merytokracji, czyli władzy fachowców, a wręcz przeciwnie wraz z rozwojem biurokratycznych struktur administracji pogłębia się nepotyzm i towarzyszące mu z reguły zjawisko korupcji [Studia z zakresu zarządzania publicznego 2002, s. 51].

Inną słabością modelu weberowskiego jest koncentracja na procedurze, a nie na jej wynikach, która w połączeniu ze sformalizowaną hierarchicznością prowadzi do ograniczenia elastyczności struktur administracyjnych i ich niskiej efektywności. Również monitorowanie działalności struktur biurokratycznych i ocenianie ich wyników jest bardzo utrudnione, tak ze względów technicznych, jak i z powodu nieprzejrzystości tych struktur, które chroniąc swoje interesy utrwalają monopol informacji i uprawnień [Tamże, s. 69].

3. Model New Public Management

Scharakteryzowane wcześniej niesprawności modelu idealnej biurokracji M. Webera spowodowane były w głównej mierze zmianami, jakie zaszły w XX w. w organizacji i funkcjonowaniu państwa, gospodarki i społeczeństwa. J. Hausner do kluczowych procesów, które miały miejsce zwłaszcza w drugiej połowie XX w. i szczególnie przyczyniły się do upadku koncepcji idealnej biurokracji zalicza:

- decentralizację i rozwój samorządności terytorialnej, oznaczający odejście od hierarchicznej budowy państwa,
- odchodzenie od separacji państwa, gospodarki i społeczeństwa w kierunku współdziałania podmiotów tworzących podstawowe układy współczesnych cywilizacji przy zachowaniu ich autonomii (partnerstwo publiczno-prywatne i tworzenie społeczeństwa obywatelskiego),
- umiędzynarodowienie i globalizację szeregu zjawisk gospodarczych, politycznych i społecznych czego konsekwencją będzie wyłanianie się ponadnarodowych i globalnych form organizacji gospodarczych, społecznych i politycznych oraz przejmowanie przez nie tradycyjnych uprawnień i kompetencji państwa narodowego,
- zmiana organizacji państwa na szczeblu centralnym [Studia z zakresu zarządzania publicznego 2002, s. 53-54].

Przełom lat 70. i 80. XX w. to okres światowej recesji gospodarczej podważającej zaufanie społeczne do państwa i administracji publicznej. Następstwem kryzysu była dogłębna krytyka rozbudowanego sektora publicznego. Spektrum formułowanych zarzutów w szczególności dotyczyło następujących kwestii:

- nadmiernie rozbudowanego, absorbującego zbyt wiele środków sektora publicznego,

- nadmiernego zakresu jego aktywności, czego efektem jest niezdolność do wywiązywania się państwa z przyjętych obowiązków,
- nieefektywnego sposobu działania sektora publicznego, niezadawalająco zaspakajającego potrzeby obywateli [Rozwój instytucjonalny 2004, s. 13].

W okresie tym władze publiczne borykając się ze skutkami recesji gospodarczej oraz narastającą dezaprobatą społeczną zmuszone były do ograniczenia wydatków publicznych.

Reformom sektora publicznego towarzyszyło powstawanie nowych koncepcji funkcjonowania administracji publicznej. W literaturze przedmiotu brak jest jednolitej definicji opisywanego zjawiska. Najczęściej określa się je mianem zarządzania publicznego (w niektórych opracowaniach mówi się o nowym zarządzaniu publicznym, utożsamiając obie nazwy). Termin zarządzanie publiczne opisuje typ reform administracyjnych podejmowanych w myśl działania mechanizmów i instrumentów charakterystycznych dla organizacji sektora prywatnego [Administracja publiczna 2003, s. 58, *Studia z zakresu zarządzania publicznego* 2002, s. 57]. Zasadniczym kierunkiem poszukiwań jest praktyczne zanegowanie weberowskiego modelu biurokracji i zastąpienie go przez model menedżerskiego zarządzania publicznego [Tamże s. 57]. Jednakże w menedżerskim modelu zarządzania publicznego niektóre zasady i rozwiązania zaproponowane przez Webera zostały zachowane (Tabela 1).

Tabela 1. Podobieństwa i różnice modelu idealnej biurokracji i modelu zarządzania publicznego

Podobieństwa	Różnice
<ul style="list-style-type: none"> – dobór urzędników w oparciu o kryterium kompetencji, – stosowanie powszechnego i ustrukturyzowanego systemu wynagradzania i awansu, – systematyczne szkolenie urzędników, – stosowanie mechanizmów oceny wyników i działania osób i zespołów pracowniczych 	<ul style="list-style-type: none"> – mechanizm kontroli dotyczy wyników działania a nie przestrzegania procedur, – kontrola dokonywana jest z zewnątrz, – stymulowanie konkurencji między jednostkami administracji publicznej, – preferowanie struktur zdecentralizowanych i rozwiązań ograniczających układy hierarchiczne, – otwartość na współpracę z podmiotami zewnętrznymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Studia z zakresu zarządzania publicznego 2002, s. 57-58

W konsekwencji model menedżerskiej administracji publicznej charakteryzują następujące cechy:

- administracja zorientowana jest na obywatela – użytkownika lub obywatela – klienta,
- orientacja funkcji kontroli na wyniki, a nie procedury administracyjne wsparte systemem kontraktów zarządczych,
- wysoki stopień autonomii instytucji administracyjnych,
- odróżnienie dwóch typów jednostek zdecentralizowanych: agencji wykonawczych, które wykonują zadania państwa na zasadzie wyłączności i są z definicji monopolistami oraz tych agencji, które realizują usługi publiczne na zasadach konkurencji,
- przekazywanie wykonywania usług publicznych konkurującym ze sobą niepaństwowym organizacjom,
- ustanowienie różnych mechanizmów kontroli zdecentralizowanych jednostek, zgodnie z którymi wskaźniki działalności są jednoznacznie zdefiniowane i mierzone,
- zlecenie na zewnątrz (outsourcing) działalności pomocniczej i uzupełniającej, poprzez zamówienia publiczne, gwarantujące konkurencyjność ofert [Bresser-Pereira [w:] Studia z zakresu zarządzania publicznego s. 42].

Istotę nowego zarządzania publicznego stanowi zaadoptowanie przez administrację podejścia menedżerskiego. W stosunku do modelu New Public Management różni autorzy posługują się wieloma terminami, do których należą: menedżeryzm, rynkowa administracja publiczna (ang. market-based public administration), władze przedsiębiorcze (ang. entrepreneurial government), zarządzanie na zasadach biznesowych (ang. business-like management), menedżeryzm publiczny (ang. public managerialism) [Pollitt 1990; Lan, Rosenbloom, 1992; Osborne, Gaebler 1992; Kickert 1997 [w:] Studia z zakresu zarządzania publicznego s. 78]. Różnorodność terminologii wskazuje na wiele wątków charakteryzujących zjawisko New Public Management. Jednakże wszystkie ujęcia zawierają następujące wspólne kwestie:

- orientacja na osiągnięcie wyników a nie na procedury,
- przejście od tradycyjnej administracji publicznej w kierunku modelu zwiększającego personalną odpowiedzialność kierowników,
- odejście od klasycznej biurokracji w kierunku tworzenia bardziej elastycznych warunków zatrudnienia, pracy i organizacji,
- cele stawiane przed pracownikami są jasno zdefiniowane, a zakres

ich wykonania jest możliwy do oceny za pomocą odpowiednich wskaźników,

- istnieje dużo większe prawdopodobieństwo upolitycznienia administracji niż w tradycyjnym modelu,
- niektóre z zadań realizowanych przez sektor publiczny poddawane są ocenie w postaci kontraktów,
- prywatyzacja sektora publicznego ma zasadnicze znaczenie [Tamże, s.58].

Rozważając problematykę zastosowania modelu New Public Management w praktyce J. Hausner zaznacza, iż przenoszenie rozwiązań stosowanych w jednych krajach do drugich uzależnione jest od systemowych warunków, w których zostaną one ustanowione oraz od kultury menedżerskiej, która z warunków tych wynika. Podobnego przekonania jest H. Izdebski wspominając o braku możliwości bezpośredniego przenoszenia instrumentów nowego zarządzania publicznego z krajów, w których są one stosowane z powodzeniem do krajów odmiennych kulturowo i dysponujących zupełnie inaczej zorganizowaną administracją publiczną [Izdebski 2000, s. 2].

Uwagi końcowe

Syntetyczną analizę porównawczą istoty tradycyjnego modelu biurokracji oraz modelu zarządzania publicznego w aspekcie kryteriów takich jak: styl kierowania, struktura organizacyjna, ukierunkowanie działań, rodzaj kontroli, horyzont i cel podejmowanych działań, zasady rządzenia, współdziałanie i organizacja państwa zaproponował J. Hausner (tab. 2) [Tamże s. 69].

Podsumowując rozważania odnośnie opisywanych modeli należy zaznaczyć, iż model nowego zarządzania publicznego nie stanowi idealnego rozwiązania wszystkich problemów. Wręcz przeciwnie w latach 90. XX wieku pojawiło się wiele uwag krytycznych. Zasadnicza krytyka New Public Management dotyczyła ekonomicznych podstaw modelu bazujących na założeniu, iż każdy problem publiczny może być rozwiązany z wykorzystaniem wyłącznie metod ekonomicznych. Tymczasem transakcje między dostawcą a odbiorcą usług publicznych mają bardziej złożony charakter niż na zwykłym rynku. Równie kontrowersyjna wydaje się kwestia formułowania celów i priorytetów, na podstawie których funkcjonują organizacje. W przypadku organizacji prywatnych formułowanie ich jest

Tabela 2. Porównanie podstawowych cech modelu idealnej biurokracji i zarządzania publicznego

<i>Idealna biurokracja</i>	<i>Zarządzanie publiczne</i>
Styl kierowania	
Biurokratyczny - administrowanie	Menedżerski - zarządzanie
Struktury organizacyjne	
Hierarchiczne, sztywne	Zdywersyfikowane, elastyczne
Ukierunkowanie działań	
Do wewnątrz i na procedury	Na zewnątrz i na potrzeby
Kontrola	
Wewnętrzna	Zewnętrzna
Horyzont podejmowanych działań	
Krótkookresowy	Długookresowy
Cel podejmowanych działań	
Utrwalenie porządku	Wywołanie zmian
Zasada rządzenia	
Imperatywna	Interaktywna
Współdziałanie z organizacjami innych sektorów	
Separacja	Partnerstwo
Organizacja państwa	
Dominacja układów monocentrycznych i resortowych	Dominacja układów samorządowych i autonomicznych

Źródło: Hausner [w:] Studia z zakresu zarządzania publicznego 2002, s. 69

znacznie prostsze niż w przypadku organizacji publicznych, które w rzeczywistości bardzo rzadko definiują swoje cele. Wiąże się z tym trudność w zakresie pomiarów wyników w sektorze publicznym, dla którego osiągnięcie zysków nie jest jedynym celem działalności. Podobnie nie powinno się dokonywać prostych transferów rozwiązań stosowanych w sektorze prywatnym do sektora publicznego ze względu na jego specyfikę dotyczącą:

- różnic w charakterze otoczenia takich jak: usytuowanie rynku, ograniczenia formalno-prawne, wpływy polityczne,
- relacji pomiędzy otoczeniem i organizacją (zakres wpływów, kontrola i oczekiwania społeczne),
- różnic w charakterze organizacji (złożoność celów, relacje władcze, działalność, systemy motywacyjne) [Studia z zakresu zarządzania publicznego s. 83-87].

Literatura

1. Administracja publiczna, pod red. J. Hausnera, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
2. Filipek J., Prawo administracyjne. Instytucje ogólne. Część 1, Kantor Wydawniczy „Zakamycze”, Kraków 2003.
3. Izdebski H., Historia administracji, Warszawa 2001, wyd 5.
4. Izdebski H., Kulesza M., Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne, wyd. 2, Liber, W-wa 1999.
5. Leksykon politologii, pod red. A. Antoszewskiego i R. Herbuta, Atlas 2, Wrocław 2002.
6. Leoński Z., Nauka administracji, Warszawa, 2001.
7. Łukasiewicz J., Nauka administracji. Wstęp do teorii administracji, Toruń 2000.
8. Martyniak Z., Historia myśli organizatorskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
9. Ochendowski E., Prawo administracyjne, Toruń 2000.
10. Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych, praca zbiorowa pod red. S. Mazura, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
11. Studia z zakresu zarządzania publicznego, pod red. J. Hausnera i M. Kukiełki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.
12. Szczaniecki M., Powszechna historia państwa i prawa, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 1997.

Anna Marciszewska *

WPŁYW INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCYCH NA ROZWÓJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

**The affect of institutions supporting on the development of
small and medium-sized enterprises**

SUMMARY

The article characterises institutions which support the development of the sector of small and medium-sized enterprises in Poland. The article has an empirical character, focusing on the presentation of the results of research conducted among SME operating in Lower Silesia. The research was conducted in 218 small and medium-sized enterprises in 2003. The objective of article is to attempt to assess the activities of these supporting institutions from the point of view of SMEs, in particular by demonstrating to what extent these activities are a response to the existing needs of this sector.

Uwagi wstępne

W Polsce istnieje wiele podmiotów wspierających sektor małych i średnich przedsiębiorstw (dalej MSP). Są to zarówno podmioty gospodarcze nastawione na zysk, jak i instytucje prowadzące działalność *non-profit*. Część z nich koncentruje się na działaniach polegających wyłącznie na wspieraniu małych i średnich przedsiębiorstw, a inne działają również na rzecz dużych podmiotów, uwzględniając przy tym w mniejszym stopniu potrzeby sektora MSP. Różnią się między sobą m.in. formą prawną, celami działania, zakresem stosowanych instrumentów wspierania, wielkością (mierzoną liczbą personelu, zasobami materialnymi instytucji), renomą w środowisku itd. Instytucje te posiadają duże doświadczenie we współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami i świadczą na ich rzecz usługi doradcze, szkoleniowe, informacyjne, finansowe i proinnowacyjne.

* mgr, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

1. Instytucje wspomagające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

Podmioty działające na rzecz sektora MSP zalicza się do tzw. otoczenia biznesu. Ze względu na dostępność danych najwięcej informacji dostępnych jest na temat instytucji niekomercyjnych. Z tego też powodu trudno jest określić dokładny udział procentowy w otoczeniu MSP instytucji komercyjnych, które również wspierają działalność MSP, ale swoją ofertę kierują głównie do dużych przedsiębiorstw. Wśród nich wyróżnić można przede wszystkim instytucje finansowe oraz firmy doradcze. Usługi świadczone przez te jednostki są bardzo często zbyt drogie i nie dostosowane do sytuacji finansowej małych i średnich przedsiębiorstw. Powoduje to, że właściciele małych i średnich przedsiębiorstw poszukują wsparcia przede wszystkim w instytucjach niekomercyjnych, które są bardziej im przychylnie. Dlatego też ze względu na charakter funkcjonowania instytucji wspierających oraz ograniczone możliwości finansowe sektora MSP wśród podmiotów wspomagających MSP wyróżnić można przede wszystkim instytucje niekomercyjne, na które składają się [Raport o stanie sektora MSP, Warszawa, 2000, s. 205]:

A. Organizacje przedsiębiorców. Do głównych organizacji przedsiębiorców zalicza się organizacje rzemiosła (cechy, spółdzielnie, izby), izby gospodarcze, organizacje pracodawców, towarzystwa gospodarcze, organizacje samorządów przedsiębiorców handlu, usług, transportu i innych branż. Podstawowym zadaniem tych organizacji jest rozwijanie działalności gospodarczej, społecznej i kulturalnej na rzecz przedsiębiorczości, udzielanie wszechstronnego wsparcia w formie szkoleń, kursów, doradztwa, informacji gospodarczej oraz ochrony prawnej, a także reprezentowanie interesów przedsiębiorców w kraju i za granicą. Podejmowane działania są skupione na niesieniu wysokojakościowej pomocy przedsiębiorcom w obszarach ich aktywności gospodarczej oraz na integracji środowiska przedsiębiorców.

B. Jednostki świadczące usługi na rzecz MSP. Instytucje te specjalizują się w świadczeniu usług szkoleniowych, doradczych, informacyjnych i finansowych na rzecz mikro, małych i średnich przedsiębiorców oraz osób zakładających własne firmy. Do jednostek tego typu zalicza się ośrodki wspierania przedsiębiorczości, ośrodki doradcze, w tym ośrodki doradztwa rolniczego, ośrodki informacji gospodarczej, inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki innowacji i technologii, instytucje finansowe. Celem działalności tych ośrodków jest świadczenie usług szkoleniowych, doradczych, informacyjnych, organizacyjnych, finansowych i innowacyjnych wspierających rozwój sektora MSP oraz przystosowanie struktur otoczenia biznesowego do współpracy z instytucjami Unii Europejskiej.

C. Organizacje pozarządowe. Instytucje te działają w takich obszarach jak ochrona zdrowia, szeroko rozumiana pomoc społeczna, edukacja, kultura, ochrona środowiska czy działalność charytatywna. Oprócz prowadzonej działalności świadczą również różnego rodzaju usługi szkoleniowe, doradcze, informacyjne, promocyjne na rzecz przedsiębiorców sektora MSP. Działalność instytucji pozarządowych jest istotna szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w mniejszych miejscowościach. Dzięki działaniom prowadzonym przez tego typu jednostki mają oni możliwość zdobywania specjalistycznej wiedzy i informacji z zakresu zarządzania firmą.

D. Instytuty badawcze i placówki akademickie. Instytuty badawcze specjalizują się w szeroko rozumianej działalności szkoleniowo-doradczej oraz problematyce zarządzania jakością według międzynarodowych standardów. Głównym celem ich działalności jest zatem rozwój i transfer technologii do firm, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MSP. Natomiast placówki akademickie prowadzą przede wszystkim działalność szkoleniową na rzecz MSP. Instytucje te nie są jednak powiązane w jeden skutecznie i sprawnie działający system i podstawowym ich problemem jest ciągły brak środków finansowych na prace badawczo-rozwojowe. Sytuacja ta przekłada się na niski stopień współpracy pomiędzy tymi instytucjami a podmiotami sektora MSP.

Z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorców istotne znaczenie, według autorki, dla prawidłowego i skutecznego działania podmiotów instytucjonalnego systemu wspomagania rozwoju MSP będą miały przede wszystkim instytucje specjalizujące się w świadczeniu usług na rzecz tych przedsiębiorstw. Sytuacja przedsiębiorstw zależy w dużej mierze od specyfiki danego regionu czy branży, dlatego też podmioty te w szerszym zakresie są w stanie lepiej uwzględnić potrzeby tego sektora i na bieżąco podejmować działania mające na celu dopasowywanie oferty do zmian zachodzących w tym sektorze. Są one także często lepiej zorientowane w sytuacji tych podmiotów. Pozostałe instytucje, pomimo, że nie specjalizują się wyłącznie w świadczeniu usług na rzecz MSP, są także zaliczane do podmiotów instytucjonalnego wspomagania MSP, gdyż w dużej mierze oferują przedsiębiorcom usługi uwzględniające ich potrzeby. Ważnym elementem ograniczającym funkcjonowanie tych podmiotów na rzecz MSP jest to, że nie posiadają one samodzielności finansowej, co oznacza w praktyce, że muszą poszukiwać innych źródeł finansowania swojej działalności. Skutkuje to tym, że w wielu przypadkach ceny oferowanych usług mogą być stosunkowo wysokie jak na możliwości przedsiębiorców oma-

wianego sektora [Janiuk, 2004, s. 53]. W praktyce gospodarczej można zauważyć, że wiele instytucji świadczących wyłącznie usługi dla sektora MSP w dłuższym okresie swojego funkcjonowania przekształca się w organizacje pozarządowe rozszerzając w ten sposób swoją działalność na innych potencjalnych odbiorców swoich usług. Ze względu na potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw oraz form i sposobów wspierania MSP ważne jest, aby system instytucjonalnego wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce składał się z różnego rodzaju podmiotów oferujących swoje usługi przedsiębiorcom sektora MSP. Natomiast forma pomocy dostarczana przedsiębiorcom powinna wynikać z poznania specyficznych potrzeb tego sektora. Do najczęściej wykorzystywanych środków i metod wspomagania zaliczamy: informację, doradztwo, szkolenia, konsulting oraz pomoc kredytową czy finansową.

Ze względu na brak szczegółowych badań związanych z oceną instytucjonalnego systemu wspomagania sektora MSP przez samych przedsiębiorców oraz informacji czy oferowane przez nie usługi wpływają na podniesienie konkurencyjności MSP, zasadna wydawała się autorce potrzeba przeprowadzenia badań wśród przedsiębiorców tego sektora.

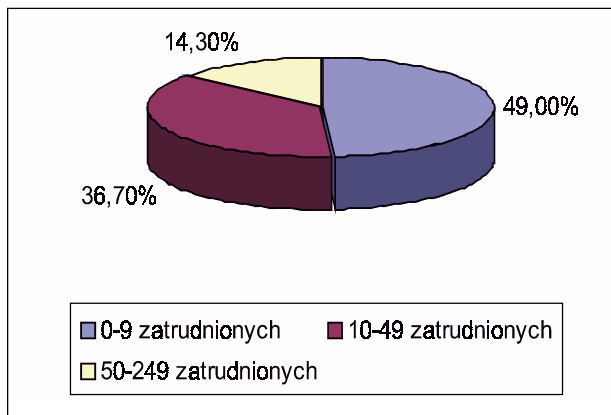
2. Opinia przedsiębiorców na temat instytucjonalnego wspomagania

Podstawowym celem przeprowadzonych badań była ocena instytucjonalnego wspomagania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez samych przedsiębiorców oraz identyfikacja oczekiwań i potrzeb sektora MSP wobec instytucji wspomagających. Do podjęcia prezentowanego zakresu badań skłoniła autorkę świadomość istnienia luki między potrzebami instytucjonalnego wspomagania, a poznaniem ich zaspokojenia, a także przekonanie o możliwości jej zredukowania. W celu pozyskania materiału badawczego w 2003 roku przeprowadzone zostały badania w grupie 218 przedsiębiorstw Dolnego Śląska należących do sektora MSP. Zakres podmiotowy badań obejmował małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie województwa dolnośląskiego. Zastosowano w nich takie metody jak: ankieta, wywiad oraz obserwacje własne.

Ze względu na charakter artykułu przedstawione zostaną poniżej jedynie fragmentaryczne wyniki przeprowadzonych badań, dotyczące zagadnień związanych z oczekiwaniami przedsiębiorców wobec instytucji wspomagających rozwój sektora MSP.

Przebadana populacja przedsiębiorstw składa się z 107 przedsiębiorstw mikro (do 9 zatrudnionych), 80 przedsiębiorstw małych oraz 31 przedsiębiorstw średnich. Podział ten został dokonany zgodnie z definicją małego i średniego przedsiębiorcy w rozumieniu ustawy *Prawo działalności gospodarczej z 19 listopada 1999*. Strukturę procentową wg wielkości przedsiębiorstw przedstawia rys. 1.

Rysunek 1. Struktura procentowa badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia



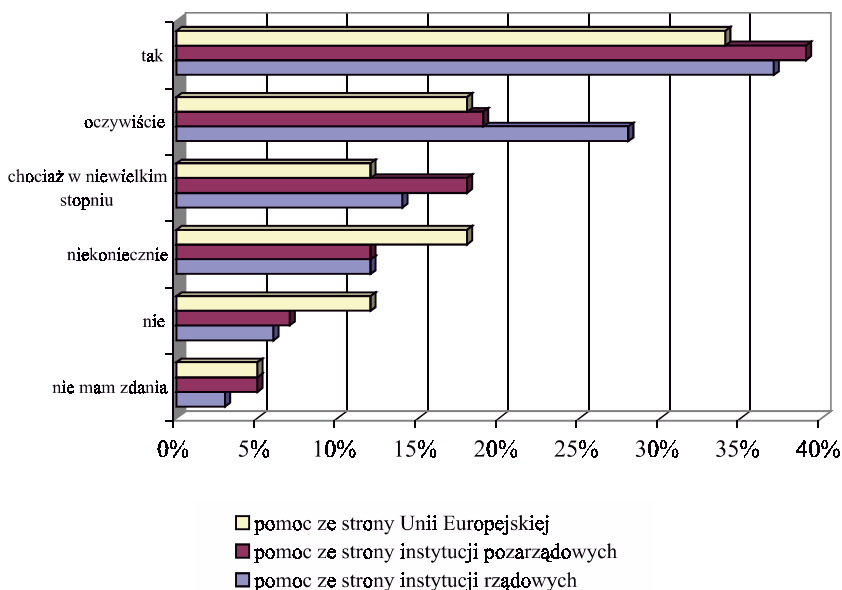
Źródło: opracowanie własne

Patrząc na badaną grupę w oparciu o Europejską Klasyfikację Działalności, najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa produkcyjne artykułów spożywczych i napojów – 43 podmioty. Stanowią one 19,7% badanych przedsiębiorstw. Druga grupa pod względem liczebności to handel detaliczny, z wyjątkiem handlu pojazdami mechanicznymi i motocyklami – 41 podmiotów gospodarczych, co stanowi 18,8 % ankietowanych przedsiębiorstw. Trzecia grupa to przedsiębiorstwa zajmujące się pozostałą działalnością związaną z prowadzeniem interesów – 22 jednostki gospodarcze (10%). Czwartą grupę stanowią przedsiębiorstwa zajmujące się handlem hurtowym i komisowym, z wyjątkiem handlu pojazdami mechanicznymi i motocyklami – 18 podmiotów, co stanowi 8,3% badanych jednostek gospodarczych. 13 podmiotów nie potrafiło określić profilu swojej działalności ze względu na EKD, co stanowiło 6% badanych firm. Pozostałe poszczególne grupy EKD stanowią mniej niż 4% badanych przedsiębiorstw.

Pod względem form organizacyjno-prawnych dominuje forma jednoosobowej działalności gospodarczej – 117 badanych podmiotów gospodarczych. Stanowi to 54 %. W systemie REGON w tej formie organizacyjno-prawnej zarejestrowanych jest aż 76 % przedsiębiorstw sektora MSP Dolnego Śląska. Drugą najczęściej występującą formą jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Wśród badanych firm 46 podmiotów prowadzi swoją działalność w tej formie organizacyjno-prawnej. Stanowi to 21,1 % badanych przedsiębiorstw. Następnie 8% badanych firm – 18 jednostek gospodarczych - funkcjonuje w formie spółki cywilnej i spółdzielni.

Wśród pytań ankietowych skierowanych do badanych przedsiębiorstw jedną z grup stanowiły pytania dotyczące opinii przedsiębiorców na temat potrzeby wspomagania ich rozwoju. Kwestionariusz ankiety został podzielony na pytania dotyczące odczuwania zapotrzebowania na pomoc ze strony instytucji rządowych, pozarządowych i UE. Struktura otrzymanych odpowiedzi została przedstawiona na rys. 2.

Rysunek 2. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na potrzebę instytucjonalnego wspomagania



Źródło: opracowanie własne

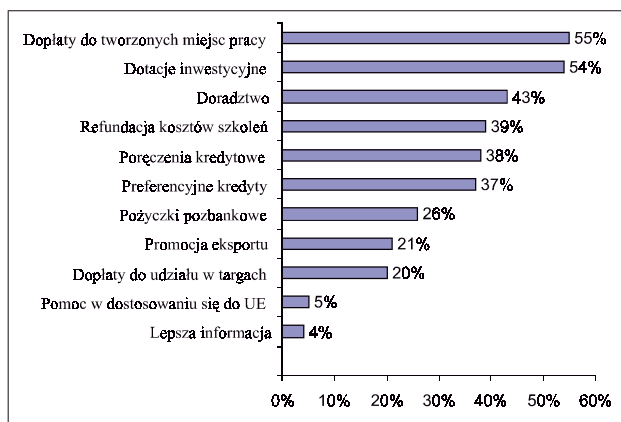
Patrząc na powyższe wyniki można zauważyć, że przedsiębiorcy odczuwają zapotrzebowanie na wsparcie ze strony instytucji rządowych, pozarządowych i Unii Europejskiej. Przedsiębiorcy ci stanowią 79 % (173 badanych przedsiębiorstw) w przypadku instytucji rządowych, 76 % (166 badanych przedsiębiorstw) w przypadku instytucji pozarządowych oraz 64 % (140 badanych przedsiębiorstw) w przypadku instytucji Unii Europejskiej. Przedsiębiorcy, którzy udzielili odpowiedzi „nie mam zdania” bardzo często nie wiedzieli, że taką pomoc mogą otrzymać.

Uzupełnieniem wyżej wymienionych pytań ankietowych było pytanie: co przedsiębiorcy zrobiliby, gdyby mieli możliwość skorzystania z instytucjonalnego wsparcia i co przyczyniło się do podjęcia tej decyzji. W 185 przypadkach (85%) respondenci odpowiedzieli, że skorzystaliby z tego wsparcia, a zaledwie 33 wskazania były na brak zainteresowania instytucjonalnym wsparciem. Główną przyczyną skorzystania przez przedsiębiorców z instytucjonalnego wsparcia była chęć pozyskania odpowiedniej informacji (148 wskazań), pozyskania środków finansowych na rozwój firmy (119 wskazań), chęci skorzystania z programów pomocowych (115 wskazań), pozyskania taniego, ale odpowiedniego doradztwa (98 wskazań), zabezpieczenia kredytów (97 wskazań) oraz skorzystania z tanich lub darmowych szkoleń (89 wskazań). Natomiast wśród przyczyn braku zainteresowania instytucjonalnym wsparciem była obawa przed dodatkowymi kontrolami w związku z korzystaniem z tego rodzaju wsparcia (28 wskazań), brak takiej potrzeby (21 wskazań), zbyt dużo wymagań formalnych (17 wskazań), niespełnienie oczekiwań przedsiębiorców (6 wskazań), wysoka cena usług (5 wskazań) i niski poziom usług (2 wskazania).

Na pytanie: czy wiedzą gdzie należy szukać informacji na temat instytucjonalnego wsparcia swojej działalności zaledwie 29% respondentów (64 wskazania) odpowiedziało, że tak i wskazało przede wszystkim prasę, internet oraz znajome firmy jako potencjalne źródło informacji o instytucjach wspierających działalność MSP. A 71% przedsiębiorców (154 wskazań) odpowiedziało, że nie wie i nie podjęło do tej pory żadnych działań mających na celu zdobycie informacji na temat instytucjonalnego wsparcia.

Następne pytanie dotyczyło najbardziej pożądanых przez przedsiębiorców form wspomagania instytucjonalnego. Odpowiedzi zostały szczegółowo przedstawione na rys. 3.

Rysunek 3. Pożądane formy instytucjonalnego wspomagania



Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wymienianymi pożądanymi formami wspomagania instytucjonalnego były dopłaty do tworzonych miejsc pracy, dotacje inwestycyjne, doradztwo, refundacja kosztów szkoleń, poręczenia kredytowe oraz preferencyjne kredyty. Respondenci mieli możliwość zakreślenia więcej niż jednej odpowiedzi. Natomiast najrzadziej wymienianymi formami wsparcia instytucjonalnego była pomoc w dostosowaniu się do wymogów Unii Europejskiej oraz informacja na temat możliwości korzystania przez przedsiębiorców ze wsparcia odpowiednich instytucji.

Celem przeprowadzonych badań było także pokazanie, czy przedsiębiorcy posiadają odpowiednią wiedzę na temat instytucjonalnego wsparcia. Przeprowadzone badania wskazują, że przedsiębiorcy nie wiedzą o instytucjach, których głównym celem działalności jest wspieranie rozwoju właśnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Kwestionariusz ankiety zawierał także pytanie dotyczące korzystania przez nich z usług instytucji świadczących usługi dla sektora MSP. 46 przedsiębiorców (21%) odpowiedziało, że korzystało z instytucjonalnego wsparcia i aż 172 badane firmy (79%), że nie.

Wśród najczęściej pojawiających się przyczyn korzystania z usług instytucji wspierających MSP było posiadanie wiedzy o tego rodzaju instytucjach (38 wskazań), chęć skorzystania z programów pomocowych (36 wskazań), potrzeba udziału w tanich lub darmowych szkoleniach (29 wskazań) i potrzeba pozyskania odpowiedniej informacji (25 wskazań). Natomiast wśród przyczyn niekorzystania z usług instytucji wspierających MSP wymieniano brak wiedzy na temat istnienia tego rodzaju instytucji (169 wskazań), brak szczegółowych informacji w tym zakresie (159 wskazań),

brak zaufania do tego typu organizacji (145 wskazań), obawa przed dodatkowymi kontrolami w związku z korzystaniem z tego rodzaju wsparcia (120 wskazań), zbyt dużo wymagań formalnych (98 wskazań) oraz niespełnienie oczekiwań przedsiębiorców (78 wskazań).

Natomiast na pytanie, jak oceniają działalność instytucji wspierających rozwój MSP, 77 respondentów (35%) odpowiedziało, że źle, 60 (28%) - słabo, 57 (26%) – nie wiem i 11 (5%) przedsiębiorców – dobrze.

Jedno z ostatnich pytań dotyczyło oczekiwań przedsiębiorców wobec instytucjonalnego wspomagania ich działalności. Pytanie to stanowiło podsumowanie opinii respondentów na temat tego rodzaju wsparcia. Dlatego też było pytaniem otwartym, dającym przedsiębiorcom całkowitą swobodę odpowiedzi. Udzielone odpowiedzi zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Oczekiwania wobec instytucjonalnego wsparcia

Oczekiwania	Liczba wskazań
Lepszej formy przekazywania informacji na temat funkcjonowania instytucji wspierających rozwój MSP	91%
Konkretniejszych działań na rzecz sektora MSP	87%
Innych form wsparcia niż tylko szkolenia i doradztwo	82%
Stworzenie możliwości pośredniczenia w kontaktach z bankami	79%
Lepszego dostosowania do potrzeb MSP	75%
Umożliwienie łatwiejszego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania działalności gospodarczej	68%
Większej znajomości specyfiki sektora MSP	67%
Większej aktywności instytucjonalnego wsparcia	63%
Pomocy przy sporządzaniu wniosków do korzystania z programów pomocowych	59%
Innej formy udzielania dotacji inwestycyjnych	57%
Wsparcia polityki lokalnej	51%
Większej liczby spotkań i konferencji z udziałem tych instytucji	51%
Większej liczby inkubatorów przedsiębiorczości	48%
Skuteczniejszego wsparcia w walce z zagraniczną konkurencją	43%
Lepszego dostępu do tych instytucji	41%
Skuteczniejszego reprezentowania interesów sektora MSP na szczeblu centralnym	34%
Pomocy w dostępie do rynków zagranicznych (nie tylko poprzez współfinansowanie udziału w targach)	21%
Więcej doradztwa specjalistycznego związanego m.in. z wdrażaniem nowoczesnych metod zarządzania	20%
Skuteczniejszej promocji małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej	19%
Różnych sposobów kojarzenia z partnerami handlowymi	14%
Bezpłatnych szkoleń związanych przede wszystkim z zarządzaniem i finansami	11%
Nie wiem, jakie mam oczekiwania	4%

Źródło : opracowanie własne

Przedsiębiorcy mają wiele oczekiwań wobec instytucjonalnego wspomaganie. Nasuwa się tutaj zatem pytanie, czy na dzień dzisiejszy większość funkcjonujących instytucji nie dostosowuje swoich ofert do potrzeb i specyfiki sektora MSP? Czy też główna przyczyna tkwi w złym systemie informowania przedsiębiorców o zakresie działalności poszczególnych instytucji lub w braku szczegółowej informacji na temat korzyści wynikających z pozyskiwania tego rodzaju wsparcia.

3. Analiza wyników badań

W świetle przedstawionych wyników badań można stwierdzić, iż **instytucje wspomagające małe i średnie przedsiębiorstwa (objęte badaniem) pozytywnie wpływają na ich rozwój, choć zakres i forma ich działalności wymagają udoskonalenia i rozszerzenia**. Wpływ ten związany jest z korzyściami uzyskiwanymi przez badane przedsiębiorstwa w związku ze świadczeniem usług na ich rzecz przez instytucje wspomagające. Korzyści te mogą przyjmować różną formę, np. finansową, rzeczową czy ludzką (np. w postaci wiedzy czy umiejętności nabywanych przez przedsiębiorców i ich pracowników). Powinny one wpływać na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw oraz sprzyjać ich powstawaniu, utrzymaniu się i konkutowaniu na rynku. Odczuwanie tych korzyści wywołuje chęć korzystania z instytucjonalnego wspomaganie.

Z drugiej jednak strony należałoby przyjąć punkt odniesienia, który wskazywałby, czy dotychczasowa forma i zakres wsparcia spełniają w pełni oczekiwania przedsiębiorców, czy też w związku z tym należałoby dokonać pewnych zmian. Analizując prezentowany materiał badawczy trudno jest przyjąć warunek, który pozwoliłby jednoznacznie zweryfikować czy zakres i forma działalności instytucji wspomagających powinna się zmienić czy też nie. Dlatego też, należy zwrócić uwagę na oczekiwania przedsiębiorców objętych badaniem wobec działalności tego rodzaju instytucji. Wśród oczekiwań wyróżnione zostały przede wszystkim:

- lepsze formy przekazywania informacji na temat funkcjonowania instytucji wspierających - 91% badanej grupy,
- efektywniejsze działania na rzecz sektora MSP – 87% badanej grupy,
- inne formy wsparcia niż tylko szkolenia i doradztwo proste – 82% badanej grupy,
- stworzenie możliwości pośredniczenia w kontaktach z bankami – 79% badanej grupy oraz
- lepsze dostosowanie do potrzeb MSP – 75% badanej grupy.

Analiza powyższych danych wskazuje, że przedsiębiorcy mają problem z pozyskiwaniem informacji, które w jednoznaczny sposób pozwalałyby im określić instytucje wspomagającej ich działalność. W wielu przypadkach, instytucje do których trafiają przedsiębiorcy, nie są w stanie zaoferować im wsparcia na odpowiednim poziomie i po cenie uwzględniającej ich możliwości finansowe. Jednakże z drugiej strony na podstawie dostępnych danych o instytucjach wspomagających na rynku, większość badanych przedsiębiorców nie jest w stanie określić, jaki zakres wsparcia i w jakiej formie mogliby pozyskać od poszczególnych instytucji. Dlatego też, respondenci wskazywali na potrzebę lepszej formy przekazywania informacji o działalności instytucji wspomagających z równoczesnym uwzględnieniem źródeł pozyskiwania informacji na ten temat przez przedsiębiorców. Aby informacja o instytucjach wspomagających rozwój sektora MSP docierała do samych zainteresowanych, forma przekazu powinna ulec zmianom, powinna uwzględnić przede wszystkim możliwości tego sektora w pozyskiwaniu tego rodzaju informacji. Materiał badawczy pokazuje, że zaledwie 31% respondentów miało dostęp do internetu i posiadało swoje skrzynki e-mailowe. Niezbędne dla podjęcia decyzji są także informacje o skutkach (efektach) zastosowania konkretnego wsparcia. Respondenci zwracali uwagę, że będą zainteresowani korzystaniem z instytucjonalnego wspomagania, ale pod warunkiem, że będzie to związane z uzyskiwaniem przez nich korzyści. Według przedsiębiorców objętych badaniem wsparcie tylko w formie szkoleń i doradztwa prostego nie jest już wystarczające, ponieważ korzyści pozyskiwane z tej formy wsparcia nie wystarczają do podjęcia odpowiednich decyzji związanych z rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw oraz nie sprzyjają ich powstawaniu, utrzymaniu się i konkurowaniu na dzisiejszym rynku. Jedną z barier ograniczających rozwój MSP jest brak możliwości pozyskiwania pozabankowych źródeł finansowania działalności gospodarczej (148 wskazań). Dlatego też, respondenci oczekiwali, aby oferta instytucji wspomagających dotyczyła także pośrednictwa w kontaktach z bankami, a w szczególności przygotowywania wymaganych dokumentów, zwłaszcza biznes planów. Przedsiębiorcy zwracali także uwagę, że instytucje te powinny przede wszystkim dostosowywać swoje oferty do ich bieżących potrzeb. Sądzi, że wiele tego rodzaju instytucji nie prowadzi żadnych badań dotyczących potrzeb MSP ani nie gromadzi w żaden inny sposób informacji na ten temat. Przedsiębiorcy, którzy korzystali z tego rodzaju wsparcia (46 przedsiębiorców) wskazywali, że nie wszystkie ich potrzeby zostały zaspokojone

w wyniku skorzystania z instytucjonalnego wsparcia. Jednakże podkreślali, że swoje mocne strony osiągnęli między innymi dzięki temu, że korzystali z usług doradczych i szkoleniowych dofinansowywanych przez budżet państwa czy Unię Europejską, ale świadczonych przez omawiane instytucje. Wyniki badań wskazują, że oferty instytucji wspomagających powinny charakteryzować się jednak większą elastycznością poprzez którą będą mogły one w większym stopniu uwzględniać potrzeby sektora MSP.

Analizując odpowiedzi respondentów dotyczące ich oczekiwań wobec instytucjonalnego wspomagania można uznać, że zakres i forma tych instytucji wymaga udoskonalenia i rozszerzenia.

Rezultaty przeprowadzonego badania umożliwiły wyciągnięcie szeregu wniosków odnoszących się do zbiorowości badanych przedsiębiorstw. Jednakże można przypuszczać, że prezentowane wnioski mogą dotyczyć również znacznie większej części, a nawet całej populacji tego sektora w Polsce.

Do wniosków o charakterze utylitarnym wynikających z przeprowadzonego badania zaliczyć należy następujące:

- instytucje wspomagające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw mają pozytywny wpływ na ten sektor,
- zakres i forma instytucjonalnego wspomagania wymaga udoskonalenia i rozszerzenia,
- główną przyczyną niekorzystania przez przedsiębiorców z instytucjonalnego wsparcia jest brak szczegółowych informacji na temat działalności tego typu instytucji oraz brak zaufania do tego rodzaju pomocy,
- przedsiębiorcy, którzy korzystają z usług instytucji wspierających rozwój sektora MSP oceniają pozytywnie działalność tych instytucji,
- główną przyczyną zainteresowania instytucjonalnym wspomaganiem jest chęć pozyskania odpowiedniej informacji, pozyskania środków finansowych na rozwój firmy, skorzystania z programów pomocowych, pozyskania odpowiedniego doradztwa, szkoleń oraz zabezpieczenia kredytów,
- najbardziej pożądaną formą wspomagania instytucjonalnego jest dotacja inwestycyjna,
- prasa, telewizja, znajomi, internet są najczęściej wykorzystywanymi źródłami informacji o instytucjonalnym wspomaganiu,
- większość przedsiębiorców nie zna założeń dokumentów rządowych określających kierunki działań rządu wobec sektora MSP.

Uwagi końcowe

Wyniki badań wskazują na istnienie potrzeby instytucjonalnego wspomaganie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Instytucje te powinny mieć pełne rozeznanie w zmieniających się potrzebach sektora MSP oraz poprzez swoją działalność powinny dążyć do zapewnienia wzrostu konkurencyjności polskich MSP, poprzez dostarczenie im kompleksowej oferty wysokiej jakości usług szkoleniowych, doradczych, informacyjnych, finansowych i proinnowacyjnych uwzględniających ich możliwości finansowe. W celu wzbogacenia i lepszego wykorzystywania przez instytucje wspomagające instrumentów wspierających rozwój MSP należy dążyć do tworzenia, utrzymywania i rozwoju tylko tych instytucji otoczenia biznesu, które będą zdolne do rzeczywistej pomocy małym i średnim przedsiębiorcom.

Analiza ta pokazuje, że system wsparcia nie do końca spełnia oczekiwania przedsiębiorców, dlatego też należy dążyć do jego doskonalenia. Cel ten może zostać osiągnięty poprzez wprowadzenie zmian zarówno w funkcjonowaniu samych instytucji, jak i systemu jako całości. Zmiany te powinny przyczynić się do powstania systemu instytucjonalnego wspomaganie, który będzie zdolny do rzeczywistej pomocy przedsiębiorstwom należącym do sektora MSP.

Literatura:

1. Bednarczyk M.: Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001.
2. Bittnerowa E.: Zmiana uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych w Wielkopolsce, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
3. Chajęcki A., Krzakiewicz K.: Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw jako szansa poprawy konkurencyjności [w] Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską, pod red. Bieniok H., Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
4. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Konkurencyjność przedsiębiorstw z Europy Środkowej na rynku Europejskim. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9/2001.
5. Janiuk I.: Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Wyd. Difin, Warszawa 2004.

6. Jankiewicz S.: Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jako priorytet polityki gospodarczej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
7. Karpińska-Mizielińska W., Smuga T.: Instytucje infrastruktury rynku w kreowaniu rozwoju regionalnego. „Gospodarka Narodowa” nr 11/1996.
8. Matusiak K.B.: Potencjał innowacyjny sektora badań i rozwoju w województwie śląskim, Katowice 2003. Artykuł publikowany na stronie internetowej www.ris-silesia.org.pl z dnia 23.10.2004.
9. Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 1998-1999, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.

II.
ZASPOKAJANIE WSZELKICH
OCZEKIWAŃ KONSUMENTÓW
- WSPÓŁCZESNYM WYZWANIEM
ORGANIZACJI

II. Zaspokajanie wszelkich oczekiwań konsumentów
– współczesnym wyzwaniem organizacji

Piotr Hadrian *

AUDYT MARKETINGOWY – PROBLEMY INTERPRETACYJNE

Marketing audit – some problems with interpretations

Summary

The marketing audit, first introduced to the marketing literature in 1959, has become a very important component of the process for control and evaluation of marketing programs over the past five decades. The value of a marketing audit can be just as important for prosperous firms as it is for companies that are experiencing difficulties in the marketplace.

The purpose of this paper is to provide a historical perspective on the development of the marketing audit from its inception to the present date. This approach is designed to identify and understand the progress which has been made in the development, application, and determine the current status of the concept.

Uwagi wstępne

Analiza marketingowa będąca pierwszym etapem procesu zarządzania marketingiem stanowi punkt wyjścia wszelkich rozważań i działań marketingowych. Rozległy charakter analizy pozwala wyróżnić, ze względu na przyjmowane kryteria, różne jej rodzaje. Przyjmując kryterium celu, w ramach analizy strategicznej dotyczącej całościowej oceny marketingu jako funkcjonalnego podsystemu firmy, wyróżnić można ranking efektywności marketingu i audyt marketingowy. O ile ogólny cel analizy marketingowej można sformułować jako przygotowanie i kontrola planu marketingowego, o tyle celem rankingu efektywności i audytu jest stwierdzenie czy przyjęte rozwiązania marketingowe są najlepszymi z możliwych do realizacji dla firmy [Strzyżewska, Rószkiewicz 2002].

Przyjmując utrwalone w literaturze poglądy, ranking efektywności można rozumieć jako ocenę stopnia realizacji podstawowych elementów

* dr, Katedra Marketingu, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

marketingowej orientacji przedsiębiorstwa takich jak filozofia rynkowa, organizacja, charakter informacji, orientacja strategiczna, efektywność operacyjna [Kotler 1994]. Jego wynikiem ma być ogólne wyobrażenie o stanie marketingu w firmie. Pogłębieniem tego typu analizy jest rewizja (audyt) marketingowa rozumiana jako „wszechstronne, systematyczne, niezależne i regularne badanie środowiska marketingowego, celów, strategii i działań danego przedsiębiorstwa lub jednostki biznesu, prowadzone dla zidentyfikowania trudności i szans rozwojowych oraz sformułowania planów, mających na celu poprawienie marketingu przedsiębiorstwa” [Kotler 1994]. Zakres tak rozumianego pojęcia przedstawia tablica 1. Tak hermetyczna, akademicka definicja nie wyjaśnia złożoności pojęcia audytu marketingowego, dlatego ważne wydaje się pogłębienie rozważań dotyczących tego zagadnienia.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie historycznej perspektywy rozwoju pojęcia audytu marketingowego, od jego początków w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Podejście to służyć ma określeniu i zrozumieniu postępu, jaki poczyniono w jego rozwijaniu i stosowaniu oraz określeniu aktualnego statusu.

Tabela 1. Zakres rewizji (auditingu) marketingu

<p style="text-align: center;">Rewizja procesów</p> <ul style="list-style-type: none"> – planowania marketingu – bieżącego kierowania i kontroli – pozyskiwania i przetwarzania informacji 	<p style="text-align: center;">Rewizja strategii</p> <ul style="list-style-type: none"> – misji przedsiębiorstwa – celów strategicznych – kluczowych zadań
<p style="text-align: center;">Rewizja marketing-mix</p> <ul style="list-style-type: none"> – zgodności z podstawową linią strategiczną – koordynacji instrumentów marketingowych – prawidłowości zachowania relacji cel – środek 	<p style="text-align: center;">Rewizja organizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja personelu z celami marketingu – zgodności form organizacyjnych z zadaniami – sprawności koordynacji działań

Źródło: Niestrój 1996

1. Początkowy okres formułowania pojęcia audytu marketingowego (koniec lat pięćdziesiątych i lata sześćdziesiąte)

W roku 1959 American Management Association opublikowało raport poświęcony określeniu zakresu audytów marketingowych. [AMA 1959] Uznaje się, że to w nim po raz pierwszy oficjalnie pojawiło się w literatu-

rze przedmiotu pojęcie audytu marketingowego. Był on wyrazem dotychczasowych dociekań teoretycznych oraz doświadczeń praktycznych związanych ze stosowaniem audytu. Wykorzystano w nim między innymi podejście Shuchmana, który zdefiniował audyt marketingowy jako systematyczną, krytyczną, bezstronną analizę i ocenę całości działań marketingowych tzn. podstawowych celów i strategii działania, założeń na jakich się one opierają, metod, procedur, personelu i struktury organizacyjnej wykorzystywanych przy realizowaniu strategii i celów [Shuchman 1959].

Przyjmując takie określenie audytu marketingowego autorzy raportu zauważyli potrzebę rozszerzenia definicji o wskazanie celu prowadzenia audytu. Audyt marketingowy określono mianem narzędzia prognostycznego i diagnostycznego, które może być wykorzystane przez firmy doskonale prosperujące, jak i te, które borykają się z poważnymi problemami rynkowymi. Zasadniczy cel audytu marketingowego został określony jako umożliwienie zarządom firm podjęcie właściwej decyzji przy wyborze konkretnych działań, które mają pomóc w utrzymaniu lub wzmocnieniu pozycji rynkowej. Jego realizacja ma doprowadzić do określenia celu (stopienia, w jakim pozycja rynkowa firmy może ulec poprawie w określonym czasie, wyrażona w formie pożądanego poziomu dochodów i/lub produkcji, zysku), szczegółowego programu (sporządzonego w ujęciu czasowym i przedmiotowym) oraz organizacji działań niezbędnych do realizacji programu [Sessions 1959].

Wg opinii ówczesnych analityków audyt należy przeprowadzać tak często, jak to jest konieczne dla uczynienia z zainteresowanej firmy przedsiębiorstwa całkowicie ukierunkowanego na rynek, tzn. powinien stać się standardową, regularnie przeprowadzaną procedurą.

W audycie wyróżniono sześć podstawowych aspektów działań marketingowych podlegających ocenie: cele, strategię, system organizacyjny, metody, procedury i personel. Aby skuteczniej dążyć do zwiększania wpływów i ograniczania kosztów marketingu, kadra zarządzająca powinna wypracować całościowy program oceny, który zapewni rygorystyczną ocenę każdego z obszarów działań marketingowych pod kątem wszystkich sześciu aspektów [Oxenfeldt 1959].

Uzasadniając konieczność przeprowadzania wszechstronnych audytów wskazano na następujące kluczowe problemy [Crisp 1959]:

- występują ogromne różnice w poziomie umiejętności marketingowych i ich efektywności pomiędzy różnymi branżami,
- wymagany poziom umiejętności marketingowych niezbędnych do uzyskania określonej pozycji w danym sektorze i utrzymania jej jest

- zależny od charakteru obecnej i pożądanej pozycji (lider, drugi podmiot na rynku, itd.),
- utrzymanie wiodącej pozycji wobec ciągłych zmian wśród konkurencji wymaga stałej obserwacji i analizy poziomu umiejętności marketingowych, zarówno własnych, jak i całego sektora.

Spostrzeżenia te skłoniły badaczy do wyróżnienia dwóch rodzajów audytów marketingowych – poziomego i pionowego. Audyt poziomy analizuje wszystkie elementy prowadzonych działań marketingowych. Audyt pionowy skupia się na jednym funkcjonalnym elemencie działań marketingowych i poddaje go wszechstronnej, dogłębnej analizie i ocenie [Crisp 1959].

W początkowym okresie zalecano posługiwanie się w audytach zarówno standardami ilościowymi, jak i jakościowymi. Badacze AMA podkreślali, że zadawalające standardy i normy ilościowe mogą być opracowywane i wykorzystywane w większości obszarów działań marketingowych, tym samym opowiadając się za takim charakterem standardów. Według nich ilościowe ujęcie standardów w dziedzinie marketingu może przynieść nadszereżwane efekty i stworzyć podstawy dla mierzenia skuteczności działań marketingowych.

W raporcie AMA wskazano także trzy główne problemy, przed jakimi stają dyrektorzy ds. marketingu podczas przeprowadzania audytów marketingowych [Shuchman 1959]:

- wybór audytorów, którzy cechowałiby się doskonałym zmysłem krytycznym, bezstronnością, wiedzą i kreatywnością,
- opracowanie harmonogramu audytów marketingowych i przestrzeganie go w warunkach normalnego funkcjonowania danej firmy,
- wpływ audytu na pracowników zajmujących się marketingiem oraz na bieżącą efektywność działań firmy.

Lata sześćdziesiąte przyniosły dalszy wzrost zainteresowania audytem marketingowym. Oxenfeldt określił audyt marketingowy jako całościową (zakres), niezbyt częstą (częstotliwość) i dogłębnią (intensywność) ocenę działań marketingowych w danej firmie. Jednocześnie zauważono, że audyt nie może zastępować całego szeregu stałych procedur oceny. Należy go traktować jako narzędzie najbardziej wszechstronnej oceny działań marketingowych firm. Wskazanie różnicy pomiędzy stałymi procesami kontrolnymi, jakim podlegać powinny działania marketingowe, a audytem marketingowym pozwoliło dostrzec i określić ramy procesu kontroli działań marketingowych [Oxenfeldt 1966].

W kolejnych latach audyt marketingowy został na nowo zdefiniowany jako niezależna analiza i ocena wszystkich działań marketingowych firmy lub jednego konkretnego działania marketingowego, dotycząca celów, programu, realizacji i organizacji (porównaj – tabela 1), służąca określeniu, jakie działania są prowadzone, ich ocenie i proponowaniu przyszłych działań. Badacze zajmujący się tym problemem audytu w tym okresie (lata sześćdziesiąte) przyjmowali, że audyt marketingowy nie służył do wykrywania i naprawiania poważnych problemów, ale jest przeznaczony dla firm o dobrej pozycji na rynku, jako narzędzie pozwalające modyfikować podejmowane działania w taki sposób, by zapewnić stopniową poprawę. Podstawowym celem audytu jest zaangażowanie grupy obiektywnych badaczy, którzy ocenią efektywność danego działania oraz zgłoszą propozycje zmian, które mogą poprawić ich efektywność w przyszłości.

W swoich rozważaniach Ph. Kotler zaproponował wprowadzenie pojęcia „audyt systemowy” (ang. system-level audit), które w swojej istocie podobne jest do pojęcia „audyt poziomy”. W podejściu tym postuluje ocenę całości działań marketingowych oraz określa trzy główne elementy [Kotler 1967]:

- audyty powinny być przeprowadzane w regularnych odstępach, w przeciwieństwie do analiz, które przeprowadza się w momentach kryzysowych,
- ocena powinna uwzględniać podstawowy model działań marketingowych oraz efektywność działania w ramach tego modelu,
- konieczna jest wszechstronna ocena wszystkich elementów działań marketingowych, a nie jedynie tych, które dotyczą potencjalnych problemów.

Audyt operacyjny (ang. action-level audit) przedstawiano jako dogłębną analizę konkretnej części programu działań marketingowych danej firmy. Składniki audytu operacyjnego są takie same jak w audycie systemowym. Różnica polega na tym, że audyt systemowy służy przeprowadzeniu wszechstronnej oceny całej jednostki, a operacyjny dotyczy konkretnego działania, będąc często konsekwencją wniosków wyciągniętych z audytu systemowego.

Wybór audytorów do przeprowadzenia audytu marketingowego uwarunkowany jest specyfiką firmy, jej sytuacją, specyfiką sektora, w którym działa, a także dostępnością wykwalifikowanych audytorów. Ze względu na podmioty pełniące rolę audytorów wprowadzono typologię audytorów wyróżniając takie formy jak:

- auto-audyty;
- audyt „z przeciwka” np. przeprowadzany przez osoby zatrudnione na równorzędnych stanowiskach w innym dziale firmy;
- audyt „z góry” np. przeprowadzany przez kierownictwo;
- audyt przeprowadzany przez dział audytów firmy;
- audyt przeprowadzany przez powołaną do tego grupę zadaniową;
- audyt zewnętrzny.

2. Redefinicje audytu marketingowego i jego składników wg koncepcji lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych

W latach siedemdziesiątych panowało przekonanie, że firmy zwracają się ku audytowi marketingowemu, bo znalazły się w krytycznej sytuacji. Dlatego też przeprowadzane audyty miały zwykle formę ograniczonej analizy marketingowej lub szczegółowych audytów konkretnych działań, które zwykle dotyczą symptomów, a nie zasadniczych problemów.

W okresie tym Ph. Kotler kolejny raz redefiniował audyt marketingowy jako okresową, wszechstronną, usystematyzowaną i niezależną ocenę otoczenia marketingowego danej firmy, wewnętrznego systemu marketingowego oraz jego poszczególnych działań [Kotler 1976]. Celem tak rozumianego audytu jest zidentyfikowanie potencjalnych problemów oraz zaproponowanie działań naprawczych służących poprawie efektywności wszystkich działań marketingowych firmy. Przyjmując, iż najważniejszym celem audytu marketingowego jest poprawa ogólnej skuteczności działań marketingowych poprzez przedstawienie kierownictwu planu działań naprawczych, wskazano na ich dwa rodzaje:

- dotyczące działań krótkookresowych, mających na celu poprawę bieżącej sytuacji,
- mające charakter strategiczny i będące zintegrowane z planem działań marketingowych firmy.

Wskazywano na dwie efektywne formy prowadzenia audytu marketingowego - poprzez wewnętrzny dział audytów lub konsultantów zewnętrznych. Sytuacją idealną określano posiadanie w firmie własnej grupy audytorów marketingowych, wspieranych co pewien czas przez ekspertów zewnętrznych.

Ph. Kotler uważał, że wszystkie firmy powinny za pomocą audytu marketingowego od czasu do czasu przeanalizować swoje działania marketingowe, aby sprawnie reagować na stale zmieniającą się sytuację na rynku oraz coraz to nowe zagrożenia i możliwości. Zwracano także uwagę

na fakt, że choć audyt marketingowy nie stał się standardowym narzędziem wykorzystywanym w zarządzaniu, to powinien być przeprowadzany przy wykorzystaniu standardowych procedur, podobnych do tych, stosowanych przy audytach finansowych. Turbulencyjność otoczenia, jaka cechowała ten okres, doprowadziła do wzrostu zainteresowania audytem marketingowym jako narzędziem monitorowania zmieniającego się otoczenia i proponowania takich zmian w działaniach marketingowych firmy, które pozwolą jej skutecznie odpowiadać na dostrzeżone zmiany.

Wszystko to sprawiło, iż definicja audytu marketingowego została ponownie doprecyzowana. Audyt marketingowy definiowano teraz jako wszechstronne, usystematyzowane, niezależne i okresowe badanie otoczenia marketingowego firmy czy podmiotu gospodarczego, jej celów, strategii i działań przeprowadzanych w celu zidentyfikowania potencjalnych problemów i możliwości oraz zaproponowania planu działań naprawczych, które pozwolą poprawić skuteczność działań marketingowych [Kotler, Gregor, Rodgers 1977].

Skuteczności audytów marketingowych dopatrywano się w ich regularnym prowadzeniu oraz szerokim zakresie. Sprawności takiej realizacji audytów pomóc miały opracowane i uzgodnione szczegółowe programy audytu. Szczególną uwagę zwracano na trzy podstawowe procesy warunkujące skuteczność audytu marketingowego [Kotler, Gregor, Rodgers 1977]:

- uzgodnienie przez kierownictwo firmy i audytorów celów, zakresu, źródeł danych, form sprawozdawczości, oraz terminów audytu;
- gromadzenie danych pochłaniające zwykle większość czasu przeznaczonego na przeprowadzenie audytu, wymagające współpracy kierownictwa firmy oraz dobrej komunikacji;
- przygotowanie i zaprezentowanie sprawozdania z całego procesu audytu marketingowego. Audytor przedstawia zarys przeprowadzanego badania i wnioski, będące przedmiotem dyskusji w gronie kierownictwa firmy i stanowiące podstawę do wypracowania własnej koncepcji koniecznych działań marketingowych.

Najważniejszymi osiągnięciami tego okresu rozważań nad audytem marketingowym wydaje się wyróżnienie jego sześciu podstawowych składników [Kotler, Gregor, Rodgers 1977]:

- audyt otoczenia marketingowego,
- audyt strategii marketingowej,
- audyt organizacji działań marketingowych,
- audyt systemu marketingowego

- audyt wydajności działań marketingowych,
- audyt działań marketingowych.

Kluczowe znaczenie przypisywano w tym czasie audytowi otoczenia marketingowego dotyczącemu analizie aktualnej sytuacji na rynku, wpływu sytuacji gospodarczej na sytuację na danym rynku i jego klientów oraz oceny aktualnej pozycji firmy na rynku. Audyt systemu marketingowego określany był zaś jako kluczowy krok do zrozumienia skuteczności wszystkich działań marketingowych firmy.

Rozważania naukowców i praktyków dotyczące audytu marketingowego prowadzone w latach osiemdziesiąte XX w. potwierdzały dotychczas zdefiniowaną rolę audytu oraz uzupełniły go o sondaż służący identyfikacji bieżących potrzeb różnych elementów systemu marketingowego firmy. Uznano, że ogromna wartość audytu wynika z faktu, że skupia się on na głównych założeniach działań marketingowych. Badacze zaproponowali rozwiązania upraszczające proces i standaryzujące zakresu audytu, sprawiając, że audyt marketingowy stał się bardziej dostępny i przystępny dla firm [Wilson 1980].

W tym okresie zaczęto także przyjmować szersze spojrzenie na potencjalne role, jakie audyt może pełnić w firmie. Obok tradycyjnej roli audytu marketingowego, wyrażanej w poprzednio formułowanych definicjach, zaczęto postrzegać audyt jako skuteczne narzędzie modyfikowania istniejących lub wprowadzania nowych sposobów patrzenia na działania marketingowe w firmie. Wg niektórych badaczy audyt marketingowy mógłby stać się mechanizmem interwencyjnym w opracowywaniu zmian w strategii i wprowadzaniu innowacji w firmie. Audyt marketingowy zyskał także jeszcze jeden wymiar – dostrzeżono potrzebę zewnętrznej oceny skuteczności realizowanej strategii marketingowej [Mokwa 1986].

3. Audyt marketingowy przełomu wieków

Lata dziewięćdziesiąte XX wieku przyniosły wiele nowych spostrzeżeń, propozycji i określeń dotyczących audytu marketingowego. Po pierwsze audyt marketingowy został uznany za skuteczne narzędzie biznesowe do wykorzystania przez autonomiczne jednostki (SBU) realizujące własną strategię w ramach firm. Może być on wykorzystywany zarówno przy ocenie konkurencyjności takich jednostek, jak i badaniu mocnych i słabych stron działań marketingowych, prowadząc do opracowania planu działań [Boyd, Walter 1990].

Po drugie, wraz z rozwojem marketingu sektorального audyt marketingowy zaczął znajdować nowe specyficzne zastosowania np. w sektorze usług. Marketing usług będący jednym z najszybciej rozwijających się form marketingu, doprowadził do opracowania podstawowych zasady przeprowadzania audytu marketingu usług, zwanych Indekssem Doskonałości Marketingu Usług (ang. Index of Services Marketing Excellence – ISME). Indeks ten definiuje się jako usystematyzowaną, okresową, obiektywną i wszechstronną ocenę przygotowania firmy do marketingu usług oraz jej bieżącej efektywności w zakresie ukierunkowania i organizacji działań marketingowych, marketingu skierowanego do nowych i starych klientów, marketingu wewnętrznego i jakości usług [Berry, Conanat, Parasuraman 1991].

Po trzecie, po raz pierwszy spróbowano wykorzystać do audytu oprogramowanie komputerowe. Zastosowanie techniki informatycznej w prowadzeniu audytu wynika z przekonania, że technika ta pomaga wyeliminować typowy dla tego procesu problem przesunięcia w czasie, czyni proces i jego wyniki bliższymi firmie, pomaga rozpoznać i ograniczyć konflikty między uczestnikami procesu, pomaga firmie w osiągnięciu wewnętrznego konsensusu [Enis, Garfein 1992].

Po czwarte, na kanwie rozważań marketingu usług, jako podstawowy składnik audytu marketingowego (rozszerzający jego zakres rozważań) wprowadzono audyt kultury marketingowej firmy, która odnosi się do wagi, jaką firma jako całość przywiązuje do marketingu i tego, w jaki sposób marketing prowadzony jest w firmie [Webster 1992].

Po piąte, zwrócono baczniejszą uwagę na składnik jakim jest audyt strategiczny. Audyt ten jest pierwszym etapem procesu opracowania strategii marketingowej, który powinien być postrzegany jako proces ciągły i dynamiczny. Ten ciągły proces służy poszukiwaniu nowych możliwości i unikaniu pojawiających się zagrożeń, utrzymywaniu efektywności działania na pożądanym poziomie i rozwiązywaniu konkretnych problemów, przed jakimi staje firma. Audyt marketingowy jest szczególnie przydatny, gdy firma rozpoczyna strategiczny program oceny, który następnie stanie się punktem odniesienia dla szerszego wachlarza konkretnych działań i procesów marketingowych [Cravens 1994].

Dojrzewanie pojęcia audytu marketingowego, zaowocowało rozszerzeniem zakresu jego stosowania i postrzeganiem jako skutecznej metody oceny programów działań marketingowych w różnych firmach i sektorach. Obecnie wskazuje się na pięć obszarów audytu marketingowego, którymi należy się zająć w XXI wieku [Harvey, Jackson, Rothe 1997]:

- globalizacja audytu marketingowego; Zakres i charakter audytu marketingowego musi zostać poszerzony, by zapewnić należytą ocenę działań marketingowych prowadzonych na skalę globalną. Konieczna jest zmiana samego charakteru audytu, tzn. należy zwrócić większą uwagę na wartości niematerialne i prawne w działaniach marketingowych;
- wzmocnienie pozycji kontrolera marketingowego w firmach; Jego rola ma się w istocie sprowadzić do roli analityka finansowego wspomagającego pracę managerów odpowiedzialnych za różne działania marketingowe;
- uwzględnienie i ocena ekologicznych aspektów programów działań marketingowych firmy; Specjaliści od marketingu muszą brać pod uwagę ekologiczne skutki każdej marketingowej decyzji, aby dać wyraz wrażliwości na problemy związane ze środowiskiem naturalnym i wykazać się odpowiedzialnością. Także audyt marketingowy musi uwzględniać aspekty ekologiczne działań marketingowych;
- zintegrowanie stałych i okresowych działań kontrolnych w celu stworzenia spójnego mechanizmu kontrolnego; Audyt marketingowy postrzegany jako integralny element procesu zarządzania i kontroli marketingowej. Zgodnie z tym musi być włączony do systemu stałej kontroli marketingowej;
- rozszerzenie pojęcia marketingowego tak, by obejmowało ono także zarządzanie zasobami i jego kontrolę audytu; Wzrost zainteresowania rolą zasobów firmy, pojmowanych jako podstawa jej strategii wzmacnia znaczenie poszerzonego pojęcia audytu marketingowego.

Istotność zainteresowania się powyższymi obszarami związana jest z potrzebą [Harvey, Jackson, Rothe 1997]:

- oceny relatywnego sukcesu firmy w dostosowywaniu się do wymogów globalnego rynku;
- oceny roli i relatywnej wartości aktywów niematerialnych firmy (wartości niematerialnych i prawnych), w tym marki, sieci dystrybucji, ludzi, kwestii prawnych, itp.;
- integracji wewnętrznych systemów stałej kontroli z cyklem okresowych audytów;
- identyfikowania i lokalizacji właściwych punktów odniesienia na podstawie ogólnoswiatowych danych dotyczących najskuteczniejszych działań marketingowych w celu opracowania lepszych, bardziej wszechstronnych standardów oceny;

- wzrostu świadomości dotyczącej możliwości skutecznego dostosowywania się firmy do wymogów rozwijającego się „zielonego marketingu”.

Uwagi końcowe

Przedstawienie ewolucji poglądów dotyczących pojęcia audytu marketingowego skłania do refleksji nad jego istotą, rozumieniem i praktycznym zastosowaniem we współczesnych przedsiębiorstwach. Ułatwia identyfikację pojęcia audytu na tle innych pojęć (np. analiza, kontrola, controlling) jakże często wykorzystywanych w praktyce oraz literaturze jako substytutu. Pozwala zastanowić się nad rolą i znaczeniem tego postępowania dla firmy, jej wydzielonych obszarów strategicznych, działu marketingu, a także rynku, sektora, gospodarki.

Wydaje się, iż w dobie obecnego rozwoju gospodarki światowej oraz polskiej szczególną uwagę należy zwrócić na nowe wymogi i wyzwania, jakie przed audytem stawia XXI wiek. Niewątpliwie doprowadzą one w przyszłości do dalszego poszerzenia zakresu zagadnień, jakie obejmować będzie audyt marketingowy oraz zmiany metod i technik jego realizacji. Podążanie za wszelkimi zmianami stanowi jedno z kluczowych zadań dla badaczy i praktyków, gdyż wpłynąć może zdecydowanie na możliwość osiągnięcia sukcesu przez firmy działające na różnych rynkach.

Literatura:

1. AMA Management Report Nr 32, Analyzing and Improving Marketing Performance, „Marketing Audits” In Theory and Practice, American Management Associations, New York 1959.
2. Berry L., Conanat J., Parasuraman A., A framework for conducting a services marketing audit, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 19, nr 3/1991.
3. Boyd Jr. W., Walker Jr. O., Marketing Management: A strategic Approach, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL 1990.
4. Cravens D., Strategic Marketing, Burr Ridge, IL 1994.
5. Crisp R., Auditing the functional elements of a marketing operation, w: , Analyzing and Improving Marketing Performance, „Marketing Audits” In Theory and Practice, American Management Associations, Report Nr 32, New York 1959.
6. Enis B., Garfein S., The computer-driven marketing audit, Journal of Management Inquiry, December 1992.

7. Harvey M., Jackson C., Rothe J., The marketing audit: Five decades later, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer 1997.
8. Kotler P., *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, inc., New York 1976.
9. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
10. Kotler P., Gregor W., Rodgers, The marketing audit comes of age, *Sloan Management Review*, Winter 1977.
11. Mokwa M., The strategic marketing audit: An adoption / utilization perspective, *Journal of Business Strategy*, vol. 6, Spring 1986.
12. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1996.
13. Oxenfeldt A., The marketing audio as a total evaluation program, w: *Analyzing and Improving Marketing Performance*, „Marketing Audits” In Theory and Practice, American Management Associations, Report Nr 32, New York 1959.
14. Oxenfeldt A., *Executive Action in Marketing*, Wadsworth Publishing, Belmont, California 1966.
15. Sessions R., What a soundly conducted marketing audio can accomplish, w: *Analyzing and Improving Marketing Performance*, „Marketing Audits” In Theory and Practice, American Management Associations, Report Nr 32, New York 1959.
16. Shuchman A., The marketing audit: Its nature, purposes and problems, w: *Analyzing and Improving Marketing Performance*, „Marketing Audits” In Theory and Practice, American Management Associations, Report Nr 32, New York 1959.
17. Strzyżewska M., Rószkiewicz M., *Analizy marketingowe*, Difin, Warszawa 2002.
18. Webster C., What kind of market culture exists in your service firm? An audit, *Journal of Services Marketing*, vol. 6, Spring 1992.
19. Wilson M., *The Management of Marketing*, Gowe Publishing, Westmead 1980.

II. Zaspokajanie wszelkich oczekiwań konsumentów
– współczesnym wyzwaniem organizacji

Przemysław Stach *

MARKETINGU PARTNERSKI W KONTEKŚCIE BUSINESS-TO-BUSINESS – SYNTeza KONCEPCJI I WYZWANIA WDROŻENIOWE ¹

Relationship marketing in a business-to-business context – synthesis and challenges

Summary

Relationship marketing is more and more often a subject of interest for both scholars and practitioners, but it is still just an interesting and visionary concept. Up till now, marketing literature does not give too many answers to the question how to move beyond the purely theoretical frame of the concept.

The objective of this paper is to present an overview of fundamental relationship marketing goals and basic requirements for its implementation in business-to-business markets.

Uwagi wstępne

Marketing partnerski jest coraz częściej przedmiotem zainteresowań naukowców i praktyków zarządzania, wciąż jednak pozostaje interesującą i wizjonerską koncepcją teoretyczną. Literatura przedmiotu do chwili obecnej nie daje zbyt wielu odpowiedzi na pytanie, jak wyjść poza teoretyczne ramy koncepcji, choć doszukać się można pewnych praktycznych wskazań. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, iż założenia i cele koncepcji należy postrzegać inaczej na rynkach przedsiębiorstw, a inaczej gdy głównym podmiotem zainteresowań przedsiębiorstwa jest konsument finalny. W obydwu przypadkach, cele będą inaczej definiowane, a środki doń prowadzące stanowić będą nieco inną konfigurację.

* mgr, Zakład Marketingu i Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie,
stach@wsb.tarnow.pl

¹ Artykuł powstał w ramach przygotowywanej przez autora rozprawy doktorskiej na podstawie grantu promotorskiego KBN nr rejestracyjny 2 H02C 094 25

Celem artykułu jest propozycja syntezy koncepcji marketingu partnerskiego (*relationship marketing*) z myślą o rynkach przedsiębiorstw oraz wskazanie fundamentalnych wymagań, jakie stawia przed przedsiębiorstwem praktyczne jej wdrożenie.

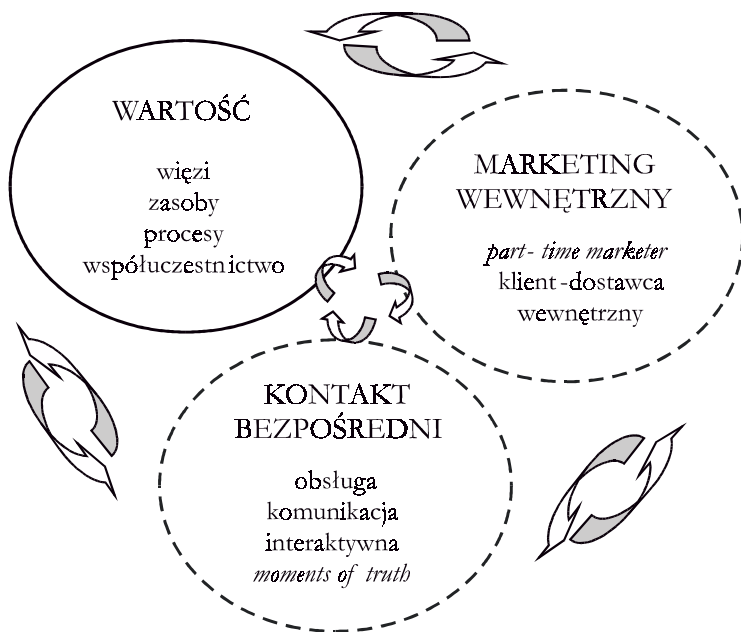
1. Cel i środki marketingu partnerskiego

Celem marketingu partnerskiego jest współtworzenie wraz z partnerami² układu współdziałania, opartego na zaufaniu i wzajemności, nastawionego na osiągnięcie wspólnych i/lub zbieżnych celów organizacyjnych oraz dzielenie się korzyściami ze współpracy [Fonfara 1999, s. 59], [Grönroos 1994], [Parvatiyar, Sheth 1999]. Układ współdziałania, do którego stworzenia dążą organizacje ma docelowo mieć charakter partnerstwa organizacyjnego, które cechuje ścisła współpraca, koordynacja i/lub integracja kluczowych procesów, długookresowe zaangażowanie w postaci idiosynkratycznych inwestycji w związek, orientacja długookresowa (tj. wiązanie osiągnięcia własnych celów ze ścisłą współpracą z partnerem w dłuższym okresie czasu) współpracujących stron oraz filozofia *win-win*. Osiągnięcie tego celu ma, mówiąc najogólniej, zwiększyć szanse współpracujących przedsiębiorstw na harmonijny rozwój w długim horyzoncie czasowym oraz zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną wynikającą z integracji procesów w ramach łańcucha tworzenia wartości i osiągniętych w ten sposób synergii.

Realizacja założeń marketingu partnerskiego, wymaga zdefiniowania wartości (dla partnerów) przez pryzmat ewolucyjny, jako kompozycję produktów i usług oraz więzi i wiedzy, zindywidualizowanej i współtworzonej przez jej odbiorców. Tym samym wartość staje się kluczowym elementem koncepcji, a powyższy sposób jej ujęcia powoduje potrzebę reorganizacji całego systemu tworzenia wartości, a więc faktycznie całego przedsiębiorstwa i jej partnerów. To co najważniejsze dla możliwości aplikacyjnych koncepcji marketingu partnerskiego w samym przedsiębiorstwie, a co również stanowi rdzeń współczesnej koncepcji marketingowej przedsiębiorstwa, to po pierwsze – nakaz przekraczania przez marketing granic funkcjonalnych w firmie i wpojenie wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa odpowiedzialności za zadowolenie klienta, a po drugie – ucylenie z marketingu wiodącej filozofii działania.

² Odbiorcami i dostawcami oraz innymi kluczowymi interesariuszami (*stakeholders*) przedsiębiorstwa

Rysunek 1. Syntetyczne ujęcie koncepcji marketingu partnerskiego



Źródło: opracowanie własne

Budując na fundamencie koncepcji marketingowej, marketing partnerski wyprowadza założenia i koncepcje, których przyjęcie przez dostawcę warunkuje pomyślną implementację podejścia partnerskiego. Fundament marketingu partnerskiego tworzą więc koncepcje (1) wartości dynamicznej, unikalnej i współtworzonej, (2) marketingu wewnętrznego oraz (3) kontaktu bezpośredniego [Grönroos 1994], [Grönroos 1996], [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 35], [Otto 2000], [Mazurek-Łopacińska 2000] (zob. rys. 1 powyżej). Obejmują one zarówno aspekty strategiczne (system tworzenia wartości dla odbiorcy i wewnętrzne wsparcie tego procesu) jak i operacyjne, związane bezpośrednio z wdrażaniem marketingu partnerskiego. Wspomniane koncepcje zostaną omówione poniżej.

2. Wartość w marketingu partnerskim

Wartość dla odbiorcy i dostawcy powstaje nie tyle w wyniku zaistnienia aktu wymiany, ale raczej w trakcie tworzenia i wymiany więzi – czyli w czasie uczestnictwa w interakcjach w ramach relacji. Ofertą marketingo-

wą jest sam proces relacji, a epizody wymiany towarów/usług i pieniędzy nie stanowią jego jedynej treści, a także nie stanowią o jego wyższej wartości. Ze względu na fakt, iż wszystkie relacje są unikalne, wartość w nich powstająca jest unikalna. Powstaje bowiem na bazie idiosynkratycznych zasobów (ludzkich, materialnych i relacyjnych, w postaci więzi; technologii, umiejętności, wiedzy, doświadczeń i kreatywności, dostępu do rynku itd.), w zderzeniu z zindywidualizowanymi potrzebami i celami.

Wartość nie jest po prostu oferowana przez dostawcę, ale współtworzona przez dostawcę i odbiorcę, tzw. *interactive value* [Ballantyne *et al.* 2003]. Oferta dostawcy przybiera więc formę udostępnianego „potencjału możliwości”³ – na bazie zasobów ludzkich, technicznych i technologicznych oraz wiedzy - którego wykorzystanie zależeć będzie od potrzeb i preferencji odbiorcy oraz perspektyw zadowolającego obydwie strony podziału korzyści.

Ze strategicznego punktu widzenia, zasada wartości dynamicznej, unikalnej i współtworzonej wymaga, aby biznes przedsiębiorstwa był zdefiniowany jako biznes usługowy, gdzie ofertę tworzy zarówno produkt fizyczny, jak i usługi, obsługa oraz wartość wpływająca z kontaktu z personelem sprzedawcy⁴. Usługowa orientacja przedsiębiorstwa wymaga spojrzenia na nie z perspektywy zarządzania procesami transfunkcjonalnymi, których celem jest kreowanie wartości dla odbiorcy. Dalej, z punktu widzenia tworzenia potencjału możliwości, przedsiębiorstwo powinno zbudować cały szereg relacji partnerskich i sieci, które pozwolą mu wpływać na cały łańcuch kreowania wartości dla klienta oraz korzystać z wartości powstającej w sieci relacji, tzw. *emergent value* [Ballantyne *et al.* 2003].

3. Koncepcja marketingu wewnętrznego

Przekonanie, że każdy pracownik uczestniczy w kreowaniu zadowolenia odbiorcy (choć w różnym stopniu) i we wdrażaniu koncepcji marketingowej, znajduje się w centrum koncepcji marketingu partnerskiego. Jest to przekonanie, którego źródła należy doszukiwać się w marketingu usług, gdzie wynik i postrzegana jakość świadczonej usługi zależą nie tyle od pracowników zatrudnionych w służbach marketingowych przedsiębiorstwa,

³ Simpson *et al.* określają cztery obszary, w których dostawca tworzy wartość dla odbiorcy: (1) obszar czynników relacyjnych (zachowania, normy, wartości, profesjonalizm), (2) obszar produktu/jakości/ceny, (3) obszar logistyki; (4) obszar obsługi i wsparcia (w tym inwestycji idiosynkratycznych) [Simpson *et al.*, 2001].

⁴ Wg. Storbacka i Lehtinena produkt procesu relacyjnego to wymiana czynności, wiedzy i uczuć

co raczej od pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem (liniowych) oraz tych, zatrudnionych poza obszarem widzialnym procesu usługowego, których wsparcie stanowi niezbędny warunek wysokiej jakości usługi.

Wraz z przeniesieniem filozofii usługowej do sfery produkcyjnej, zmienia się także spojrzenie na pracownika i jego wkład w tworzenie zadowolenia odbiorcy⁵. Koncepcja *part-time marketer* Gummessona zakłada, że wszyscy pracownicy „niemarketingowi” są półetatowymi marketingowcami [Gummesson 1994]. To znaczy, ich działania wpływają (pośrednio lub bezpośrednio) na realizację zadań i celów marketingowych. Naturalnie, szczególnie ważni dla rozwoju więzi z odbiorcami są ci pracownicy, którzy się z nimi stykają. W stosunkach biznesowych, mogą to być pracownicy spoza działu sprzedaży i/lub marketingu, którzy zostali wyznaczeni do koordynowania współpracy z odbiorcą lub tylko kontaktują się z nim w szczególnych sytuacjach (np. serwisanci). Do obydwu tych kategorii mogą także należeć członkowie kierownictwa firmy.

Z pojęciem „potencjału możliwości” wiąże się nierozzerwalnie gotowość wszystkich pracowników do budowania satysfakcji odbiorcy i realizacji złożonych obietnic. Gotowość wynika ze zrozumienia i przyjęcia filozofii marketingu jako własnej i stosowanie się do niej w swojej pracy, bowiem największa wartość dla odbiorcy może powstać w wyniku dobrej wewnątrzorganizacyjnej współpracy pomiędzy poszczególnymi działami funkcjonalnymi. To ona właśnie leży u podstaw udostępnianego przez dostawcę „potencjału możliwości”.

Zadaniem przygotowania pracowników przedsiębiorstwa do oferowania i współtworzenia wartości dla odbiorcy obarczony jest w koncepcji marketingu partnerskiego – marketing wewnętrzny (*ang. internal marketing*). Do jego zadań należy „sprzedanie” idei orientacji na klienta wśród pracowników oraz nawiązanie z nimi relacji partnerskich. Istotą marketingu wewnętrznego jest także zapewnienie współpracy pomiędzy pracownikami i działami, przepływu informacji oraz wewnętrznej wymiany korzyści. Płaszczyzny, na których realizuje się marketing wewnętrzny to komunikacja, szkolenia oraz systemy motywacyjne poparte inspirującą funkcją misji przedsiębiorstwa. Warunkiem pełnego powodzenia tych działań jest jednak takie ukształtowanie środowiska wewnętrznego organizacji (kultura organizacyjna), aby promowało ono relacje rodzaju klient wewnętrzny-dostawca wewnętrzny. Takie środowisko relacji wewnętrznych bazuje

⁵ Wynika ono także z wdrażania systemu TQM, który zakłada współuczestnictwo i zaangażowanie pracowników w zarządzanie oraz ich ciągłe doskonalenie. Por. także [Fonfara 1996]

na zasadzie, iż jakość pracy każdego pracownika (klienta) jest w dużej mierze determinowana przez jakość pracy innego pracownika (dostawcy). Tak jak odbiorca na rynku, tak samo i klient wewnętrzny ma określone potrzeby, czy to zawodowe, związane z wykonywanymi zadaniami, czy to osobiste. Przesłanki promowania takich relacji wewnętrznych są naturalnie podobne do tych, które orzekają o zasadności tworzenia relacji zewnętrznych - więc przede wszystkim wzrost możliwości efektywniejszego, wzajemnego zaspokajanie potrzeb i oczekiwań [Broniewska 1998], [Broniewska 1998^a], [Broniewska 1999].

4. Koncepcja bezpośredniego kontaktu

Na szczeblu operacyjnym podejście relacyjne wymaga poszukiwania bezpośredniego kontaktu z odbiorcą i innymi interesariuszami, budowy bazy danych o klientach oraz innych istotnych partnerach, obejmującej wszystkie informacje potrzebne do budowania więzi opartych na obopólnych korzyściach oraz rozwoju systemu dotrzymywania obietnic, który powinien przybrać formę systemu kompleksowej obsługi.

Koncepcja obsługi odbiorcy stanowi centrum działań zmierzających do zbudowania więzi z odbiorcą, a jej zadaniem jest koordynowanie i wspieranie wszystkich działań skierowanych na odbiorcę. Obsługę klienta uważa się za instrument zdolny do daleko posuniętej indywidualizacji oferty oraz kształtowania postrzeganej jakości wśród odbiorców. Znaczenie obsługi zostało podkreślone przez koncepcję triady marketingu partnerskiego propagowaną przez Payne'a (obsługa + jakość + marketing) [Payne 1997, s. 218, 261], [Rogoziski 2000, s. 39].

Obsługa klienta odpowiedzialna jest za dostarczenie obiecanej oferty odbiorcy co najmniej zgodnie z jego oczekiwaniami co do czasu i miejsca jej realizacji oraz zakresu czynnościowego i informacyjnego. Związana jest z kreowaniem szeroko rozumianej dostępności⁶ oferty dla odbiorcy, korygowaniem błędów dostawcy, utrzymywaniem kontaktu w okresach pomiędzy następującymi epizodami wymiany skupionymi na podstawowym przedmiocie współpracy [Payne 1997, ss. 217-8], [Christopher 1996, s. 48], [Kempny 2001, ss. 15-6], [Ławicki 2003, s. 44]. Interesujące ujęcie istoty obsługi klienta, odpowiadające zadaniom stawianym przez marketing partnerski, znaleźć można w spojrzeniu firmy doradczej Delta Associates z USA, która utożsamia obsługę klienta z procesem, za pośrednictwem którego organizacja dostarcza odbiorcy swoje produkty i usługi

⁶ Dostępność obejmuje m. in. częstość i niezawodność dostaw, poziom zapasów, czasowe cykle zamówień [Christopher 1996, s. 48].

w sposób uczciwy oraz pozwalający mu na efektywny (biorąc pod uwagę wyczerpującą i poprawną informację, czas, wysiłek, koszt) dostęp do oferty organizacji, starając się przy tym, aby kontakt z dostawcą był również – z ludzkiego punktu widzenia – satysfakcjonujący i przyjemny⁷.

Powyższe uwagi na temat obsługi i jej celów wymagają od marketingu partnerskiego, aby nie ograniczał cyklu obsługowego do samego epizodu wymiany. Przeciwnie, za początek procesu obsługi klienta należy wskazać za Paynem już przysposobienie firmy do zaferowania wartości, czyli *de facto* samej oferty marketingowej [Kempny 2001, s. 24]. Koniec procesu obsługi wyznacza dopiero zakończenie relacji, więc zerwanie kontaktów bez możliwości ich wznowienia w przewidywalnej przyszłości. Odnosząc się do trzyetapowej koncepcji obsługi prezentowanej przez ww. badaczy, która obejmuje fazę przed-transakcyjną, transakcyjną oraz po-transakcyjną, autor sugeruje, aby postrzegać ją jako cykl w ramach relacji, gdzie wzmiankowana transakcja – dla przejrzystości terminologicznej - powinna być określana jako epizod wymiany (którego rdzeń stanowią korzyści ekonomiczne). Treścią wszystkich faz jest oczywiście wymiana, lecz jej przedmiotem są w różnym zakresie wiedza i informacje, przesłania i odczucia, więzi społeczne i osobiste.

Integralną częścią koncepcji marketingu partnerskiego jest problematyka jakości. Koncepcja postrzeganej jakości (*ang. perceived quality*) Grönroosa, która wzbogaciła dziedzinę marketingu w ogóle, a marketingu partnerskiego w szczególności, pochodzi z dorobku Nordyckiej Szkoły Usług [Grönroos 1994]. Jakość jest więc funkcją postrzegania przez odbiorcę dwóch wymiarów: technicznego (*ang. technical quality*) i funkcjonalnego (*ang. functional quality*). Wymiar techniczny jakości wiąże się z wpływem technicznych rozwiązań zastosowanych w produkcie na możliwość rozwiązania problemu odbiorcy, czyli ze skutecznością rozwiązywania problemów odbiorcy. Z kolei, jakość funkcjonalna określa sposób, w jaki dostawca rozwiązał problem odbiorcy, zatem kładzie nacisk na proces rozwiązywania problemu (jak dostawca wywiązuje się z obietnic) [Payne 1997, s. 267-8], [Furtak 2003, s. 133], [Urbaniak 2000]. Znaczenie jakości w wymiarze funkcjonalnym dla relacji dostawca-odbiorca jest tym większe, im większy zakres oferowanych usług zwiększających wartość dodaną i szerszy zakres obsługi.

Zarządzanie każdym kontaktem odbiorcy z dostawcą (tzw. interfejsem firmy) jest kluczowe dla postrzeganej przed odbiorcą jakości, szczególnie w wymiarze funkcjonalnym. W tym względzie, w dorobku marketingu usług, odnajdziemy koncepcję momentów prawdy (*ang. moments of truth*), która

⁷ BizWatchOnline: http://www.bizwatchonline.com/article3_0904.htm, data pobrania 28.02.2005

odnosi się do rezultatów interakcji odbiorcy z interfejsem dostawcy. W trakcie tych interakcji, i w ich wyniku, jakość jest postrzegana i oceniana, wtedy także dokonuje się weryfikacja oczekiwań względem dostawcy [Mazur 2001, s. 57]. Zarządzanie interfejsem dostawcy musi być realizowane z myślą o współtworzeniu i udostępnianiu unikalnej wartości dla odbiorcy, tj. musi istnieć drożny kanał łączący „potencjał możliwości” przedsiębiorstwa z odbiorcą [Jüttner, Wehrli 1994]. Tym kanałem jest omawiana wcześniej obsługa realizowana poprzez bezpośredni kontakt.

Koncepcję kontaktu bezpośredniego dopełnia bezpośrednia (tj. bez udziału pośredników) i interaktywna komunikacja (tj. umożliwiająca dialog), która umożliwia bezzwłoczną informację zwrotną (*ang. feedback*), współtworzenie wartości i budowanie więzi, a także ocenę zadowolenia z relacji i postrzeganej wartości relacji dla zaangażowanych stron. Komunikacja jest nie tylko warunkiem koniecznym zaistnienia kontaktu bezpośredniego, wyrażonego przez proces usługowy. Co więcej, integruje i koordynuje etapy obsługi oraz obsługę i działania w zakresie tych aspektów tworzenia wartości, które dotyczą produktów/usług. Jej wiodącą funkcją w kontekście relacji jest więc tworzenie i wzmacnianie więzi poprzez wpływanie na poziom dostępnej dla uczestników relacji informacji nawzajem o sobie, poprzez tworzenie platformy dla powstawania relacji społecznych oraz przyczynianie się bezpośrednio do budowanej wartości dzięki współtworzeniu oferty podstawowej (produkty i usługi) i korzyści dodatkowych (wiedzy, informacji rynkowej itd.). Z operacyjnego punktu widzenia, realizacja ww. zadań opiera się na działaniach i instrumentach umożliwiających dwustronny przepływ informacji oraz wychwytywanie, archiwizację i bezzwłoczne udostępnianie istotnych informacji o partnerach i wzajemnych relacjach [Andersen 2001]. Przykłady przydatnych instrumentów i działań zebrano w tabeli 1.

Tabela 1. Sposoby organizowania i wspierania komunikacji interaktywnej w marketingu partnerskim

Instrumenty i działania umożliwiające i wspierające komunikację interaktywną		
Kontakt pośredni	Kontakt bezpośredni	Programy/schematy działania
<ul style="list-style-type: none"> • kontakt za pomocą poczty <i>e-mail</i> i telefonu • Extranet (sieć łącząca firmę z jej partnerami) • Intranet (sieć wewnętrzna) 	<ul style="list-style-type: none"> • seminaria / konferencje dla dostawców / odbiorców • osobiste spotkania / wizyty robocze 	<ul style="list-style-type: none"> • CRM - oprogramowanie i baza danych do zarządzania relacjami • stałe przedstawicielstwo w firmie partnera • stanowiska dla posiadających szerokie kompetencje „menedżerów ds. relacji”

Źródło: opracowanie własne

Uwagi końcowe

W podsumowaniu należy stwierdzić, iż fundamentalne dla prób wdrożenia marketingu partnerskiego w przedsiębiorstwie jest przede wszystkim zaprojektowanie procesu budowy partnerstwa z odbiorcą/dostawcą przez pryzmat projektowania, tworzenia i udostępniania „potencjału możliwości”, a także wciągania partnera w proces definiowania i tworzenia wartości tak, aby korzyści powstałe w ten sposób prowadziły do osiągnięcia celów obydwu współpracujących organizacji. Nie trudno zauważyć, iż działania te są nie tylko czasochłonne ale i kosztowne, a ich powodzenie zależeć będzie od umiejętnej alokacji i koncentracji zasobów przedsiębiorstwa, z czym wiąże się między innymi wybór i rozwijanie współpracy z odpowiednio wyselekcjonowanymi partnerami.

Literatura

1. Andersen P.H. (2001), Relationship Development and Marketing Communication: An Integrative Model, „Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 16, no. 3.
2. Ballantyne D., Christopher M., Payne A. (2003), Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward, „Marketing Theory”, vol. 3, no. 3.
3. Broniewska G. (1998), Klient wewnętrzny w łańcuchu tworzenia wartości, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8.
4. Broniewska G. (1998^a), Pojęcie klienta wewnętrznego w zarządzaniu jakością, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.
5. Broniewska G. (1999), TQM – identyfikacja powiązań i pomiar jakości pracy klienta wewnętrznego, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
6. Christopher M. (1996), *Strategia zarządzania dystrybucją*, Placet, Warszawa.
7. Fonfara K. (1996), Istota i proces wdrażania marketingu wewnętrznego w firmie, „Marketing i Rynek”, nr 2.
8. Fonfara K. (1999), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
9. Furtak R., (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
10. Grönroos Ch. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, „Management Decision”, vol. 32, no. 2.
11. Grönroos Ch. (1996), Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications, „Management Decision”, vol. 34, no. 3.

12. Gummesson E. (1994), Making Relationship Marketing Operational, "International Journal of Service Industry Management", vol. 5, no. 5.
13. Jüttner U., Wehrli H.P. (1994), Relationship Marketing From a Value System Perspective, "International Journal of Service Industry Management", vol. 5, no. 5.
14. Kempny D. (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.
15. Ławicki J.S. (2003), *Partnering. Nowa jakość w kontaktach z klientami*, Wyd. Kurier-Press, Szczecin.
16. Mazur J. (2001), *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa.
17. Mazurek-Łopacińska, K. (2000), Kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z klientem, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 863, Wrocław.
18. Otto J. (2000), Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8.
19. Parvatiyar A., Sheth J. N. (1999), The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing, *Handbook of Relationship Marketing*, (ed.) Sheth J. N., Parvatiyar A., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, (www.parvatiyar.com/academic.htm), data pobrania 30.12.2004.
20. Payne A. (1997), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
21. Rogoziński K. (2000), Marketing relacyjny według Gummessona, „Marketing i Rynek”, nr 12.
22. Simpson P.M., Siguaw J.A., Baker Th.L. (2001), A Model of Value Creation. Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value, "Industrial Marketing Management", vol. 30, no. 2.
23. Storbacka K., Lehtinen J.R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
24. Urbaniak M. (1999), *Marketing przemysłowy*, Infor, Warszawa.

II. Zaspokajanie wszelkich oczekiwań konsumentów
– współczesnym wyzwaniem organizacji

Ewa Miłoszewska-Podraźka *

WYBRANE RODZAJE ZACHOWAŃ RYNKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU DETALICZNEGO

Selected types of market behaviours of retail trade companies

Summary

The paper presents the market behaviours of commercial companies. The following behaviours have been stressed: creating commercial brands, selection and types of assortments and establishing prices and commercial margins. These behaviours play a very important role in the creation of customers, deliverers and rivals relationship. These relationship allow commercial companies predominate on the market.

Uwagi wstępne

Zapoczątkowane w latach osiemdziesiątych przemiany polityczne, prawne i społeczne sprawiły, że zmieniła się rola handlu we współczesnej polskiej gospodarce. Pojawienie się w Polsce firm zagranicznych oraz coraz bardziej wymagających klientów doprowadziło do tego, że handel detaliczny zaczął dyktować warunki przedsiębiorstwom produkcyjnym oraz zdeklasował handel hurtowy. Rozwój dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce sprawił, że rola handlu hurtowego, jako pośrednika w wymianie towarowej znacznie się zmniejszyła. W sferze dystrybucji detal zaczął bezpośrednio konkurować z hurtem. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego posiadają własne centra logistyczne, zajmujące się organizacją dystrybucji od producenta do detalisty. We współczesnych koncepcjach zarządzania łańcuchem dostaw sugeruje się eliminowanie „nieekonomicznych” ogniw. Stąd przedsiębiorstwa handlu hurtowego, dla lepszej konkurencji z detalem, coraz częściej tworzą różnorodne koalicje, w postaci zrzeczeń i stowarzyszeń.

* mgr inż., Katedra Zarządzania i Technik Informatycznych, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

Rozwój informatyki, zwłaszcza Internetu, wzmocnił pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw handlu detalicznego względem innych podmiotów na rynku. W latach osiemdziesiątych, w skali światowej, nastąpił szybki rozwój technik telekomunikacyjnych, informatycznych i tzw. mass-medium. Okres cywilizacji przemysłowej zaczął ustępować miejsca poprzemysłowej „cywilizacji informacyjnej”, której podstawowym elementem jest *globalne społeczeństwo informacyjne* [W. Nickels: 1995; Cele i kierunki...: 2000]. W rozwoju społeczeństwa informacyjnego decydujący jest fakt, że „informacja staje się podstawowym zasobem produkcyjnym (obok surowców, kapitału, pracy), a wykorzystanie przy tym technik informatycznych jest tylko kwestią narzędziową” [E. Miłoszewska: 2001, s. 341]. W „nowym” społeczeństwie, informacja jest najważniejszym zasobem, zarówno dla przedsiębiorstw gigantów, jak i dla licznych małych i średnich firm.

Duże przedsiębiorstwa handlowe, często zgrupowane w postaci sieci, wpływają nie tylko na swoich dostawców czy producentów, ale również na klientów. To one „manipulują” gustami i preferencjami konsumentów m.in. poprzez:

- kształtowanie cen,
- kreowanie marek własnych,
- jakość – nie zawsze w pełni tego słowa znaczeniu, czy
- różnorodne akcje promocyjne.

Dziś wiodące przedsiębiorstwa handlowe osiągają często wyższe obroty niż ich dostawcy oraz posiadają większe zasoby finansowe. Duże przedsiębiorstwa handlowe prowadzą we własnym zakresie prace nad rozwojem produktów. Decydują o jakości, opakowaniach i marketingu, jak również określają metody produkcji i tym samym ingerują w tradycyjne sfery zadań producentów (H. Tonndorf: 1997, s. 121).

Wspomniane działania przedsiębiorstw handlowych można określić mianem ***zachowań rynkowych***, przez które rozumieć należy [S. Wilmańska-Sosnowska: 1999], [A. Dąbrówka], [E. Geller], [R. Turczyn: 2001, s. 154], [J. Altkorn], [T. Kramer: 1998, s. 276]; [Popularny Słownik Języka Polskiego: 2000, s. 837]; [Zachowania podmiotów rynkowych: 1999, ss. 17-18] – postępowanie podmiotu gospodarczego, bazujące na sprzężeniu zwrotnym z otoczeniem. W szczególności jest to sposób postępowania podmiotu gospodarczego służący realizacji jego celów, z uwzględnieniem warunków otoczenia, w których ten podmiot funkcjonuje.

Innymi słowy są to reakcje przedsiębiorstw handlowych na warunki otoczenia, pozwalające na realizację wyznaczonych przez nie celów. Jest to sposób postępowania przedsiębiorstw handlowych dla realizacji własnych

celów, wywołujący reakcje otoczenia, w którym działają dane przedsiębiorstwa.

Celem tej pracy jest przedstawienie wybranych rodzajów zachowań rynkowych przedsiębiorstw handlu detalicznego¹. Działalność detalu obejmuje kształtowanie relacji wewnętrznych oraz zewnętrznych (dotyczących hurtowników, producentów, klientów, konkurencji, banków itd.). Dalsze rozważania poświęcone zostaną wyłącznie wybranym zachowaniom rynkowych przedsiębiorstw handlu detalicznego wobec głównych „partnerów” rynkowych².

Do najbardziej charakterystycznych na polskim rynku zachowań rynkowych przedsiębiorstw handlu detalicznego można zaliczyć [J. Plichta, J. Świątowicz: 1998, s. 79], [U. Kłosiewicz: 1997, nr 2, ss. 25-30], [M. Strużycki: 1996, s. 3], [G. Sobczyk, R. Furtak, M. Lipowski, R. Mącik: 1997, ss. 25-31], [U. Kłosiewicz, B. Słomińska: 1997, nr 6, ss. 27-29], [E. Maleszyk: 1999, ss. 23-27], [Wilmańska-Sosnowska: 1999, ss. 161-225]: stosowanie marek handlowych, kreowanie oferty asortymentowej, kształtowanie marż i cen handlowych, komunikację z klientem, obsługę sprzedaży oraz lokalizację placówek handlowych.

W niniejszej pracy opisane zostaną tylko trzy rodzaje zachowań rynkowych przedsiębiorstw handlu detalicznego, tj.: kreowanie marek handlowych, wybór i rodzaje oferty asortymentowej oraz kształtowanie cen i marż handlowych. Te rodzaje zachowań odgrywają ważną rolę w kreowaniu relacji z klientami, dostawcami oraz konkurentami. Również w tych obszarach zachodzi najwięcej zmian, co pozwala przedsiębiorstwom handlu detalicznego na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

1. Marki handlowe

Wg definicji agencji Nielsena, marki handlowe są „markami należącymi do przedsiębiorstw handlu detalicznego lub hurtowego i dotyczą produktów sprzedawanych wyłącznie przez te przedsiębiorstwa lub pod ich bezpośrednią kontrolą” [T. Domański: 2001, s. 123; T. Domański: 2001, nr 9, s. 10-12]. Wynika stąd, że marki handlowe są oznaczeniami produktów, które wytwarzane są na zlecenie danej sieci przez określonych producentów i rozprowadzane wyłącznie w punktach handlowych tej sieci.

¹ Artykuł stanowi wycinek realizowanej rozprawy doktorskiej *Znaczenie relacji z dostawcami w zachowaniach rynkowych przedsiębiorstw handlu detalicznego*.

² Do najważniejszych „partnerów” rynkowych przedsiębiorstw handlu detalicznego zaliczono: dostawców (hurtowników i producentów), konkurentów oraz klientów.

Typologia marek handlowych wykreowanych przez sieci handlowe jest bardzo rozbudowana. Do głównych marek handlowych, stosowanych przez współczesne sieci, można zaliczyć [T. Domański: 2001, s. 123]:

- produkty flagowe,
- marki wyłączne – dyskontowe,
- marki własne – pierwszej dostępnej ceny,
- marki własne – będące markami wyłącznymi sieci,
- marki sieciowe – jedność nazwy marki oraz nazwy sieci sklepów.

Na rynku polskim dominują marki handlowe zagranicznych sieci³. Stanowią one odzwierciedlenie rosnącej siły rynkowej dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego oraz są przejawem strategii zwiększania korzyści ekonomicznych przez te firmy. Marki handlowe, kreowane przez rodzime przedsiębiorstwa są wynikiem naśladownictwa liderów rynkowych i w tym samym czasie walcą o przetrwanie [U. Kłósiewicz: 2000, nr 2, s. 5].

Do charakterystycznych cech produktów marek handlowych rozwijanych przez zagraniczne sieci handlowe można zaliczyć [U. Kłósiewicz: 2000, nr 2, s. 6]:

- niską cenę, będącą głównym czynnikiem walki o klienta,
- prawie zupełny brak działań nastawionych na budowę wizerunku i ogólnopolskiej znajomości marki danej sieci – budowa wizerunku i znajomości ogranicza się do identyfikacji wizualnej w danej placówce handlowej i logo sieci umieszczonego na reklamach produktowych.

Niskie ceny po jakich oferowane są produkty opatrzone marką handlową wynikają z niskich nakładów na ich rozwój i promowanie. Bardzo często zdarza się, że sieci handlowe korzystają z doświadczeń producentów znanych marek i we własnym asortymencie wprowadzają produkty podobne do już istniejących na rynku. Odpowiednia ekspozycja na półkach sklepowych oraz krótka notatka o atrakcyjnej cenie w gazetce danej sieci sprawiają, że produkty te „same się sprzedają”.

Należy podkreślić, że produkty z marką handlową danej sieci, mimo niższej ceny od konkurentów, nie zawsze mają niższą jakość, jak błędnie sądzą niektórzy klienci i konkurenci. Najbardziej kontrowersyjne są chyba tzw. „kontrmarki”. Są to produkty łudząco przypominające znane marki producentów i najczęściej ustawiane na półce w ich bezpośrednim

³ Jest to związane z dominacją na polskim rynku przedsiębiorstw handlu detalicznego z kapitałem zagranicznym. Polskie sieci handlowe notowane są w rankingach najsilniejszych dopiero od kilku lat i nie stanowią jeszcze zbyt dużego zagrożenia konkurencyjnego.

sąsiedztwie. Ich podobieństwo jest tak duże, że klient w chwili zakupu nie zauważa różnicy. Oczywiście cena „kontrmarek” jest niższa od produktów markowych producentów. Niestety dla producentów, produkty te coraz rzadziej ustępują jakością oryginałom.

Współczesny konsument oczekuje od przedsiębiorstw handlu detalicznego produktów dobrej jakości po atrakcyjnej cenie. Klienci, którzy już przekonali się, że jakość marek handlowych jest obecnie porównywalna z jakością marek znanych producentów, zaczynają je traktować jako substytuty. To z kolei sprawia, że producenci muszą sprostać kolejnym wyzwaniom.

Do głównych celów strategicznych, które realizowane są przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego za pomocą polityki wprowadzania marek handlowych, zalicza się [T. Domański: 2001, s. 136]:

- polepszenie konkurencyjności oferty,
- zwiększenie średniego poziomu marży,
- zróżnicowanie oferowanego asortymentu produktów,
- polepszenie wizerunku sieci,
- wzmocnienie możliwości negocjacji sieci ze swoimi dostawcami.

Uwzględniając powyższe cele, można określić czynniki, które decydują o wprowadzaniu przez przedsiębiorstwa marek handlowych. Najważniejsze czynniki z podziałem na grupy przedstawia Tablica 1.

Tablica 1. Główne czynniki decydujące o wprowadzaniu marek handlowych

Grupa czynników	Czynnik
Czynniki ekonomiczne	Możliwość sprzedaży produktów dobrej jakości po niskich cenach – przyczynia się to do osiągnięcia korzystnej wielkości sprzedaży oraz pozwala mieć większy wpływ na strategię cenową firmy.
Czynniki związane z identyfikacją firmy na rynku i budowaniem przewagi konkurencyjnej przez unikalność i atrakcyjność oferty asortymentowej dla konsumenta	Identyfikacja firmy poprzez markę własnych produktów.
	Budowanie wizerunku firmy – interesujący środek komunikacji silnie oddziałujący na konsumenta.
	Możliwość uatrakcyjnienia oferty asortymentowej – ułatwia to wprowadzanie do sprzedaży nowych produktów.
Czynniki związane ze współpracą z dostawcami	Zacieśnianie współpracy z producentami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kłosienczyk: 2000, nr 2, s. 6.

Marki handlowe wprowadzane przez detalistów pozwalają im na umocnienie swojej pozycji rynkowej. Stanowią siłę przetargową w negocjacjach z dostawcami (producentami i hurtownikami). Wiele polskich przedsiębiorstw produkcyjnych zgadza się na wyłączną produkcję pod marką danej sieci handlowej. Również znani producenci obok swoich produktów, realizują zlecenia związane z produkcją wyrobów opatrzonych marką handlową danej sieci⁴.

Duże przedsiębiorstwa handlu detalicznego zapewniają sobie wzrost sprzedaży oferując produkty pod marką handlową (o korzystnych relacjach jakość – cena). Są to produkty, które klienci bardzo chętnie kupują. Dodatkowo brak wielu kosztów marketingowych przy sprzedaży produktów oznaczonych marką handlową pozwala przedsiębiorstwom uzyskiwać korzyści ekonomiczne związane z zatrzymaniem dla siebie wyższej marży.

Oznacza to, iż silni detaliści dążą do wyróżnienia i uatrakcyjnienia oferty asortymentowej na tle konkurencji. Należy podkreślić, że konkurują ze sobą nie tylko przedsiębiorstwa handlu detalicznego, ale również detaliści z producentami, zwłaszcza pod względem różnorodności, jakości i ceny oferowanych produktów.

2. Oferta asortymentowa

Jedną z istotnych decyzji podejmowanych przez detalistów jest określenie struktury asortymentowej oferty handlowej. W handlu detalicznym przez pojęcie produkt (towar) należy rozumieć „świadczenie polegające na dostarczeniu nabywcom pożądanego asortymentu towarów wraz z zestawem usług oferowanych łącznie lub dodatkowo” [Handel detaliczny: 2004, s. 49], [Uwarunkowania rozwoju handlu w Polsce...: 1997, ss. 141-142].

Zestaw usług związanych z towarem i nabywanych dodatkowo w zależności od wymagań nabywców stanowi jeden z podstawowych czynników determinujących postrzeganie sklepu przez nabywców. Poziom zaspokajania oczekiwań klienta zależy również od umiejętności sprecyzowania struktury asortymentowej.

Asortyment charakteryzowany jest przy użyciu różnych⁵ parametrów. Najbardziej powszechne z nich przedstawia Tablica 2.

⁴ Czasami znany producent, produkuje dla sieci handlowej „kontrmarki” dla własnych produktów.

⁵ Artykuły w handlu można podzielić m.in. ze względu na: czas użytkowania produktu, przeznaczenie produktu, częstotliwość nabywania produktu, doradztwo w procesie zakupu itp.

Tablica 2. Najbardziej powszechne parametry wykorzystywane do scharakteryzowania asortymentu

Parametr	Charakterystyka
Szerokość asortymentu	Liczba grup towarowych wchodzących w skład asortymentu.
Głębokość asortymentu	Liczba marek, rodzajów i wielkości opakowań danego towaru w ramach określonej grupy towarowej.
Spójność asortymentu	Stopień, w jakim różne grupy towarowe wchodzące w skład asortymentu są ze sobą powiązane pod względem poziomu cen, postrzeganego wizerunku marki i innych charakterystyk plasujących placówkę w określonym segmencie rynku.
Komplementarność asortymentu	Stopień, w jakim poszczególne kategorie produktów wchodzących w skład asortymentu uzupełniają się.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Handel detaliczny: 2004, ss. 50-51; H. Tonndorf: 1997, ss. 102-106; H. Szulce: 1998, ss. 155-158, M. Sławińska: 2002, ss. 80-81.

Kształtowanie oferty asortymentowej dotyczy przede wszystkim wyboru: branży, struktury asortymentu, doboru marek oraz określenia strategii w tym zakresie. Ze względu na zakres oferty można wyróżnić dwie podstawowe grupy strategii stosowanych przez przedsiębiorstwa handlowe [B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk: 2001, ss. 147-148]:

- strategia specjalizacji – charakteryzuje się z reguły głębokim i wąskim asortymentem, niepowtarzalnym zestawem towarów, szczególnie atmosferą zakupów i poziomem obsługi wąskiego, często specyficznego kręgu nabywców,
- strategia uniwersalizacji – oznacza oferowanie bogatego wyboru produktów szerokiemu gronu nabywców zaspokajających podstawowe potrzeby towarami o relatywnie małej wybieralności.

Przejawem poszukiwania akceptacji u konsumentów jest obecnie modyfikowanie zarówno szerokości i głębokości asortymentu, jak i odchodzenie od specjalizacji na skutek rozszerzania oferty o artykuły z innych branż. Detaliści unikają obecnie kształtowania wizerunku sklepu wyspecjalizowanego, o określonym profilu branżowym ze stosunkowo wąskim, ale głębokim asortymentem, który zaspokajałby wybraną grupę potrzeb. Coraz powszechniej występuje asortyment płytki i szeroki, który skierowany jest do przeciętnego i zarazem słabo zidentyfikowanego konsumenta [Uwarunkowania rozwoju...: 1997, ss. 141-142].

Współcześni klienci są wygodni i wymagający. W Polsce odzwyczailiśmy się już od kolejek oraz od faktu, że brakuje jakiegoś towaru. Więk-

szość sklepów detalicznych oferuje produkty skierowane do bardzo szerokiego grona odbiorców. Trudno jednoznacznie opisać np. klienta superczy hipermarketu. W tych placówkach kupują wszyscy i można powiedzieć, że każdy jest zadowolony, ponieważ oferta asortymentowa jest tak skonstruowana, żeby zaspokajać potrzeby bardzo różnych klientów.

Różnorodność oferowanego przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego asortymentu wymusza na producentach dostosowywanie swojej oferty do wymogów rynku. Część przedsiębiorstw produkcyjnych, współpracujących bezpośrednio z detalem, specjalizuje się, redukując produkcję wyłącznie do marek handlowych. Inni producenci rozszerzają swoją działalność, chcąc dotrzeć do jak najszerszego rynku.

Z ustalaniem oferty asortymentowej oraz wprowadzaniem marek handlowych nieodłącznie związane jest kształtowanie cen i marż handlowych.

3. Kształtowanie marż i cen handlowych

Cena jest jednym z elementów marketingu-mix, za pomocą którego przedsiębiorstwo handlowe chce osiągnąć założone cele, tzn. zaspokoić oczekiwania klientów oraz wyróżnić się na rynku.

Strategie cenowe prowadzone przez przedsiębiorstwa handlowe oznaczają zazwyczaj zbiór decyzji zmierzających do skoordynowania procesu ustalania cen produktów z ogółem działań dotyczących dostarczania wartości nabywcom z określonego rynku docelowego. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego najczęściej mają możliwość kształtowania jednego ze składników ceny – marży handlowej.

Handel detaliczny świadczy na rzecz nabywców wiele usług dodatkowych, zarówno przed, w trakcie, jak i po dokonaniu zakupu. Za te usługi pobiera marżę detaliczną, która pokrywa koszty jego działania oraz pozwala na wygospodarowanie zysku.

Wielkość i poziom marż handlowych stanowi bardzo ważny czynnik wpływający na rentowność przedsiębiorstw handlowych. Średnia marża zrealizowana przez przedsiębiorstwa handlowe w Polsce, na przestrzeni lat 1999-2002, utrzymywała się na zbliżonym poziomie. Z niewielkimi wahaniami w dół lub w górę oscylowała w granicach 18,0% [Rynek wewnętrzny w 2003r.: 2004, s. 43].

Poziom realizowanych marż w przedsiębiorstwach handlu detalicznego, przykładowo dla Działu 52 PKD⁶ obrazuje Tablica 3.

⁶ Dział 52 – zgodnie z PKD – Handel detaliczny, z wyłączeniem sprzedaży pojazdów samochodowych, motocykli; naprawa artykułów użytku osobistego i domowego.

Tablica 3. Poziom zrealizowanych marż w przedsiębiorstwach handlu detalicznego Działu 52 PKD

Wyszczególnienie	1999	2000	2001	2002	Specification
	w %		in %		
Dział 52	24,0	22,6	23,9	26,2	Division 52
w tym:					of which:
52.1 sprzedaż detaliczna w niewyspecjalizowanych sklepach	22,7	22,5	22,5	22,4	52.1 retail sale in non-specialized stores
52.2 sprzedaż detaliczna żywności, napojów i wyrobów tytoniowych w wyspecjalizowanych sklepach	22,5	23,3	22,9	21,7	52.2 retail sale of food, beverages and tobacco in specialized stores
52.3 sprzedaż detaliczna wyrobów farmaceutycznych	26,1	16,8	26,0	29,7	52.3 retail sale pharmaceutical and medical goods, cosmetic and toilet articles
52.4 pozostała sprzedaż w wyspecjalizowanych sklepach	24,7	24,4	24,6	29,9	52.4 other retail sale of new goods in specialized stores
52.5 sprzedaż detaliczna artykułów używanych	27,4	27,9	32,4	32,5	52.5 retail sale second-hand goods in stores

Źródło: Rynek wewnętrzny w 2003r.: 2004, s. 43

Zróźnicowanie poziomu zrealizowanych marż uzależnione jest od rodzaju działalności przedsiębiorstw. Na przestrzeni lat 1998–2002 poziom marży handlowej w przedsiębiorstwach według działów kształtował się następująco: handel pojazdami od 14,4% do 16,9%, handel hurtowy od 15,2% do 16,6% i handel detaliczny od 22,4% do 26,2% [Rynek wewnętrzny w 2003r.: 2004, s. 43].

Wysoki poziom marż realizowanych przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego jest możliwy głównie dzięki korzystnym warunkom współpracy z dostawcami.

W super- i hipermarketach, wynegocjowane z dostawcami wysokie opusty i korzystne warunki płatności stwarzają podstawy dla stosowania niskich i szczególnie niskich cen. Te drugie odnoszą się do tzw. produktów promocyjnych, których zadaniem jest pełnienie roli „magnesów” przyciągających nowych klientów i utrwalanie lojalność dotychczasowych nabywców.

Dla utrzymania niskich cen super- i hipermarkety, na podstawie systematycznie prowadzonych analiz sprzedaży, eliminują produkty, które nie wykazują wysokiego stopnia rotacji. W realizacji tego celu pomagają również staranny dobór marek oraz zakresu produktów oferowanych pod daną marką [Kłosiewicz, Słomińska: 1997, nr 6, ss. 28-29].

Uwagi końcowe

Przedstawione w artykule rodzaje zachowań rynkowych przedsiębiorstw handlu detalicznego stanowią tylko zarys możliwości działalności tych podmiotów na polskim rynku. Oczywiście szersze perspektywy w tej dziedzinie mają duże przedsiębiorstwa handlowe. To one jako pierwsze wprowadziły na polski rynek własne marki handlowe oraz w sposób zasadniczy zmieniły pozycję producentów⁷ (zwłaszcza małych i średnich) w łańcuchach dostaw.

Wprowadzanie przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego szerokiej oferty asortymentowej, z przewagą marek własnych, po atrakcyjnych cenach pozwala na coraz pełniejsze zaspokojenie oczekiwań konsumentów. Jednocześnie pozwala na kształtowanie nowych potrzeb klientów. Duże przedsiębiorstwa handlu detalicznego wprowadzają szereg innowacyjnych produktów, które wywołują chęć zakupu wśród klientów, którzy wcześniej nawet nie myśleli o takim wyrobie. Niewątpliwie daje im to przewagę nie tylko nad konkurencją, ale również producentami.

W powszechnej opinii działalność sieci handlowych uważana jest za główną przyczynę upadku małych i średnich firm, co nie do końca jest prawdą. Pojawienie się w Polsce dużych firm handlowych pozwoliło na „znormalizowanie” konkurencji na rynku. Obecna struktura polskiego handlu nie odbiega od sytuacji w pozostałych krajach Europy, takich jak Francja, Niemcy czy Portugalia. Rzeczywiście dominują na naszym rynku sieci handlowe z kapitałem zagranicznym, ale w dobie globalizacji nie powinno to nikogo dziwić.

Tak naprawdę sieci handlowe dają małym i średnim przedsiębiorstwom możliwość rozwoju. Mali i średni producenci, poprzez produkcję dla sieci mają możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców. Natomiast właściciele „sklepików” nie powinni nastawiać się wyłącznie na konkurencję cenową, bo z „gigantami” nie mają szans. Nie są w stanie wynegocjować tak korzystnych warunków u dostawców (producentów czy hurtowników). Powinni natomiast szukać szans na sukces w specjalizacji, miłej obsłudze oraz oferowaniu produktów substytucyjnych i komplementarnych w stosunku do sieci (np. świeże owoce i warzywa, smaczne pieczywo, świeże mięso, specjalistyczny, wysokiej jakości sprzęt, oryginalne wzory produktów itd.).

⁷ Mali i średni producenci stali się „podwykonawcami” sieci handlowych, tzn. produkują wyłącznie wyroby pod marką handlową danej sieci.

Literatura

1. Altkorn J., Kramer T.: Leksykon marketingu. PWE 1998.
2. Cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce, Materiały Komitetu Badań Naukowych i Ministerstwa Łączności, Warszawa, 28 listopada 2000.
3. Czubała A.: Dystrybucja produktów, PWE, Warszawa 2001.
4. Dąbrowka A., Geller E., Turczyn R.: Słownik synonimów, Grupa Wydawnicza Bertelsmann Media, Warszawa 2001.
5. Domański T.: Strategie rozwoju marek handlowych – cz. 1, W: Marketing i rynek, 2001, nr 9.
6. Domański T.: Strategie marketingowe dużych sieci handlowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
7. Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju, pod red. J. Szumilaka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
8. Kłosiewicz U.: Marki handlowe w Polsce, W: Handel Wewnętrzny, 2000, nr 2.
9. Kłosiewicz U.: Narzędzia oddziaływania rynkowego małych firm handlowych w Polsce (wyniki badań), W: Handel Wewnętrzny, 1997, nr 2.
10. Kłosiewicz U., Słomińska B.: Rozwój i funkcjonowanie super- i hipermarketów, W: Handel Wewnętrzny, 1997, nr 6.
11. Maleszyk E.: Strategie merchandisingowe zagranicznych sieci handlu artykułami żywnościowymi, W: Handel Wewnętrzny, 1999, nr 3.
12. Miłoszewska E.: Znaczenie informacji w przedsiębiorstwach XXI wieku, w: Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku, Materiały II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Zakopane 2001, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2001.
13. Nickels W.: Zrozumieć biznes, Wydawnictwo Bellona i TNOiK, Warszawa 1995.
14. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H.: Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych, PWE, Warszawa 2001.
15. Plichta J., Światowiec J.: Inwestycje zagraniczne w polskim handlu – stan faktyczny i opinie konsumentów, W: Warunki funkcjonowania i rozwoju handlu w Polsce, pod red. A. Szromnika, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.

16. Popularny Słownik Języka Polskiego, pod red. B. Dunaja, Wyd. WILGA, Warszawa 2000.
17. Rynek wewnętrzny w 2003r., seria „Informacje i opracowania statystyczne”, GUS, Warszawa 2004.
18. Sławińska M.: Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002.
19. Sobczyk G., Furtak R., Lipowski M., Mącik R.: Zachowania rynkowe firm handlowych w warunkach konkurencji, W: Handel Wewnętrzny, 1997, nr 3.
20. Strużycki M.: Synteza Raportu o stanie handlu wewnętrznego w Polsce w 1995r., W: Handel Wewnętrzny, 1996, nr 5-6.
21. Szulce H.: Struktury i strategie w handlu, PWE, Warszawa 1998.
22. Tonndorf H.: ABC handlu detalicznego. Poradnik dla sprzedawców i właścicieli sklepów, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
23. Uwarunkowania rozwoju handlu w Polsce na tle tendencji światowych, redakcja naukowa: B. Pilarczyk, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997.
24. Wilmańska-Sosnowska S.: Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
25. Zachowania podmiotów rynkowych, pod red. Józefy Kramer, PWE, Warszawa 1999.

II. Zaspokajanie wszelkich oczekiwań konsumentów
– współczesnym wyzwaniem organizacji

Agnieszka Presz*

**PUBLIC RELATIONS JAKO NARZĘDZIE
KREOWANIA WIZERUNKU FIRMY –
STUDIUM PRZYPADKU TOYOTA MOTOR
POLAND**

**Public relations as a tool for creating a company image -
Toyota Motor Poland case study**

Summary

Functioning of an enterprise in market economy is impossible without organising an adequate system of marketing communication. The article presents the principle of enterprise outward communication with a special focus on public relations. Public relations actions have been presented on the level of company internal environment and external environment.

Theoretical considerations have been supported by examples of PR concept application in the automotive concern Toyota Motor Poland.

Uwagi wstępne

Przedsiębiorstwa, aby osiągnąć założone cele, uruchamiają cały szereg działań, których celem jest najpierw rozpoznanie potrzeb, następnie trafienie w potrzeby potencjalnych odbiorców, wreszcie nakłonienie ich do zakupu danego produktu. Wypełnienie tych zadań przez przedsiębiorstwo jest niemożliwe bez zorganizowania odpowiedniego systemu komunikacji marketingowej [Kramer, 2004, s.138].

W literaturze spotkać można się z wieloma definicjami komunikacji marketingowej. W węższym znaczeniu komunikacja marketingowa obejmuje zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje rynkowi informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje popyt i zmniejsza

* mgr, Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów w Bielsku Białej

jego elastyczność. W szerszym znaczeniu obejmuje także badania marketingowe umożliwiające pobór i przekazywanie informacji płynących z rynku [Leksykon Marketingu, 1998, s.117].

Kotler uważa, że „przedsiębiorstwo komunikuje się ze swoimi pośrednikami, konsumentami i szeroką publicznością, pośrednicy z konsumentami i także z publicznością, konsumenci zaś angażują się w wymianę opinii z innymi konsumentami. Jednocześnie ma miejsce sprzężenie zwrotne między każdą z tych grup” [Kotler, 1999, s. 536]. W taki sposób zachodzi zatem szeroko pojęty proces komunikacji marketingowej.

Celem niniejszego referatu jest przedstawienie *public relations* (PR) jako narzędzia komunikacji marketingowej, kształtującego pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu. Część pierwsza zawiera rozważania teoretyczne nad istotą i znaczeniem PR w przedsiębiorstwie. Część druga przedstawia koncepcje PR w konkretnie motoryzacyjnym Toyota Motor Poland.

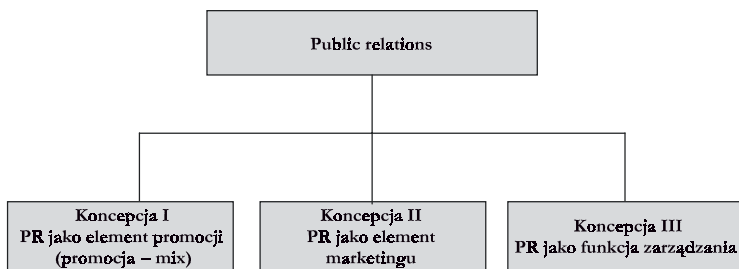
1. Istota i zadania public relations w przedsiębiorstwie

1.1. Pojęcie i istota public relations

W procesie komunikacji marketingowej na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych istotną rolę odgrywa *public relations*. Pojęcie to, znane od bardzo dawna i stosowane w większości państw świata, w oryginalnej angielskiej wersji może przysparzać wiele trudności przy próbie jego zdefiniowania. Wynika to z faktu, że termin ten jest bardzo różnie rozumiany [Drzazga, 2004, s. 139].

Znanych jest ponad 2000 różnych definicji *public relations* [Wiktor, 2001, s. 214]. Przy próbie wyjaśnienia tego terminu, pewien ład może wprowadzić uwzględnienie trzech zasadniczych stanowisk dotyczących traktowania PR.

Rysunek 1. Trzy zasadnicze podejścia do public relations



Źródło: M. Drzazga, *Systemy promocji przedsiębiorstw na polskim rynku. Struktury i funkcjonowanie*, Prace Naukowe AE Katowice, s. 139

Według I koncepcji PR jest traktowany jako jeden z wielu instrumentów promocyjnych. W myśl tej koncepcji *public relations* jest rozumiany jako zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się ze swoim otoczeniem w celu wywołania pożądanych postaw, a następnie pożądanych działań [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 1997, s. 495].

W II koncepcji wyraźnie akcentuje się rolę PR w marketingu. Według tego ujęcia PR nie jest już tylko instrumentem komunikacji marketingowej przedsiębiorstw, lecz ważnym elementem marketingu mix [Drzazga, 2004, s. 140].

Według III koncepcji *public relations* jest rozumiany i określany jako odrębna funkcja zarządzania, która pomaga ustanowić i podtrzymać wzajemne kanały komunikowania, zrozumienia, akceptacji oraz współpracy pomiędzy organizacją a jej publicznością [Goban-Klas, 1997, s.18].

W kontekście problemów poruszanych w referacie najbardziej adekwatne jest przyjęcie koncepcji pierwszej, czyli traktowanie PR jako jednego z instrumentów promocji ułatwiającego przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się z otoczeniem.

1.2. Zadania *public relations*

Działania w ramach *public relations* nie mogą odnosić się do opinii publicznej jako całości, lecz muszą być rozgraniczone i skierowane do różnych odbiorców, ponieważ każda grupa ma inne potrzeby informacyjne. W literaturze z zakresu PR można spotkać wiele różnych klasyfikacji zadań PR.

Jedną z nich przedstawia E.M.Cenker:

1. Zadania nakierowane na wizerunek:

- kreowanie reputacji firmy, jej ochrona i poprawa,
- system identyfikacji wizualnej,
- sponsoring,
- uczestnictwo w akcjach organizowanych przez organizacje społeczne lub charytatywne,
- dbanie o wizerunek w sytuacjach kryzysowych,
- uczestnictwo w targach i organizowanie wystaw.

2. Zadania skierowane do wewnątrz firmy:

- komunikacja z działaniami marketingowymi, promocyjnymi oraz reklamowymi przedsiębiorstwa (wspieranie się w różnego rodzaju przedsięwzięciach),

- *human relations*, czyli komunikacja z pracownikami i kierownictwem przedsiębiorstwa,
 - opracowanie informacji i raportów na temat działalności firmy.
3. Zadania skierowane na zewnątrz:
- kontakty ze społecznością lokalną oraz władzami lokalnymi,
 - bieżące informowanie społeczeństwa o aktywności firmy (nowe produkty, współpraca z fundacjami społecznymi i kulturalnymi),
 - relacje inwestorskie (kontakty z udziałowcami i akcjonariuszami),
 - powiązania finansowe (dobre stosunki z bankami, biurami maklerskimi),
 - *public affairs* – stanowisko organizacji w sprawach interesujących opinię publiczną,
 - *media relations* – niereklamowe publikacje na temat firmy i jej działalności w publicznych środkach masowego przekazu,
 - firmowe imprezy promocyjne (zwiedzanie zakładu, „drzwi otwarte”),
 - kontakt ze szkołami i uczelniami wyższymi (organizacja konferencji i seminariów)

[Cenker, 2004, s. 21].

Pierwszą grupę zadań stanowią zadania nakierowane na wizerunek. Wizerunek przedsiębiorstwa często bywa mylony z tożsamością firmy. Terminy te rozróżnione zostały w języku angielskim, w którym wizerunek określa się słowem *image*, tożsamość – (*ang. identity*). Wizerunek przedsiębiorstwa (*ang. corporate image*) jest jego obrazem wśród ludzi, którzy się z nim spotykają – klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników i innych. Jest on tym co ludzie myślą o przedsiębiorstwie. Tożsamość przedsiębiorstwa (*ang. corporate identity*) jest sumą elementów, które identyfikują je, wyróżniając spośród innych przedsiębiorstw. Wyraża się ona w jego indywidualnym charakterze w formie wizualnej [Budzyński, 2004, s.73].

Poszczególne firmy opracowują swój System Identyfikacji Wizualnej, na który najczęściej składają się:

- symbol firmowy,
- kolor,
- typografia,
- druki firmowe,
- wydawnictwa firmowe,
- opakowanie i produkty,
- oznakowania i zewnętrzne nośniki informacji,

- pojazdy i ubrania,
- inne [Kupiec, Augustyn, 2004, s. 43].

Podstawowym zadaniem PR na poziomie wewnętrznym jest pozytywne nastawienie pracowników firmy do ich własnych zadań, zawodu oraz przedsiębiorstwa. PR wewnętrzne nastawione jest także na tłumaczenie pracownikom polityki firmy i wyjaśnianie sposobów jej funkcjonowania, informowanie o nowych technologiach i procesach produkcyjnych wprowadzanych przez firmę, promowanie osiągnięć pracowników. Dzięki komunikacji wewnętrznej firma przygotowuje swoich pracowników do roli zewnętrznych rzeczników, którzy najlepiej przekażą informacje o firmie, a tym samym przyczynią się do budowy pozytywnego wizerunku firmy na zewnątrz wśród społeczeństwa. Jeśli pracownicy wyrażają się o firmie pozytywnie i utożsamiają się z nią, to z pewnością kierownictwo firmy może powiedzieć, że komunikacja wewnętrzna w firmie jest dobrze zorganizowana [„System komunikacji marketingowej”, 2004, s.122].

Działania *public relations* oprócz środowiska wewnętrznego nakierowane są przede wszystkim na otoczenie zewnętrzne. Odbiorcami w komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstwa są obecni i potencjalni klienci, kontrahenci, akcjonariusze i inwestorzy oraz instytucje finansowe. Drugą grupę otoczenia zewnętrznego PR stanowi tzw. otoczenie opiniotwórcze, na które składa się m.in.: społeczność lokalna, mass media, administracja państwowa i samorządowa oraz inne.

Przedsiębiorstwo prowadzące działania z zakresu PR ma do dyspozycji wiele form i środków. Przedstawia je tablica 1.

Tablica 1. Formy i środki *public relations*

Forma PR	Przykładowe środki
1	2
Prasowa	wywiad w prasie z dyrektorem na temat rynkowych osiągnięć firmy, reportaż opisujący prace badawcze i współpracę z nauką, działalność rzecznika prasowego
Telewizyjna	reportaż telewizyjny o przygotowaniach do uruchomienia nowej produkcji czy otwarciu nowego oddziału, film na kasecie wideo o historii firmy czy procesie technologicznym
Radiowa	reportaż z laboratorium, audycja o sukcesach eksportowych, rozmowa z wybitnym ekspertem działającym w komisjach międzynarodowych

Wydawnicza	broszury, foldery, ulotki o firmie (jej organizacji, historii, zakresie produkcji), kalendarze firmowe, wizytówki, etykiety samoprzylepne ze znakiem i nazwą firmy, druki okolicznościowe
Wystawiennicza	wystawy dorobku firmy, stała ekspozycja historii rozwoju firmy, stoiska informacyjne na prestiżowych wystawach i targach
Pocztowa	wysyłanie listów okolicznościowych, życzeń świątecznych i noworocznych czy zaproszeń na imprezy firmowe, utrzymywanie kontaktów telefonicznych i listownych z klientami
Imprezy, spotkania	sympozja, konferencje, seminaria np. na temat nowych technologii produkcji, spotkania i utrzymywanie kontaktów osobistych z ludźmi biznesu, klientami i ekspertami, przyjęcia, obiady, koktajle
Zwiedzanie zakładu	„dni otwarte” dla klientów, zapraszanie dziennikarzy na otwarcie nowego oddziału, pokaz pracy laboratorium, spotkania z konstruktorami
Upominkowa	wręczanie upominków przypominających o istnieniu firmy: teczki, kalendarze, medale pamiątkowe, dzieła sztuki
Świadczenia	przekazanie szpitalowi kompletu narzędzi chirurgicznych, charytatywne utrzymywanie domu dziecka, przekazanie komputera szkole
Sponsorowanie imprez	zawody sportowe, przedstawienia teatralne, festiwal piosenki – z wyraźnym wyeksponowaniem znaku firmowego
Wewnętrzne PR	spotkania załogi, dni firmowe, program socjalny
Sponsoring	dotacje na utrzymanie drużyny sportowej, teatru itp. w zamian za eksponowanie znaku firmowego na stadionie, ubiorach zawodników, w programie teatralnym
Kluby, stowarzyszenia	gromadzenie wokół firmy osób jej sprzyjających i życzliwych poprzez organizację i wspieranie klubów dyrektorów, klubów sportowych i turystycznych, organizacji kulturalnych, stowarzyszeń emerytów

Źródło: M. Rydel, Podręczny leksykon promocji, Gdańska Fundacja Menedżerów, Gdańsk 1998, s. 30.

Instrumentarium *public relations* jest podporządkowane zasadzie: „Czyń dobrze i mów o tym głośno”. Pozytywny obraz jaki udaje się stworzyć poprzez *public relations*, ułatwia przedsiębiorstwu osiągnięcie jego celów i zamierzeń. Tak zwana „dobra prasa” i wysokie notowania społeczne wpływają między innymi na łatwość pozyskiwania odpowiedniej kadry pracowników i zwiększają ich identyfikację z przedsiębiorstwem. Tworzą one także korzystny klimat dla działania innych elementów marketingu, w tym zwłaszcza polityki komunikacji [„Podstawy marketingu”, 1995, s. 344].

2. Studium przypadku Toyota Motor Poland

Toyota Motor Poland działa na rynku polskim od 1990 roku. Jest firmą polską ze 100 % kapitałem japońskim. Sieć dealerską Toyoty tworzy blisko 60 autoryzowanych stacji, w których obok salonu sprzedaży, serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego, oferowane są w coraz szerszym zakresie także usługi blacharsko – lakiernicze.

Dynamicznie rozwijający się rynek wymusza na przedsiębiorstwie określone zachowania w stosunku do klientów, a także w samych strukturach przedsiębiorstwa. Władze Toyoty przykładają dużą wagę do kształtowania jej pozytywnego wizerunku w opinii klientów, jak również pozostałych uczestników otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Celem Toyoty jest „stać się najbardziej szanowaną marką samochodową w Polsce”. Realizacja tego celu jest możliwa m.in. dzięki systematycznej komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, a przede wszystkim dzięki utrzymywaniu częstych kontaktów z klientami, wysłuchiwanie i respektowanie ich uwag.

Badania zadowolenia klienta prowadzone przez Toyotę mają długą historię. Już od chwili powstania firmy Toyota Motor Poland, władze zastanawiały się, co powinny zrobić, aby zaspokoić oczekiwania swoich klientów. Postanowiono zapytać klientów, co sądzą o poziomie obsługi w Autoryzowanych Stacjach Dealerskich (ASD) Toyoty. Źródłem takiej wiedzy okazały się być ankiety wysyłane przez Toyotę do klientów od 1993 roku. W ciągu następnych lat zmieniały one swoją formę i zawartość, zawsze jednak służyły podniesieniu poziomu usług firmy. Wyniki badań dotyczących zadowolenia klienta umieszczane są w ASD na „Tablicy Zadowolenia Klientów”, podlegają one ciągłej i wnikliwej analizie.

Toyota Motor Poland w swojej działalności wykorzystuje szereg działań z zakresu *public relations*. Są to zarówno działania zunifikowane dla wszystkich Autoryzowanych Stacji Dealerskich przedsiębiorstwa Toyota Motor Poland, jak i działania indywidualne *public relations* w poszczególnych ASD.

2.1. Zadania PR nakierowane na wizerunek

Pierwszą grupą zadań PR w Toyota Motor Poland są zadania nakierowane na wizerunek firmy. Zadania te są realizowane m.in. poprzez kształtowanie pozytywnej reputacji firmy i ciągłe jej pielęgnowanie.

Pozytywna reputacja wśród klientów związana jest m.in. z faktem stosowania przez Toyota Motor Poland zasad marketingu relacji (marketingu zorientowanego na klienta). Potwierdzeniem tego jest hasło przewodnie Toyoty stworzone przez pierwszego prezydenta Toyoty w Polsce i realizowane po dzień dzisiejszy. Hasło to umieszczone jest w centralnym punkcie każdego ASD i brzmi: „Całkowite zadowolenie klientów jest dla nas jedyną miarą sukcesu. Dlatego spełnianie ich oczekiwań stanowi fundament naszej filozofii i podstawową motywację wszystkich działań Toyota w Polsce. Wiemy, że klienci są największym dobrem, a pełne zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań musi być naszym celem”.

Bardzo ważny wpływ na wizerunek Toyota Motor Poland ma System Identyfikacji Wizualnej. Polega on ujednoczeniu wyglądu zewnętrznego ASD, tj. oznakowaniu lokali, zewnętrznych nośników informacji oraz wszelkiego rodzaju druków i wydawnictw firmowych. System Identyfikacji Wizualnej ma duży wpływ na kształtowanie tożsamości firmy.

Nieodzownym elementem w działalności Toyota Motor Poland są działania sponsorskie. Toyota ma szczególny stosunek do muzyki chopinowskiej i osoby tego wielkiego kompozytora. Firma od lat otacza opieką Towarzystwo im. Fryderyka Chopina, sponsoruje Festiwal Chopinowski, otacza opieką wybitnych i utalentowanych pianistów. Swój udział ma również w produkcji płyt z muzyką poważną (www.toyota.com.pl).

Działalność sponsorska i charytatywna prowadzona jest na codzień w ASD, przede wszystkim w wiodących na rynku Górnego Śląska salonach sprzedaży, należących do firmy Czajka-Auto Sp. z o.o., a mieszczących się w Bytomiu i Chorzowie. Firma ta od początku swojej działalności sponsoruje wybrane imprezy regionalne m.in. Śląskie Gody, Śląską Majówkę, wystawy kwiatów, wyścigi psich zaprzęgów itp. Czajka-Auto Sp. z o.o. bierze również udział w działalności na rzecz oświaty i nauki, otacza opieką szkołę dla dzieci głęboko upośledzonych, dofinansowuje wycieczki dla dzieci szkół średnich z regionu, a także wspomaga finansowo dziecięcą szkołę walki ju-jitsu. Poza tym firma bierze czynny udział w imprezach okolicznościowych, organizuje m.in. wystawy samochodów na terenie wesołego miasteczka w Chorzowie w Dniu Dziecka, fundując szereg atrakcyjnych upominków dla dzieci.

Powyższe działania prowadzone przez Toyotę, a zwłaszcza działania sponsorskie kształtują pozytywny wizerunek firmy, na którego podstawie klienci dokonują min. oceny jakości produktów firmy.

2.2. Zadania skierowane do wewnątrz firmy

Toyota szczególną wagę przywiązuje do stosunków panujących w firmie między pracownikami wszystkich szczebli, w myśl zasady, że każdy pracownik powinien być rzecznikiem *public relations* swojej firmy oraz powinien poprawiać jej wizerunek i reputację na zewnątrz. Podstawowym celem w dziedzinie wewnętrznego PR w Toyocie jest pełna identyfikacja pracowników z firmą, a także wzrost efektywności działań całej załogi. W związku z tym, bardzo dużą wagę przywiązuje się w Toyocie do szkoleń pracowników odpowiedzialnych za bezpośrednią obsługę klienta. W 1999r. Toyota uruchomiła nowoczesny ośrodek szkoleniowy o powierzchni prawie 2000m², z licznymi salami wykładowymi, gabinetami dydaktycznymi, najnowocześniejszym w Polsce zestawem diagnostycznym oraz salonem ekspozycyjnym. Mechanicy i sprzedawcy regularnie uczestniczą w szkoleniach organizowanych przez Toyota Motor Poland, doskonaliły swoje umiejętności w nowym ośrodku szkoleniowym, oraz biorą udział w konkursach „Mechanik Roku”, „Najlepszy Doradca Serwisowy”, „Najlepszy Sprzedawca Samochodów”. Stanowi to wyraz troski Toyoty o najwyższą jakość usług, zgodnie z programem satysfakcji klienta.

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym w Toyocie przez dział PR do wewnętrznej komunikacji jest - ukazująca się co dwa miesiące - gazetka „Satysfakcja klientów”. Zawiera ona informacje dotyczące: samych pracowników (ich sukcesy zawodowe), ważnych wydarzeń firmowych, funkcjonowania poszczególnych stacji dealerskich, listy od klientów itp.

Najważniejszą formą komunikacji wewnętrznej w ASD są bezpośrednie spotkania organizowane w ramach poszczególnych działów, podczas których pracownicy mają możliwość przedyskutowania wielu nurtujących ich kwestii. Tradycją w Toyocie są również wyjazdy integracyjne i imprezy okolicznościowe dla pracowników. W celu podniesienia efektywności pracowników Toyota stosuje dla nich szereg programów motywacyjnych. Są to m.in.: system wynagrodzenia prowizyjnego, nagrody pieniężne, jak również wycieczki zagraniczne. Oprócz kontaktów osobistych z pracownikami, Zarząd Toyoty wykorzystuje w komunikacji wewnętrznej również pocztę elektroniczną. Uzupełniającymi publikacjami zakładowymi, pozwalającymi na wewnętrzny dialog kierownictwa i pracowników są wszelkiego rodzaju foldery, broszury, informatory, sprawozdania i raporty.

Wewnętrzne PR w Toyocie ma olbrzymi wpływ na opinię środowiska zewnętrznego. Pracownicy identyfikujący się z firmą są najbardziej wiarygodnym źródłem informacji o przedsiębiorstwie.

2.3. Zadania skierowane na zewnątrz firmy

Dział *public relations* Toyota Motor Poland w swoich działaniach wykorzystuje w szerokim zakresie środki masowego przekazu tj. prasę, radio, telewizję i internet.

Pozwala to na przekazanie klientom wszelkich informacji na temat firmy, począwszy od prezentacji nowych modeli samochodów, poprzez otwieranie nowych salonów, aż po zmiany zachodzące w technologii.

Toyota przywiązuje również dużą wagę do działalności na rzecz ochrony środowiska. Wszystkie stacje dealerskie Toyoty spełniają surowe normy ekologiczne. Toyota Motor Poland jest firmą zrzeszoną i zaprzyjaźnioną ze Światowym Funduszem Na Rzecz Przyrody WWF, uczestniczy w jego akcjach i wspiera jego działania. Oprócz tego Toyota opracowała zespół zasad ochrony środowiska pod nazwą „Karta Ziemi”; zasady te wdrażane są we wszystkich przedstawicielstwach na świecie, w tym również w Polsce. Główne założenia „Karty Ziemi” to:

- zlikwidowanie szkodliwego wpływu na środowisko we wszystkich dziedzinach swojej działalności,
- poszukiwanie technologii nieszkodliwych dla środowiska,
- budowanie ścisłych więzi i współdziałanie z jak największą liczbą osób i organizacji zaangażowanych w ochronę środowiska, włączając w to rządy państw, samorządy, a także kooperujące firmy i gałęzie przemysłu.

Na temat działalności ekologicznej Toyoty ukazuje się szereg artykułów w prasie i w internecie.

Podstawą komunikacji indywidualnej w Toyocie jest stworzona i regularnie aktualizowana baza danych o klientach. Poszczególne ASD prowadzą własną bazę danych, którą wykorzystują w ramach działań *public relations*. Dzięki posiadanej bazie danych istnieje możliwość listownego bądź telefonicznego zapraszania klientów na różne uroczystości firmowe m.in. na „Dni Otwarte”. „Dni Otwarte” połączone są zawsze z wprowadzeniem nowego modelu samochodu na rynek i uatrakcyjniane są koncertami lub wernisażami.

Na tego rodzaju imprezy zapraszani są oprócz klientów również dziennikarze, przedstawiciele społeczności, władz lokalnych i kościelnych. Do

pozostałych narzędzi wykorzystywanych w ramach PR zewnętrznego należy zaliczyć: udziały w targach i wystawach, wręczanie klientom upominków firmowych, a także komunikacja przez internet.

W celu gromadzenia wokół firmy osób jej sprzyjających i życzliwych, a także wyróżnienia stałych klientów Toyoty, powstał Toyota Club. Do grona klubowiczów może dołączyć każdy właściciel samochodu marki Toyota. Inną formą wyróżnienia klientów są Złote i Srebrne Karty Toyota Club. Dla wszystkich posiadaczy tych kart, Toyota przygotowuje szereg przywilejów: rabaty obejmujące części zamienne, akcesoria i usługi świadczone przez stacje dealerskie, a także bezpłatną subskrypcję magazynu „Toyota News”. Magazyn ten zawiera wiele interesujących informacji dotyczących nowych modeli i technologii opracowanych przez Toyotę.

W celu podkreślenia zaangażowania firmy w życie społeczne, od kilku lat Toyota organizuje turniej tenisowy o Puchar Toyota Club, jak również imprezy off-roadowe dla posiadaczy samochodów terenowych.

Toyota w Polsce rozwija się nieustannie, a w swych działaniach z zakresu *public relations* wykorzystuje szeroki wachlarz narzędzi, skierowany zarówno do środowiska zewnętrznego jak i wewnętrznego. Sprzyja to z pewnością kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy i jego utrwaleniu w pamięci odbiorców.

Uwagi końcowe

W obecnych czasach cierpimy na przeładowanie komunikacyjne, w związku z tym szczególnie trudne staje się dotarcie do docelowych odbiorców. Nie lada sukcesem staje się zwrócenie ich uwagi, rozbudzenie zainteresowania, wywołanie zmian w ich zachowaniu, a także pozytywne utrwalenie w pamięci wizerunku przedsiębiorstwa.

Wiele firm zdaje sobie sprawę, iż reklama masowa nie jest już złotym środkiem, umożliwiającym dotarcie do szerokiej rzeszy klientów. Tak więc osoby odpowiedzialne za promocję produktów w firmie uciekają się do innych sposobów komunikacji. Wykorzystują wielce obiecujące narzędzia i środki *public relations*. Informacje prasowe, publikacje, wydarzenia specjalne, działania na rzecz społeczności lokalnej i wiele innych technik PR, pozwala organizacjom wyróżnić się na rynku i uzyskać przewagę nad konkurentami.

Studium przypadku Toyota Motor Poland potwierdza, że koncern ten dzięki działaniom z zakresu PR buduje pozytywny wizerunek w otoczeniu oraz cieszy się zaufaniem i popularnością wśród klientów. Potwierdzeniem

tego może być fakt, iż produkty Toyoty stale utrzymują się na czołowych miejscach w rankingach, wygrywają szereg plebiscytów organizowanych dla czytelników pism motoryzacyjnych i odnotowują ciągle wzrost sprzedaży.

Literatura

1. Budzyński W., Public relations – zarządzanie reputacją firmy, Potttext, Warszawa 2004 r.
2. Cenker E. M., Public relations, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004 r.
3. Drzazga M., System promocji przedsiębiorstw na polskim rynku. Struktury i funkcjonowanie, Prace naukowe AE, Katowice 2004 r.
4. Garbarski L., Rutkowski J., Wrzosek W., Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1997 r.
5. Goban-Klas T., Public relations-czyli promocja reputacji, Business Press, Warszawa 1997 r.
6. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999 r.
7. Kramer T., Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 2004 r.
8. Kupiec L., Augustyn A., Public relations, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004 r.
9. Leksykon marketingu, praca zbiorowa pod red. J.Altkorna i T. Kramera, PWE, Warszawa 1999 r.
10. Podstawy marketingu, praca zbiorowa pod red. J.Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1995 r.
11. Rydel M., Podręczny leksykon promocji, Gdańska Fundacja Menedżerów, Gdańsk 1998 r.
12. System komunikacji marketingowej, praca zbiorowa pod red. T. Kramera, WSZMiJO w Katowicach, Katowice 2004 r.
13. Wiktor J. W., Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, PWN, Warszawa 2001 r.
14. www.toyota.com.pl – strona internetowa przedsiębiorstwa

II. Zaspokajanie wszelkich oczekiwań konsumentów
– współczesnym wyzwaniem organizacji

Magdalena Dołhasz *

WIZERUNEK SZKOŁY WYŻSZEJ W OPINII RESPONDENTÓW

Summary

The educational activity of the universities has started to change since the transformation in Poland. Marketing and other principles and methods of management used by enterprises, found their place in the activity of universities as well.

Marketing communication and particularly creating of the image of the University are the source of competitive advantage. The students should identify with their University.

The aim of the paper is to analyse the elements of the image of the universities which are noticed by students. The analysis is based on surveys conducted among students from state-owned and non state-owned universities in Cracow.

Uwagi wstępne

Uczelnie wyższe to szczególny rodzaj instytucji, instytucji dużego zaufania społecznego, pełniące szereg społecznych funkcji m.in.: kreowanie postaw moralnych i przyzwyczajzeń kulturowych, propagowanie i kreowanie stylów zachowań pożądanych w społeczeństwie itp.

Działalność edukacyjna współczesnej uczelni wyższej w Polsce zaczęła ulegać obecnie widocznym zmianom m.in. komercjalizacji, ponieważ Państwo obecnie zmieniło swoje relacje ze szkołami wyższymi, rezygnując z funkcji zarządcy na rzecz roli państwa ewaluacyjnego, co pociągnęło za sobą [Krzyżanowska M., Znaczenie marketingu w działalności edukacyjnej szkoły wyższej, „Marketing i Rynek”, 2004, nr 3]:

- przeniesienie na uczelnię odpowiedzialności za planowanie instytucjonalne,
- ograniczenie roli państwa do ustalania polityki edukacyjnej i pełnienia nadzoru nad funkcjonowaniem poszczególnych podmiotów,
- zmniejszenia skali finansowania uczelni ze środków publicznych oraz wprowadzenia zasad konkurowania o te środki.

* dr, Katedra Marketingu, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

Ograniczenie ochronnej roli Państwa, niewątpliwie zwiększyło zakres samodzielności uczelni, jednocześnie jednak zmusiło je do większej aktywności również i aktywności rynkowej. Pojawiło się pojęcie menedżeryzmu (jako filozofii zarządzania uczelnią), a podstawowym dążeniem uczelni stało się efektywne zarządzanie zasobami, a także ich pozyskiwanie ze środków pozabudżetowych oraz umocnienie swojej pozycji na rynku edukacyjnym. Jako jedne z pierwszych instytucji doceniły uczelnie wartość skutecznej komunikacji, podstawowego warunku dobrego funkcjonowania na konkurencyjnym rynku.

Wydaje się, że uczelnie wyższe zawsze doceniały rolę i wagę dobrego wizerunku. Wyższe uczelnie, prywatne lub subsydiowane przez państwo, podejmowały zawsze działania mające gwarantować im dobry wizerunek jako instytucje działające pod presją społeczną, a co za tym idzie dobrą komunikację z otoczeniem.

Wizerunek uczelni wyższej można bardzo ogólnie określić jako ogół skojarzeń związanych z daną uczelnią. Czynniki, które wpływają na ukształtowanie się wizerunku są związane ze:

- środowiskiem społecznym, czyli kulturowymi i społecznymi uwarunkowaniami, które wpływają na zachowanie się jednostki czy grupy,
- poglądami i zapatrywaniami, czyli racjonalnymi przesłankami oceny obiektu,
- sferą osobowości podmiotu, stanowią ją sądy emocjonalne i projekcje jednostki lub grupy [Tkaczyk J., Rachwalska J., Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa, „Marketing i Rynek”, 1997, nr 5].

Korzyści z dobrego wizerunku uczelni można podzielić na te o charakterze wirtualnym czy emocjonalnym oraz na te mające swój wymiar praktyczny (ekonomiczny).

Syntetycznie ujmując korzyści płynące z dobrego z wizerunku dla uczelni to m.in.:

- Możliwość przyciągnięcia dobrych studentów,
- Większe szanse absolwenta na znalezienie dobrej pracy,
- Wyróżnienie wśród wielu innych uczelni, ułatwia przyciągnięcie najlepszej kadry naukowej,
- Zwiększa szansę na współpracę z dobrymi zagranicznymi uczelniami,
- Zwiększa szanse na pozyskanie unijnych funduszy na badania,
- Podniesie prestiżu miasta na terenie, którego działa itp. [na podstawie: Koszembar-Wiklik M., Tytani i pariasi czyli wizerunek uczelni wyższych, „Public Relations materiały z II kongresu PR”, WSiZ w Rzeszowie, Rzeszów, 2003, s. 270.].

Wizerunek zatem, o ile jest pozytywny, niesie dla uczelni liczne korzyści, skutkując przede wszystkim lojalnością wielu grup wchodzących z nią w relacje, w szczególności ze studentami, i w ten sposób wpływa korzystnie na osiąganie zamierzonych celów. Można zatem przyjąć, że jest on jednym z czynników warunkujących dobre wyniki uczelni, szczególnie sprzyjając jej wysokiej efektywności w długim okresie.

Działaniem warunkującym uzyskanie tych efektów jest rozpowszechnienie wizerunku w społeczeństwie, a co najmniej wśród wszystkich grup interesariuszy za pośrednictwem sprawnego systemu komunikowania uczelni z otoczeniem. Uczelnie wyższe, realizując ten cel, coraz częściej sięgają po różnorakie instrumenty public relations wspomagające tworzenie wizerunku.

1. Elementy systemu wizualizacji jako ważny instrument public relations uczelni wyższej

Wśród różnorodnych instrumentów wyróżnianych w ramach działań PR od wielu lat obserwuje się wzrost znaczenia tzw. systemu identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa (tożsamość wizualna), należy on do narzędzi permanentnego oddziaływania na rynek, narzędzi rywalizacji o miejsce w świadomości potencjalnych odbiorców. Jest to w skrócie „kod optyczny i estetyczny, umożliwiający firmie przekazywanie sygnałów, na których jej najbardziej zależy, to znaczy takich, które budują i utrwalają jej dobry wizerunek w otoczeniu” [Krzyżak M., Tożsamość wizualna firmy, „Aida Media” 1999, nr 3].

Jego istotą jest „wyróżnienie się” wśród konkurentów, podkreślenie indywidualnego charakteru firmy oraz łatwość jej zauważenia i zapamiętania przez otoczenie, a w szczególności przez klientów [na podstawie: Altkorn J., Wizualizacja firmy, IM, Kraków 1999, ss. 9-13].

Do podstawowych elementów najczęściej tworzących system identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa, także i szkoły wyższej, zaliczyć należy:

- znak firmowy (logo) – m.in. budowa znaku, pole ochronne, kolorystyka znaku firmowego, kombinacje firmowe,
- kolorystyka firmy,
- liternictwo firmowe – wybór czcionek i sposoby ich wykorzystania,
- druki firmowe – oznakowania akcydensów, wizytówki,
- wydawnictwa firmowe, raporty,
- oznakowanie zewnętrzne i wewnętrzne budynków - tablice informacyjne, flagi,

- oznakowanie pojazdów, stoisk targowych,
- ubiory pracowników – identyfikatory pracowników,
- zasady wykorzystania kolorystyki i logotypu w materiałach promocyjnych,
- wygląd stron internetowych itp.

Oprócz wymienionych wyżej, najważniejszych, materialnych elementów systemu wizualnego firmy można wskazać inne (niematerialne) elementy tworzące tożsamość firmy. Zalicza się do nich:

- system zachowań, obejmujący swoim zakresem ogół relacji, jakie tworzą pracownicy w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych oraz
- system komunikacji obejmujący wszystkie działania zmierzające do przekazania odbiorcy czytelnej informacji na temat wartości, zdarzeń, osób i rzeczy celowych z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa [na podstawie: Komunikacja marketingowa pod red. Rydla M., ODDK, Gdańsk 2001, s. 83].

Do podstawowych elementów niematerialnych współtworzących system tożsamości zaliczyć należy m.in.: osobiste kontakty (podczas serwisu, negocjacji, sprzedaży, rozmów telefonicznych itp.), kontakty pośrednie za pomocą słów i obrazów (w reklamie czy informacje w środkach masowego przekazu), zasłyszane o firmie i jej wyrobach opinie, zachowanie i maniery personelu, sukcesy i niepowodzenia firmy itp.

W przypadku uczelni wyższej system identyfikacji, jak zostało już wspomniane, jest jednym z ważniejszych elementów komunikacji z otoczeniem, powinien on zatem być strukturą monolityczną. Skuteczność jego będzie więc zależna nie tylko od wykorzystania grafiki, kolorystyki, liternictwa czy nazwy, ale wprowadzenie jednolitego kodu wizualnego – jego standaryzacji ujętej w tzw. księgę wizualizacji czy też księgę tożsamości. Wprowadzenie „w życie” elementów księgi tożsamości wymaga od każdej firmy, również od szkoły wyższej, zaangażowania pracowników, wdrażających ten system, następnie koordynujący i kontrolujący go, a więc uruchomienia procesu zarządzania. Dopiero efektywne i skuteczne zarządzanie systemem identyfikacji wizualnej oraz innymi działaniami w zakresie PR prowadzi do tworzenia dobrego wizerunku uczelni, i tym samym ułatwia identyfikację szkoły wyższej zarówno wśród obecnych jak i potencjalnych studentów.

Polskie uczelnie, z długoletnią tradycją, zazwyczaj posiadają od wielu lat własny znak – logo, barwy oraz inne elementy wizualne firmy. Niestety, w trakcie dziesięcioleci przechodziły one niezamierzoną najczęściej ewolucję, co w efekcie prowadzi obecnie do braku jednolitości (przykładowo posługiwanie się kilkoma znakami, różniącymi się znacznie od siebie na różnych drukach czy wizytówkach, czy różnymi odcieniami barw itd.). To

samo zdarza się w uczelniach „młodych” powstałych niedawno, gdzie z kolei daleko idąca dowolność i niefrasobliwość w posługiwaniu się elementami identyfikacji wizualnej spowodowana jest często świadomym marginalizowaniem problemu czy też wręcz ignorancją.

Reasumując, jest oczywistym, że niezwykle trudno jest „dorobić się” spójnego i jednolitego systemu wizualnego uczelni - współczesnej uczelni, ale należy mimo trudności podejmować takie działania.

Czy elementy systemu wizualnego uczelni wyższej są postrzegane przez najważniejszych jej odbiorców - studentów? Czy studenci znają działania PR swojej Uczelni a w szczególności logo, barwy i elementy niematerialne tworzące jej wizerunek? Te pytania były podstawą do przeprowadzenia badań i napisania opracowania na ten temat.

Badania¹ w oparciu o które powstał niniejszy artykuł, zostały przeprowadzone w II połowie kwietnia i I połowie maja 2005 roku wśród studentów studiów zaocznych i dziennych dwóch Uczelni Wyższych w Krakowie: państwowej (tradycja jej sięga 80 lat) i prywatnej (działającej na krakowskim rynku edukacyjnym od zaledwie 5 lat).

Miały one stanowić jedynie próbę wstępnego zdiagnozowania problemu, czy i w jaki sposób ta właśnie grupa respondentów – studenci – postrzegają elementy wizualnej tożsamości stosowane przez macierzyste Uczelnie. W badaniach wykorzystano metodę badań ankietowych, zastosowany rodzaj ankiety to ankieta audytoryjna. Kwestionariusz ankietowy wypełniany przez respondentów zawierał 17 pytań: w tym pytań zamkniętych było 12, otwartych 5 oraz 4 pytania metryczkowe. Populację badaną stanowili studenci wszystkich typów studiów. Jednostką próby, jednocześnie respondentami byli studenci I roku studiów. W badaniach wzięło udział 340 studentów. Charakterystykę badanej zbiorowości przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych studentów

Uczelnia prywatna	Zmienna	Wartość zmiennej	Liczba studentów	% ogółu
180 studentów	Płeć	• kobieta	123	68,3
		• mężczyzna	57	31,7
Uczelnia państwowa	Zmienna	Wartość zmiennej	Liczba studentów	% ogółu
160 studentów	Płeć	• kobieta	104	65,4
		• mężczyzna	55	34,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

¹ Badania na Uczelni państwowej zostały przeprowadzone przy współudziale Pani dr A. Żbikowskiej, zaś na Uczelni prywatnej samodzielnie przez autorkę niniejszego artykułu.

Typowy respondent w niniejszym badaniu to studentka uczelni prywatnej studiująca na I roku Wydziału Prawa i Administracji lub Stosunków Międzynarodowych i, jeśli chodzi o uczelnię państwową, to również studentka I roku Wydziału Zarządzania.

2. Instrumenty PR Uczelni Krakowskich w oczach respondentów.

Na początku kwestionariusz ankietowego znalazło się pytanie mające na celu zorientowanie się, czy studenci w ogóle dostrzegają prowadzone przez swoje Uczelnie działania public relations, a zatem dokonanie pewnego rodzaju systematyzacji form tych różnorodnych działań (tabela 2).

Tabela 2. Struktura procentowa wg formy działań public relations, z którymi spotkali się respondenci

WYSZCZEGÓLNIENIE	Uczelnia państwowa % wskazań	Uczelnia prywatna % wskazań
Strona internetowa	98,1	93,8
Tablice informacyjne na terenie kampusu	92,4	85,0
Ulotki informacyjne	72,1	85,0
<i>Wydawnictwa uczelniane – foldery, katalogi</i>	74,0	68,3
Informacje Rektora	22,9	60,0
<i>System wizualizacji uczelni</i>	40,1	54,4
<i>Wystąpienia w mediach pracowników i studentów</i>	51,3	42,7
Gadżety (koszulki, kubki, długopisy itp.)	35,9	35,9
Dni otwarte Uczelni	95,6	33,3
Działania Działu Promocji	37,3	31,1
Sprawowanie mecenatu przez Uczelnię	33,7	22,2
Sponsoring	26,7	11,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Jak wynika z tabeli 2, wszyscy badani studenci dostrzegają i spotkali się ze wszystkimi najważniejszymi działaniami PR, jednak każde z tych działań miało różny odsetek deklarujących jego znajomość. I tak, najbardziej dostrzeganymi działaniami public relations na obu typach uczelni, plasującymi się w pierwszej trójce, są: strona internetowa (odpowiednio 98% uczelnia państwowa i 93% uczelnia prywatna), tablice informacyjne

na terenie kampusu (odpowiednio 92%; 85%) oraz ulotki informacyjne (85% - uczelnia prywatna) i Dni otwarte Uczelni (96% - uczelnia państwowa). Należy dodać, że Dni otwarte Uczelni znalazły się w czołówce form PR stosowanych w uczelni państwowej, zaś w uczelni prywatnej wskazało prawie o 1/3 mniej respondentów. Te dwie ostatnie formy wskazują o prawie 15% więcej respondentów na uczelni państwowej. Najmniej zauważalną formą działalności PR obu badanych podmiotów jest działalność sponsorska Uczelni i sprawowanie mecenatu.

System wizualizacyjny obu Uczelni został również dostrzeżony przez respondentów, jednak w rankingu znalazł się na dalszych pozycjach. Częściej wskazywali go studenci uczelni niepaństwowej 54% niż uczelni państwowej tylko 40% (o 15% mniej wskazań). Wg deklaracji badanych również wydawnictwa uczelni oraz wystąpienia pracowników w mediach zakwalifikowano jako ważne działania PR. Należy zauważyć, że oba te działania są częściej wskazywane przez ankietowanych na uczelni państwowej, wydaje się, że wynika to z wieloletniej tradycji w podejmowaniu takich działań.

Reasumując, można przypuszczać, że studenci obu szkół wyższych wykazują dobrą orientację w działalności Uczelni związanej z kształtowaniem jej wizerunku.

W opinii studentów (najwyżej w rankingu – tabela 2), we współczesnej szkole wyższej najważniejszym elementem systemu wizualizacji tworzącym wizerunek, a jednocześnie współczesnym źródłem informacji o jej działalności, powinna być strona internetowa. Strony WWW tworzone przez szkoły wyższe są doskonałym narzędziem public relations, a Internet stanowi o jej nowoczesności.

Próbując ocenić popularność tego elementu systemu tożsamości, zapytano, jak często odwiedzają oni strony internetowe uczelni. Wśród wszystkich badanych studentów tylko cztery osoby nie korzystają z informacji zawartych na stronie internetowej.

Studenci szkoły wyższej prywatnej deklarowali, iż generalnie korzystają ze strony internetowej. I, tak po ok. 1/3 studentów odwiedza stronę internetową Uczelni odpowiednio: przynajmniej 1 raz w tygodniu, 2-3 razy w miesiącu oraz raz w miesiącu lub rzadziej. Informacje te były trochę inne w Uczelni państwowej. Tu 44% respondentów twierdziło, że odwiedza stronę internetową przynajmniej 1 raz, a 1/5 deklaruje 1 raz w miesiącu. Zatem studenci szkoły państwowej częściej korzystają z tego źródła informacji. Na obu uczelniach respondenci ocenili podobnie strony internetowe; wszystkie cechy stron WWW (atrakcyjność, aktualność, szybkość ładowania, zakres informacji) oceniane są jako nieznacznie lepsze od przeciętnej.

3. Postrzeganie systemu wizualizacyjnego uczelni w tworzeniu jej wizerunku

Do podstawowych elementów najczęściej tworzących system identyfikacji wizualnej uczelni zaliczyć należy znak firmowy, kombinacje firmowe i kolory. Obie badane Uczelnie posiadają te podstawowe elementy i stosują je w swojej działalności. W badaniu starano się dokonać analizy znajomości tych elementów.

Proszono respondentów o opisanie loga swojej Uczelni. I tak jeśli chodzi o Uczelnię prywatną, wśród badanych studentów znalazły się tylko 4 osoby, które nie wiedzą jak wygląda logo własnej Uczelni lub też podawały one błędnie jego elementy. Aż 1/4 ankietowanych studentów potrafiła poprawnie opisać pełne logo - 5 jego elementów składowych. W tym miejscu należy powiedzieć, iż logo Uczelni posiada wiele elementów i jest niełatwe do zapamiętania. 78% respondentów umiała poprawnie podać tylko lub aż trzy jego elementy, a 56% podawała tylko 2 elementy.

Inna jest sytuacja, jeśli chodzi o Uczelnię państwową. I tak, tu niestety znalazł się większy odsetek osób, które nie wiedzą, jak wygląda logo własnej Uczelni (prawie 17%) lub też podawały one błędnie jego elementy – przykładowo: herb Krakowa, orzeł i krzyż, niebieska tarcza itp. Tylko 1% ankietowanych potrafiło poprawnie podać pełne logo - wszystkie jego elementy składowe. 77% respondentów potrafiło wymienić poprawnie 3 jego elementy. Sytuację tą można by tłumaczyć niedawną zmianą loga Uczelni, nowe logo ma dopiero rok.

Drugi element, który poddano badaniu to barwy Uczelni. Okazuje się, że prawie 50-60% respondentów na obu Uczelniach poprawnie wymienia oba podstawowe kolory każdej z nich.

4. Pozostałe elementy wizualnej tożsamości Uczelni

Inne elementy składające się na system wizualnej tożsamości szkoły wyższej, równie ważne jak elementy materialne, są system zachowań i system komunikacji w firmie. Jednak badanie tych zagadnień potraktowano świadomie, w sposób dość ogólny z uwagi na fakt, iż każda Uczelnia obecnie prowadzi własne, permanentne badania ankietowe wśród studentów mające za zadanie ocenę relacji z jej pracownikami.

Próbowano zatem w badaniach uchwycić podstawowe relacje między kadrą naukową, personelem szkoły wyższej a studentami poprzez ocenę cech poszczególnych grup pracowników obu Uczelni (tabele 3,4,5).

Tabela 3. Cechy wykładowców, na które studenci zwracają uwagę

WYSZCZEGÓLNIENIE	Uczelnia państwowa % wskazań	Uczelnia prywatna % wskazań
<i>Umiejętność przekazywania wiedzy</i>	88,5	83,9
<i>Życzliwość</i>	42,1	37,8
Zachowanie – kultura osobista	32,1	27,2
Zakres posiadanej wiedzy	29,4	34,4
Punktualność	6,7	9,4
Wygląd – estetyka ubioru	1,9	3,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Studenci cenią sobie najbardziej w kontaktach z kadrą naukową (tabela 3) przede wszystkim umiejętności w przekazywaniu wiedzy (ponad 80% wskazań) oraz życzliwość (w obu grupach badanych wskazania oscylują w granicach 40%). Na trzecim miejscu znalazły się zachowanie - kultura osobista (1/3 badanych) w Uczelni państwowej oraz zakres posiadanej wiedzy (ponad 1/3 badanych) w Uczelni prywatnej. Respondenci nie przywiązują specjalnej wagi do wyglądu – estetyki ubioru prowadzących zajęcia.

Jeśli chodzi o personel administracyjny, obsługujący studentów tj. pracowników dziekanatów i sekretariatów (tabela 4), to wskazywano w obu Uczelniach na pierwszym miejscu na „sprawność obsługi studentów” i na miejscu drugim „życzliwość”.

Tabela 4. Cechy pracowników dziekanatów i sekretariatów, na które studenci zwracają najczęściej uwagę

WYSZCZEGÓLNIENIE	Uczelnia państwowa % wskazań	Uczelnia prywatna % wskazań
Kompetencje	14,5	31,7
Sprawność obsługi studentów	67,9	76,1
Wygląd – estetyka ubioru	3,1	2,8
Zachowanie - kultura osobista	39,6	33,9
Życzliwość	67,3	48,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Poproszono również badanych o ocenę portierów i służb firm ochroniarskich, z którymi na co dzień spotykają się studenci (tabela 5). Tu również w obu grupach badanych wyniki były zbieżne. Przede wszystkim badani zwracają uwagę, jak deklarują, na „zachowanie – kultura osobista” (prawie 80% wskazań) oraz na kompetencje tych osób (ok. 40%). Tylko 17% respondentów w obu grupach badanych zwraca uwagę na posiadanie przez nich identyfikatora, jednego z elementów systemu wizualnego firmy.

Tabela 5. Cechy portierów i pracowników ochrony, na które studenci zwracają najczęściej uwagę

WYSZCZEGÓLNIENIE	Uczelnia państwowa % wskazań	Uczelnia prywatna % wskazań
Kompetencje	42,8	44,7
Posiadany identyfikator	17,6	17,7
Wygląd – estetyka ubioru	25,2	37,6
Zachowanie – kultura osobista	81,8	79,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Na koniec poproszono respondentów o ocenę wizerunku Uczelni. Ogólnie można stwierdzić, że badani pozytywnie ocenili wizerunek jednej i drugiej Uczelni. Tak więc, zarówno na Uczelni państwowej jak też i prywatnej respondenci średnio przyznali 3,5 punktu w skali od 1 do 5 (gdzie 1 było oceną najłabszą, a 5 – najlepszą). Należy dodać, że żaden student nie wystawił Uczelniom najgorszej oceny.

Uwagi końcowe

Reasumując, badania pokazały, iż studenci zarówno Uczelni państwowej jak i prywatnej dostrzegają działania podejmowane przez nie, kształtujące jej wizerunek. Oceniają te działania pozytywnie i co warto zauważyć, na bardzo podobnym poziomie. Potrafią również prawidłowo zidentyfikować podstawowe elementy tworzące system wizualny szkoły wyższej. Wydaje się zatem, że działania te są skuteczne i spełniają swoje funkcje. To opracowanie może stanowić punkt wyjścia do dalszych, szczegółowych badań związanych z elementami kształtującymi wizerunek szkoły wyższej oraz ich rolą i znaczeniem.

Literatura

1. Altkorn J., Wizualizacja firmy, IM, Kraków 1999.
2. Komunikacja marketingowa pod red. Rydla M., ODDK, Gdańsk 2001.
3. Koszembar-Wiklik M., Tytani i pariasi czyli wizerunek uczelni wyższych, „Public Relations materiały z II kongresu PR”, WSiZ w Rzeszowie, Rzeszów, 2003.
4. Krzyżak M., Tożsamość wizualna firmy, „Aida Media” 1999, nr 3.
5. Krzyżanowska M., Znaczenie marketingu w działalności edukacyjnej szkoły wyższej, „Marketing i Rynek”, 2004, nr 3.
6. Tkaczyk J., Rachwalska J., Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa, „Marketing i Rynek”, 1997, nr 5.

Dawid Soin *

REKLAMA POLITYCZNA JAKO INSTRUMENT KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU PARTII POLITYCZNYCH

Summary

The ever increasing competition between parties on the political stage forces them to resort to new techniques in their 'fight for voters'. Search for effective ways of influencing the political arena has created a new approach to how party rivalry is portrayed. Due to the nature of the political market marketing techniques are being adapted to and practically applied in politics. The subjects of political competition have been mobilised to conduct their political activities with due account taken of the principles of marketing.

Political advertising as one of the key political marketing techniques is currently widely used in political actions. Contemporary electoral campaigns just cannot be run without political advertising, one of promotional actions, aimed at winning as large a number of supporters as possible.

This article seeks to present basic issues related to using advertising in politics.

Uwagi wstępne

Celem podmiotów rywalizacji politycznej jest nie tyle jednorazowe zwycięstwo polityczne, ile przede wszystkim przetrwanie organizacyjne oraz dążenie do powiększenia zakresu własnego wpływu politycznego [Janik – Wiszniowska 2002, s.171]. Natura rynku politycznego¹ doprowadziła do sytuacji, w której kandydaci oraz partie polityczne, aby zwiększyć swoje szanse na osiągnięcie zamierzonego celu, zmuszeni są do dostosowania się do nowych technik, reguł i praw rządzących współczesną areną walki politycznej. Zwiększająca się konkurencja partii politycznych – zmusza je to wykorzystania coraz nowszych i skuteczniejszych technik w „walce o elektorat”?

* mgr, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

¹ Dla dalszych rozważań nad istotą reklamy politycznej należy przyjąć, iż rynek polityczny jest rozumiany jako *proces interakcji pomiędzy partiami i liderami politycznymi, występującymi w roli dostawców dóbr i oferentów, a wyborcami traktowanymi jako konsumenci* [Antoszewski, Herbut, s. 356].

Reklama polityczna jako jedna z kluczowych technik marketingu politycznego² jest obecnie szeroko wykorzystywana w działaniach politycznych. Nie można mówić o współczesnej kampanii wyborczej bez reklamy politycznej, która stanowi jeden ze sposobów działań promocyjnych, mający na celu pozyskanie jak najszerszej grupy zwolenników.

Historia zjawiska określanego dziś mianem reklamy politycznej sięga starożytności. Podczas prac archeologicznych na terenie antycznej Pompei odkryto wśród rozmaitych świadectw życia starożytnego miasta (któremu zagładę w 79 roku p.n.e. przyniosły popioły Wezuwiusza) kilka tysięcy napisów o charakterze reklamowym. Znajdowały się tam m.in. ogłoszenia, zawiadomienia oraz odezwy wyborcze, które są jednym z pierwszych świadectw publicznej aktywności w sferze polityki [Bajka 1994, s. 6]. Należy podkreślić fakt, iż owa tragiczna w skutkach erupcja wulkaniczna zbiegła się z momentem prowadzenia kampanii wyborczej, podczas której wykorzystano ponad 1600 afiszy reklamowych [Ulicka 1996, s. 157].

O prawdziwym postępie w sensie skuteczności reklamy politycznej, mówić możemy po wkroczeniu na scenę polityczną mediów elektronicznych. Pierwsze polityczne reklamy radiowe powstały w latach trzydziestych XX wieku, a pierwsza seria reklam telewizyjnych została wyemitowana przy okazji kampanii prezydenckiej Dwighta Eisenhowera w 1952 roku [Dobek – Ostrowska 2004, s. 236]. Od tego czasu przywiązuje się do niej coraz większe znaczenie. Jego miernikiem jest choćby rozwój reklamy politycznej w ostatnich pięćdziesięciu latach, praca wkładana w doskonalenie jej form, środków i adaptowanie osiągnięć nauk społecznych do konstruowania możliwie efektywnych kampanii reklamowych. Świadczy o tym także nieustający wzrost kosztów kampanii, obserwowany szczególnie na najbogatszym, amerykańskim rynku politycznym [Piontek 2002, s. 158].

Nie można uciec od konstatacji, iż reklama polityczna wzbudza kontrowersje jeszcze w większym stopniu niż reklama handlowa. Najczęściej pojawiające się zarzuty związane z wykorzystaniem reklamy w polityce są następujące [Mazur 2004, s. 297 - 298] :

- reklama jest stosowana, by stworzyć fałszywy wizerunek kandydatów,

² Marketing polityczny definiowany jest jako *zespół teorii, metod, technik i praktyk społecznych, mających na celu przekonanie obywateli, by udzielił poparcia człowiekowi, grupie lub projektowi politycznemu* [Ulicka 1996, s. 157]. A. Żukowski definiuje marketing polityczny jako *zespół działań prowadzonych na rynku politycznym, mających na celu precyzyjne określenie i promocję konkretnej oferty politycznej w warunkach stałej konkurencji* [Żukowski 1999, s. 104].

- reklama stosowana jest, by zniekształcić problemy i preferencje kandydatów względem tych problemów,
- moralnie złym czynem jest sprzedawanie kandydatów jak mydło czy płatki zbożowe,
- za pośrednictwem krótkich formatów, które dominują w reklamie politycznej nie sposób prowadzić poważną dyskusję o kandydatach i problemach,
- „znaczenie wizerunku, jak i starania związane z jego przygotowaniem, oznaczają „wyjałowienie polityki” i odchodzenie od idei konstytuujących demokrację, podobieństwo celów konkurujących ze sobą sił politycznych powoduje, iż bardziej liczy się pomysł prezentacji niż sam towar - forma więc zaczyna górować nad treścią [Pawełczyk, Piontek 1999, s. 116]”.

Dla równowagi - należy wspomnieć o zwolennikach, czy wręcz apologetach reklamy politycznej. Ich argumenty przedstawiają się następująco:

- reklama polityczna nie tworzy fałszywych wizerunków i nie zniekształca ich, wykorzystuje te cechy kandydatów, które istnieją,
- autorzy reklamy politycznej ogniskują swoją uwagę jedynie na dobrych cechach, utwierdzają i wzmacniają ich obecność w świadomości odbiorców; ludzie reklamy nie tworzą czegoś, czego nie ma, przekazują to, co jest,
- reklama polityczna wzmacnia system polityczny, umożliwiając politykom lepsze komunikowanie się z publicznością a wyborcom dostarczając większej ilości informacji politycznych,
- reklama polityczna w większej części informuje o ważnych dla wyborców sprawach niż zniekształca rzeczywistość.

Artykuł niniejszy ma na celu zaprezentowanie udziału reklamy w obszarze polityki. Oczywiście – artykuł nie wyczerpuje pojemnej i złożonej problematyki reklamy politycznej, przedstawia jedynie wybrane kwestie związane z tą kategorią.

1. Reklama polityczna – zagadnienia definicyjne

Reklama jako jedna z technik marketingu politycznego stosuje wiele metod oddziaływania na obywatela (np. manipulacja, perswazja), lecz jej istotą jest przede wszystkim zjawisko wielokrotnego powtarzania sformułowanego przekazu [Wiszniewski 2000, s. 114]. Jak twierdzi G. Elgozy, powtarzanie jest perswazją, która powinna „zmusić do kupowania tych,

którzy nie mają na to ochoty”, a za pomocą perswazji można sprzedawać mydło, samochody, partie, wiedzę, a także – jak konstatuje autor – „nadzieję, honory, a także duszę” [Elgozy 1973, s. 25]. Reklama to swoisty kod wiązany, wzrokowo – werbalny i audialny, łączący z sobą w dowolnych konfiguracjach: słowo, obraz i dźwięk, a jej oddziaływanie można sprowadzić do czterech podstawowych kategorii: postrzegania, rozpoznania, zapamiętywania oraz wpływania [Wiszniowski 1999, s. 82].

Reklama jest kategorią ewolucyjną, mającą obecnie charakter uniwersalny, przynajmniej, jeśli chodzi o zakres jej stosowania. Reklama polityczna często bywa definiowana analogicznie do reklamy komercyjnej. Analizując literaturę przedmiotu, można natrafić na następujące definicje reklamy politycznej:

- *Reklama polityczna to forma komunikowania politycznego za pośrednictwem mediów masowych, której celem jest przekonać wyborców, aby głosowali na kandydatów lub partie* [Mazur 2004, s. 111].
- *Reklama polityczna to wszelka płatna forma przedstawiania i popierania kandydatów, partii, programów lub idei przez określonego nadawcę* [Kolczyński, Sztumski 2003, s. 130].
- *Reklama polityczna to element zintegrowanej strategii marketingowej, która umożliwia komunikowanie podmiotów rywalizacji, a więc partii politycznych, liderów partyjnych, kandydatów politycznych z otoczeniem społecznym* [Wiszniowski 2000, s. 116].
- *Reklama polityczna to proces komunikacyjny, dzięki któremu źródło (kandydat polityczny lub partia) nabywa okazję, by przedstawić odbiorcom, za pomocą kanału masowej komunikacji, przekaz polityczny w celu wpłynięcia na ich polityczne postawy, przekonania i/ lub zachowania* [Kaid 1981, s. 250].

Należy więc skonstatować, iż reklama polityczna nie jest formą jednorazową i spontaniczną, lecz raczej systemem komunikowania globalnego, celowym i ciągłym, w którym podmioty rywalizacji stosują wszelkie dostępne im środki przekazu. Dlatego też w wielu, zwłaszcza współczesnych definicjach, określa się reklamę jako perswazyjne komunikowanie masowe [Wiszniowski 1999, s. 83]. Reklama jest zatem jedną z form komunikowania masowego, rozumianego jako proces porozumiewania się ludzi, odgrywających w nim zróżnicowane role [Dobek – Ostrowska 1997, s. 7]. Pełni więc ona funkcję informacyjną w systemie komunikowania zarówno jednostek organizacyjnych z klientem, jak i ugrupowań politycznych z wyborcą, umożliwiając „przetransponowanie” na rynek ekonomiczny lub polityczny opracowanych przez podmioty gospodarcze i par-

tie polityczne strategii aktywizujących potencjalnych konsumentów w przypadku tych pierwszych, elektorat zaś – w przypadku drugich [Wiszniowski 2000, s. 115].

Reklama polityczna jest elementem zintegrowanej strategii marketingowej, która umożliwia komunikowanie podmiotów rywalizacji, a więc partii politycznych, liderów partyjnych, kandydatów politycznych z otoczeniem społecznym. Tak więc, reklama polityczna, będąca podstawowym sposobem działań promocyjnych podmiotów rywalizacji politycznej, ma na celu pozyskanie jak najszerszej grupy zwolenników.

2. Funkcje i cele reklamy politycznej

Reklama polityczna pełni liczne funkcje w kampanii wyborczej, przede wszystkim z punktu widzenia partii politycznej/kandydata, ale również wyborcy. Można wymienić następujące funkcje reklamy politycznej [Kolczyński, Sztumski 2003, s. 133], [Wiszniowski 1999, s. 107], [Dobek-Ostrowska 2004, s. 238], [Mazur 2004, s. 125], [Denton, Woodward 1998, s. 109]:

- czynią kandydata / partię polityczną znaną lub bardziej znaną i rozpoznawalną,
- budują wizerunek kandydata/partii politycznej,
- przedstawiają, tłumaczą problemy poruszane w programach wyborczych - w ten sposób zwracają uwagę na pewne, wybrane na podstawie badań rynku politycznego, kwestie,
- stymulują aktywność polityczną,
- umożliwiają atakowanie konkurencji,
- umożliwiają odpieranie ataków rywali,
- motywują do popierania polityka/partii politycznej,
- wpływają na niezdecydowanych wyborców,
- demonstrują talent polityka/partii politycznej.

W tym kontekście należy wspomnieć też o reklamie:

- identyfikującej,
- przekonującej,
- porównawczej,
- utrwalającej.

Celem *reklamy identyfikującej* jest dotarcie do wyborców z informacjami o kandydacie lub aktualnym programie partii. Kładzie się nacisk na zasadnicze punkty programu, wskazując ich ważność i związek z problemami społecznymi. Fundamentalnego znaczenia nabiera zakomunikowa-

nie poprzez wypowiedzi, działania lub zachowania niewerbalne swojej tożsamości i celów politycznych.

Reklama przekonująca jest głównym instrumentem wykorzystywanym w procesie pozycjonowania³ kandydata/partii politycznej i kształtowania wizerunku. Kluczowym celem jest prezentacja założeń programowych i różnicowanie w stosunku do innych uczestników gry politycznej. Tego rodzaju przekazy oprócz upowszechniania maksymalnej ilości informacji powinny zwrócić uwagę wyborców, zwłaszcza tych niezdecydowanych.

Istotą *reklam porównawczej* jest kształtowanie pozytywnego wizerunku kandydata/partii przy jednoczesnym kwestionowaniu walorów politycznych konkurencji. Tego rodzaju oddziaływania stosunkowo często wybierają formy reklamy negatywnej⁴.

Reklama utrwalająca zazwyczaj towarzyszy ostatniej fazie kampanii. Celem reklamy jest podkreślenie korzyści związanych z oddaniem głosu na danego kandydata lub partię, przypomnienie osiągnięć oraz mobilizacja potencjalnych wyborców.

Przygotowanie reklamy politycznej wymaga precyzyjnego określenia sposobów realizacji jej celów. Poszczególne etapy realizacji celów reklamy można przedstawić w następujący sposób [Golka 1994]:

- określenie podmiotu oddziaływania (czyli tej grupy celowej, do której chce się przede wszystkim skierować reklamę, np. wyborcy),
- określenie treści oddziaływań reklamowych oraz jej retoryki (czyli sformułowanie tego, jakie informacje, w jaki sposób zostaną podane i jakie będą interesujące dla przewidywanej grupy wyborców),
- określenie efektu, jaki chce się wywołać, oraz określenie i sprecyzowanie metody weryfikacji przekazu, czyli ocena skuteczności danych działań reklamowych,
- określenie wszystkich działań cząstkowych, które mają doprowadzić do tego efektu (czyli do założonego celu ostatecznego),
- określenie kosztów, jakie można, należy ponieść, oraz zasad ich rozdzielania.

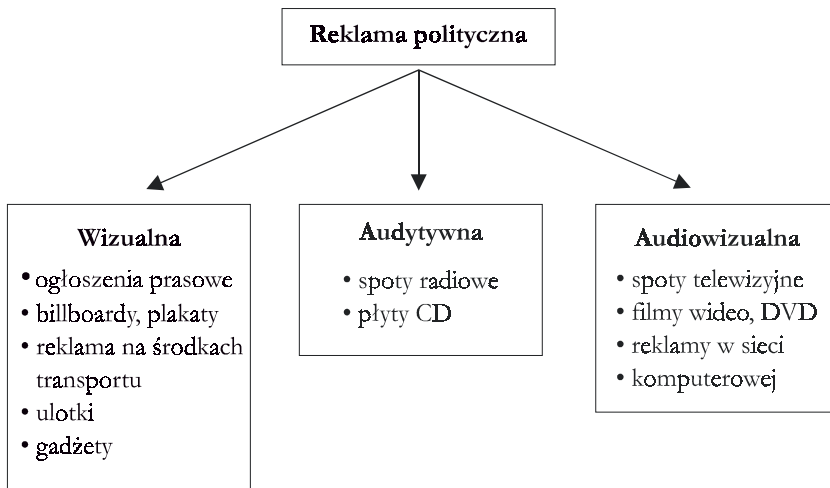
³ W ekonomii pozycjonowanie określa się jako działanie związane z kształtowaniem oferty i image przedsiębiorstwa, prowadzące do zajęcia wyraźnego, znaczącego miejsca w pamięci odbiorców docelowych [Kotler 1994, s. 28]. Pozycjonowanie polega na identyfikacji, opracowaniu i komunikowaniu przewagi konkurencyjnej, dzięki której oferta kandydata/partii postrzegana jest przez wyborców, jako wyróżniająca się, czyli lepsza od ofert konkurentów.

⁴ Termin „negatywna reklama polityczna” przypisuje się przekazom zawierającym atak na kandydata: jego życie osobiste, sprawy, w które był lub jest zaangażowany i partię, którą reprezentuje. Celem „negatywnej reklamy politycznej” jest pogorszenie pozycji i wizerunku rywala na korzyść nadawcy. Innymi słowy, reklama negatywna ma powodować odebranie rywalowi części wyborców.

3. Typologia reklamy politycznej

W literaturze przedmiotu spotyka się różnego rodzaju klasyfikacje reklamy politycznej. Biorąc pod uwagę cechy środków przekazu - można wyróżnić trzy podstawowe typy reklamy politycznej (rys. 1).

Rysunek 1. Typy reklamy politycznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mazur 2004, Janik -Wiszniewska 2002

Reklama audiowizualna wydaje się najbardziej znaczącą formą przekazu, angażującą jednocześnie receptory wzroku i słuchu (telewizja, filmy video, DVD, multimedialne techniki komputerowe). Do najczęściej wykorzystywanych form reklamy audiowizualnej należą [Wiszniewski 1999, s. 96]: reklama telewizyjna i interaktywna – emitująca tzw. spoty⁵ reklamowe, czyli krótkie sekwencje filmowe emitowane w blokach – dla telewizji – najczęściej w paśmie tzw. wysokiej oglądalności (czas i częstotliwość emisji są zależne od uregulowań prawnych, obowiązujących w poszczególnych państwach).

- Telewizja jest obecnie uprzywilejowanym i niezastąpionym środkiem prezentacji wypowiedzi politycznych. Politycy wykorzystują

⁵ Spot reklamowy jest terminem zaczerpniętym z anglojęzycznej nomenklatury reklamy i oznacza reklamowy przekaz stanowiący kombinację obrazu, słów, muzyki i specjalnych efektów, np. dźwiękowych, komputerowych. Standardowy spot trwa 30 sekund, choć spotykamy spoty 20-, 25-,40-lub 60 – sekundowe [Wiszniewski 2000, s. 118].

telewizję w szczególny sposób – jako medium służące do prowadzenia reklamowych kampanii politycznych. Telewizja spełnia rolę pośrednika pomiędzy wyborcą a kandydatami i partiami politycznymi. Ze względu na specyfikę przekazu telewizyjnego najczęściej kampanie nastawione są na promowanie kandydata, gdyż w stosunkowo krótkich przekazach trudniej jest przedstawić złożone kwestie polityczne czy programowe.

- Filmy wideo to szczególna forma reklamy stosowana w kampaniach wyborczych, realizowana najczęściej w postaci spotów. Sposób prezentacji kandydata – jego otoczenie, treść i tonacja wypowiedzi, muzyka, wykorzystane symbole komponują się w określona całość [Ulicka 1996, s. 166]. Wydaje się, iż wkrótce obszar ten zostanie zagospodarowany przez technikę DVD.
- Sieci komputerowe to przyszłość reklamy politycznej i komunikowania masowego ogólnie. Należy podkreślić, iż fakt coraz większej specjalizacji gałęzi przemysłu komputerowego jest obecnie widoczny w tzw. nowym audiowizualnym sposobie prezentacji kandydata czy partii politycznej. Bill Clinton po raz pierwszy w historii w listopadzie 1999 roku rozmawiał z Amerykanami przez Internet [Mazur 2004, s. 114]. Medium to na pewno, dzięki temu, że jest interaktywne, zrewolucjonizuje komunikowanie polityczne.

Reklama audytywna to typ przekazu, który angażuje jedynie receptor słuchu, uprawiany przede wszystkim za pośrednictwem radia i produktów przemysłu fonograficznego (płyty CD).

- Radio jest środkiem masowego przekazu o osobistym charakterze. Dostarcza rozrywki i towarzystwa, jest również źródłem najświeższych wiadomości. Z punktu widzenia zasad marketingu istotnym aspektem tej techniki promocyjnej jest fakt, iż sam dźwięk, pozbawiony obrazu, może być skutecznym instrumentem wywierania wpływu. Poprzez właściwe zastosowanie muzyki, głosów znanych osób (aktorów, polityków itp.) czy działania na emocje zdolny jest wspierać czynności partii w kampanii wyborczej [Janik – Wiszniowska 2002, s. 181].

Reklama wizualna jest formą komunikowania, której przekaz odbiera receptor wzroku. W zakres reklamy wizualnej wchodzi [Wiszniowski 2000, s. 124 - 126, [Mazur 2004, s. 112], [Janik-Wiszniowska 2002, s. 177 -179]:

- Reklama prasowa - zyskała na powszechności wraz z wprowadzeniem ilustracji do gazet. Jest ona masową i najprostszą, a zarazem szybką formą reklamy. Umożliwia najdogodniejsze dotarcie do konkretnych grup wyborców. Ze względu na powszechny charakter prasy i jej specyfikę można łatwo ustalić zasięg kierowanego komunikatu (prasa ogólnokrajowa czy lokalna). Czytelnicy większości gazet charakteryzują się określonymi preferencjami, dlatego bez szczególnych badań rynkowych można dotrzeć do określonej kategorii ludzi.
- Reklama zewnętrzna stała to billboardy oraz plakaty. Billboardy to duże plakaty usytuowane przy autostradach, drogach, ale również w centrach miast. Formę tę cechuje duża skuteczność w dotarciu do odbiorców. Jest szeroko wykorzystywana w kampanii wyborczej. Podobnie popularne są mniejsze plakaty. Wyróżnia się dwa rodzaje plakatów: personalne – z wizerunkiem kandydata i tematyczne – prezentujące slogan bądź kwestie programowe partii.
- Reklama na środkach transportu – w tym przypadku nośnikiem reklamy są środki komunikacji miejskiej np. tramwaje, autobusy, trolejbusy. Reklama umieszczana jest również na samochodach.
- Ulotki są popularnym środkiem reklamy politycznej. Cechuje je niski koszt produkcji, prosta forma, duża ilość informacji, jakie mogą zawierać. Skuteczność ich osłabia ogromna ilość w kampanii - wyborcy otrzymują dziesiątki ulotek i w efekcie przestają zwracać na nie uwagę.
- Gadżety to różnego rodzaju drobiazgi, które wyborcy otrzymują np. baloniki, chorągiewki, nalepki itp. Zadaniem ich jest wywołanie u odbiorcy uczucia wdzięczności i zobowiązania.

Konkludując, warto zaznaczyć, iż o wyborze rodzaju i technik reklamy politycznej decyduje wiele czynników, między innymi: charakter wyborów (lokalne czy narodowe) oraz finanse, którymi dysponuje sztab wyborczy.

Uwagi końcowe

Reklama polityczna jest obecnie oczywistym i niezbędnym elementem każdej kampanii politycznej. Bardzo często fetyszyzuje się jednak jej siłę sprawczą w procesach podejmowania konkretnych decyzji wyborczych przez elektorat. Należy podkreślić, iż wyborcy czerpią, świadomie lub nie, wiedzę o konkurujących podmiotach z bardzo różnych źródeł, często nie do końca kontrolowanych przez polityków. Jeżeli przekaz reklamowy nie

koresponduje z tą wiedzą, nie uwzględnia dynamiki zmian w całej politycznej infosferze, to nie spełni pokładanych w nim nadziei [Piontek 2002, s. 169].

Reklama polityczna może stanowić istotny instrument umacniania, aktywizowania i kształtowania postaw politycznych oraz preferencji wyborczych. Żeby się tak jednak stało, należy jednak podchodzić do niej jak do każdego innego narzędzia: ze znajomością rzeczy, świadomością jego możliwości i ograniczeń oraz bez nieuzasadnionej wiary, iż może czynić cuda.

Literatura

1. Antoszewski A., Herbut H., (red.), *Leksykon politologii*, Wydawnictwo Atła2, Wrocław 1995.
2. Bajka Z., *Krótką historia reklamy na świecie i w Polsce (I)*, Aida, Teoria i praktyka reklamy, Media, nr 6/94, Agencja Reklamy AIDA, Wrocław 1994.
3. Denton R. E. Jr., Woodward G. C., *Political Communication in America*, Praeger, Westport 1998.
4. Dobek-Ostrowska B., *Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
5. Dobek-Ostrowska B., *Propaganda jako forma komunikowania*, [w:] *Teoria i praktyka propagandy*, B. Dobek-Ostrowska, J. Frasz., B. Ociepka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.
6. Elgozy G., *Paradoksy reklamy. Perswazja legalna*, K. Błoński (przeł.), Warszawa 1973.
7. Golka M., *Świat reklamy*, Agencja Badawczo – Promocyjna ARTIA, Warszawa 1994.
8. Janik-Wiszniewska M., *Promocja i reklama polityczna*, [w:] *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, A. W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
9. Kaid L.L., *Political Advertising*, [w:] *Handbook of Political Communication*, D.D. Nimmo, K.R. Sanders (red.), Sage Publications, Beverly Hills, London 1981.
10. Kolczyński M., Sztumski J., *Marketing polityczny, Kształtowanie indywidualnych i zbiorowych opinii, postaw i zachowań*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2003.
11. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

12. Pawełczyk P., Piontek D., Socjotechnika w komunikowaniu politycznym, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1999.
13. Piontek D., Mity reklamy politycznej, [w:] Kulturowe instrumentarium panowania, R. Paradowski, P. Załęcki (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
14. Ulicka G., Wpływ marketingu politycznego na zmiany w życiu publicznym państw demokratycznych, [w:] Trudna sztuka polityki. Szanse, ryzyko, błąd, T. Klementowicz (red.), Studia Politologiczne Uniwersytetu Warszawskiego, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa 1996.
15. Wiszniowski R. Marketing wyborczy. Studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich (Finlandia, Francja, Polska, Stany Zjednoczone), PWN, Warszawa – Wrocław 2000.
16. Wiszniowski R., Reklama polityczna a komunikowanie masowe, [w:] Studia z teorii komunikowania masowego, B. Dobek-Ostrowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
17. Żukowski A, Systemy wyborcze. Wprowadzenie. Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Olsztyn 1999.

III.
KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACJI
- WARUNEK ICH ISTNIENIA
I ROZWOJU

Olaf Flak*

WYBRANE DYLEMATY BADANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Summary

In the paper the author asks questions about several aspects in company competitiveness research. There are:

- how to define competitiveness of companies?*
- how to build a model of theoretical concepts?*
- what kind of measures should be used in the research?*
- how to compare companies in the field of competitiveness?*
- what rules should be set when choosing companies to a research group?*

Uwagi wstępne

Pojęcie konkurencyjności stało się ważne dla polskich przedsiębiorstw w chwili przejścia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na rolę konkurencyjności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest dokonująca się integracja Polski z rynkiem europejskim i konieczność konkurowania z firmami wywodzącymi się z dojrzałych gospodarek rynkowych.

Wzajemne stosunki między przedsiębiorstwami w gospodarce rynkowej, uznawane za stan normalny, nazywa się konkurencją. Konkurencja oznacza sprzeczności ujawniające się między podmiotami rynkowymi w obrębie nakładających się na siebie celów. Cele te są związane najczęściej z określoną grupą klientów. Istotne dla walki konkurencyjnej jest to, że osiągnięcie zamierzonego celu (efektu ekonomicznego) odbywa się kosztem pozostałych rywalizujących (po stronie podażowej) podmiotów rynku [Kramer 2000, s. 39].

Konkurencyjność jako cecha przedsiębiorstwa jest konsekwencją istnienia konkurencji na rynku. W literaturze panuje pogląd, że konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym. Oznacza to, że jest jednocześnie poję-

* mgr, Akademia Ekonomiczna w Katowicach

ciem abstrakcyjnym, czyli nie odnosi się wprost do konkretnych zjawisk w określonym miejscu i czasie. Pozwala jednak uogólniać poszczególne zdarzenia i sytuacje, oznaczając ich wspólne właściwości [Gorynia 1998, s. 105].

Celem referatu jest poszukiwanie poprzez publiczną dyskusję odpowiedzi na 7 istotnych pytań badacza konkurencyjności przedsiębiorstw. W związku z abstrakcyjnym charakterem konkurencyjności istnieje problem powiązania tego pojęcia z procesami zachodzącymi w życiu gospodarczym przedsiębiorstw. W tym celu powinny zostać wykreowane procedury wiążące pojęcie konkurencyjności z rzeczywistymi zdarzeniami oraz pozwalające wykorzystywać to pojęcie do opisu zjawisk w gospodarce.

Aby tak się stało, badaniu konkurencyjności, tak jak innym pojęciom abstrakcyjnym, musi towarzyszyć szereg definicji normatywnych, a także operacyjnych, będących zespołem przepisów proceduralnych wskazujących badaczowi, w jaki sposób wyróżnić w świecie realnym zjawiska oznaczone przez pojęcia abstrakcyjne [Turner 1985, s. 61-63]. Czy istnieją jednak uniwersalne wzorce definiowania konkurencyjności i jej elementów składowych?

W samym procesie badania konkurencyjności przedsiębiorstw badacze napotykać kolejne dylematy związane z budowaniem modelu, określaniem wymiarów jego elementów składowych, a także przypisaniu im wielkości mierzonych i odpowiednich skal pomiaru. Do rozwiązania pozostaje również problem agregowania wyników pomiaru i możliwości porównywania konkurencyjności dwóch różnych przedsiębiorstw oraz prezentacji wniosków przedsiębiorcom.

1. Definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym, stosowanym w procedurach abstrakcji do określenia zespołu cech charakteryzujących podmioty gospodarcze, zwłaszcza przedsiębiorstwa. Według grupy autorów konkurencyjność firmy wyraża przy tym jej sprawność do efektywnego wykorzystania zasobów w procesach tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów, ale również pozostałych grup interesu [Urbanowska-Sojkin i in. 2004, s. 271-272].

W literaturze konkurencyjność przedsiębiorstw jest również rozumiana jako:

- proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych ofert, ceny, ja-

- kości lub innych cechy wpływające na decyzje w zawieraniu transakcji na rynku,
- zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymania i powiększania udziałów rynkowych,
 - relatywna zdolność forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości,
 - zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwa efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku,
 - zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów,
 - umiejętność osiągania i utrzymania przewagi konkurencyjnej,
 - rywalizacja i współpraca jednocześnie prowadząca do poznawania istotnych technologii, jak i potrzeb oraz wymagań klientów [SkaWińska red. 2002, s.77].

Na różnorodność definicji konkurencyjności spotykanych w literaturze nakładają się dodatkowo trzy klasyczne sposoby walki o przetrwanie na rynku:

- konkurencja cenowa,
- konkurencja przez zróżnicowanie,
- konkurencja poprzez wybór niszy rynkowej [Porter 1992, s. 50-54].

Czym zatem jest konkurencyjność przedsiębiorstwa? Czy jest to umiejętność formułowania strategii przedsiębiorstwa funkcjonującego w ramach wolnego rynku? A może bardziej zdolność tworzenia szczegółowych rozwiązań w dziedzinie marketingu? Jaki związek pomiędzy konkurencyjnością firmy, a jej udziałem w rynku czy osiągnięciem przez przedsiębiorstwo celów finansowych? I w końcu, czy konkurencyjność firmy może być definiowana za pomocą innych słów wymagających odrębnych definicji, takich jak przewaga albo pozycja rynkowa?

2. Elementy modelu konkurencyjności

Model z założenia imituje obiekt w znacznym uproszczeniu. Jednocześnie wydobywa cechy i związki istotne ze względu na cel obiektu, co może być wykorzystane w jego badaniu czy regulacji. Z powodu ograniczeń w stosowaniu eksperymentu w ekonomii i zarządzaniu, analiza modelowa jest od dawna podstawowym narzędziem badań ekonomicznych

[Główczyk 2000, s. 217]. Również w przypadku badania konkurencyjności model okazuje się jedyną możliwą imitacją rzeczywistości gospodarczej. Jak powinien być skonstruowany?

Można zgodzić się z tezą, że konkurencyjność to cecha przedsiębiorstwa, która ma charakter wielowymiarowy. Składają się na nią konkurencyjności cząstkowe, określane w odniesieniu do poszczególnych obszarów strategicznych przedsiębiorstwa, a przedmiotem oceny konkurencyjności powinny być wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, które stanowią o atrakcyjności oferty i postrzeganiu kondycji ekonomicznej firmy, jej sprawności organizacyjnej i technicznej. Tak zdefiniowana zdolność do konkurowania ma charakter względny i stanowi podstawę do porównań przedsiębiorstw w obrębie danego sektora [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 97].

W literaturze istnieje wiele różnych sposobów konceptualizacji pojęcia konkurencyjności. Jednym z bardziej uporządkowanych modeli jest czteroelementowy model traktujący konkurencyjność jako system. Można w nim wyróżnić cztery podsystemy, którymi są:

- potencjał konkurencyjny tworzony przez zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorstwa,
- przewaga konkurencyjna, świadcząca o umiejętności wykorzystania potencjału,
- pozycja konkurencyjna, która jest wynikiem konkurowania w danym sektorze i jednocześnie warunkiem utrzymania i umacniania potencjału konkurencyjnego,
- instrumenty konkurowania, stanowiące środki oddziaływania na rynek w celu pozyskania nabywców dla oferty przedsiębiorstwa [Stankiewicz 2002, s. 86-91].

Inny model, zbudowany z elementów nazwanych „wyznacznikami konkurencyjności przedsiębiorstwa”, składa się z:

- pozycji konkurencyjnej w przyszłości,
- potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa,
- strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Gorynia red. 2002, s. 68].

Jednocześnie praktyka gospodarcza dostarcza przykładów, że w tych samych sektorach i w tych samych warunkach jedne przedsiębiorstwa odnotowują ogromne sukcesy, a inni przegrywają rywalizację. Dowodzi to, iż zewnętrzne uwarunkowania nie decydują w pełni o konkurencyjności bądź jej braku i w związku z tym nie mogą być uznawane za główne źródła przewag konkurencyjnych. W tej sytuacji coraz powszechniejszą akceptację zyskuje teza o dominującym znaczeniu wewnętrznych źródeł

konkurencyjności. W myśl tej koncepcji potencjał przedsiębiorstwa, a więc jego zasoby, przesądza o pozycji konkurencyjnej firmy (a więc, jak się wydaje, o jej konkurencyjności).

Przekonujący jest pogląd, że bezpośrednimi narzędziami osiągania przewagi konkurencyjnej jest wyróżnienie się na rynku za pomocą instrumentów konkurowania, będących ofertą rynkową przedsiębiorstwa. Konsekwencją osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej [Stankiewicz red. 1999, s. 50]. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe także przy użyciu innych, poza ceną i specyficznymi cechami produktu, instrumentów marketingowych [Kłeczek i in. 1997, s. 25].

Jak zatem powinien być skonstruowany model konkurencyjności? Czy powinien skupiać uwagę na wewnętrznych cechach przedsiębiorstwa, conceptualizowanych za pomocą potencjału i przewagi konkurencyjnej? A może ważniejsze są osiągnięcia rynkowe, grupowane w instrumenty konkurowania oraz pozycję rynkową? Jakie związki przyczynowo-skutkowe zachodzą pomiędzy tymi elementami? Równie ważne jest rozstrzygnięcie, czy strategia konkurencyjna (konkurowania) jest elementem konkurencyjności przedsiębiorstwa, czy tylko dokumentem, jak tę konkurencyjność osiągnąć.

3. Konkurencyjność jako dynamiczna cecha przedsiębiorstwa

W literaturze można spotkać pogląd, że konkurencyjność jest nie tylko rezultatem bieżącej działalności, ale również działań i decyzji podejmowanych w przeszłości o efektach odroczonej [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 97]. Z tego powodu model konkurencyjności powinien uwzględniać zmianę w działalności przedsiębiorstwa, a więc mieć zdolność przedstawiania zjawisk w czasie. Czy jednak konkurencyjność jest wynikiem działalności przedsiębiorstwa z przeszłości, czy może funkcją spodziewanych efektów decyzji podjętych w teraźniejszości? Może się wówczas okazać, że dynamiczny model konkurencyjności przestaje spełniać funkcje praktyczne i konieczne stanie się sprowadzenie go wymiaru statycznego.

4. Wymiary elementów modelu konkurencyjności

Jeśli założyć, że istnieje możliwość stworzenia uniwersalnego modelu konkurencyjności, adekwatnego do celu prowadzonych badań i umożliwiającego porównywanie przedsiębiorstw, pozostaje dobranie wymiarów

jego elementów strukturalnych. Przykładowy zestaw wymiarów, nazwanych strumieniami, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Elementy strukturalne (strumienie) modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa

	Rynek czynników produkcji	Rynek finalnych produktów i usług
Źródła przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – restrukturyzacja, – postęp techniczny, – innowacje, – koncentracja, – konsolidacja, – przejęcie 	<ul style="list-style-type: none"> – restrukturyzacja i prywatyzacja, – rozwój technologii, – system kształcenia, – inwestycje bezpośrednie, – preferencje konsumenckie
Przewaga konkurencyjna	<ul style="list-style-type: none"> – potencjał rzeczowy i finansowy, – jakość procesów, – zarządzanie logistyką, – kultura organizacyjna, – zarządzanie wiedzą, – relacje z dostawcami i odbiorcami, – niskie koszty 	<ul style="list-style-type: none"> – informacja o konsumentach, – jakość kadr marketingu, – zarządzanie dystrybucją, – więzi nieformalne z dostawcami i odbiorcami, – posiadanie systemów jakości, – marka
Instrumenty konkurowania	<ul style="list-style-type: none"> – jakość wyrobu, – warunki płatności, – cena produktu, – renoma firmy, – szerokość asortymentu, – komunikacja, – promocja sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> – zakres usług posprzedażowych, – promocja, – marka wyrobu, – wizerunek firmy, – zróżnicowanie produktów, – cena produktów i usług, – jakość produktów i usług
Pozycja konkurencyjna	<ul style="list-style-type: none"> – siła przetargowa odbiorców, – pozycja konkurentów, – polityka kredytowa i fiskalna, – struktura organizacyjna podmiotów, – faza cyklu rozwoju gospodarki, – prawne aspekty ekologizacji środowiska, 	<ul style="list-style-type: none"> – stopień edukacji technicznej społeczeństwa, – system finansowy, – zwyczaje i normy etyczne, – stopa bezrobocia, – liberalizacja cel, – siła przetargowa odbiorców, – dochody realne konsumentów

Źródło: Praca zbior. pod red. E. Skawińskiej: Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście. PWN, Warszawa-Poznań 2002, str. 83

Opracowanie: własne

Według Z. Pierścionka zestaw determinantów konkurencyjności (a więc wymiarów jej modelu) może zawierać jednocześnie elementy zasobowe, funkcjonalne, procesowe i wynikowe, czyli:

- funkcje i jakość oferowanego produktu,
- nowość produktu,
- różnorodność oferty stosownie do wymagań odbiorców, kompleksowość i komplementarność oferty,
- stopień wyróżnienia się produktu i firmy na tle ofert konkurentów,
- cenę produktu, warunki płatności, rabaty,
- możliwość wpływu odbiorcy na produkt, formy dostaw, płatności,
- czas realizacji dostawy, czas transakcji, czas związany z serwisem,
- intensywność i jakość promocji,
- dostępność towaru, miejsce i łatwość nabycia, rodzaj kanałów dystrybucji, jakość obsługi, metody sprzedaży,
- skalę, zakres, jakość i koszty serwisu, zakres i jakość gwarancji, usługi po i przed sprzedażą,
- koszty przedstawienia, przyzwyczajenie, kontakty osobiste, lojalność wobec firmy,
- skalę obecności na danym rynku geograficznym,
- wielkość przedsiębiorstwa i perspektywy jego rozwoju
- markę produktu i renomę firmy [Pierścionek 2003, s. 169].

Jak się wydaje, wymiary elementów modelu powinny być dostosowane do celu badania konkurencyjności oraz do specyfiki przedsiębiorstw danego sektora. Jednak czy istnieją uniwersalne wytyczne, który umożliwiłyby zaprojektowanie wymiarów każdego z elementów modelu?

5. Wielkości mierzone i skale pomiaru zaproponowanych wymiarów modelu konkurencyjności

Każdy wymiar każdego elementu modelu może posiadać jedną lub kilka wielkości mierzonych, czyli zjawisk, które podlegają obserwacji oraz można je przedstawić w postaci ilościowej lub jakościowej. Aby wielkość mierzona, ustalona dla każdego z wymiarów, mogła zostać zmierzona, musi posiadać jednostkę miary. Jednostka miary to wersor zdefiniowany i przyjęty umownie dla celów badawczych, z którym porównuje się inne wielkości tego samego rodzaju w celu ich ilościowego wyrażenia.

W ten sposób możliwe jest uzyskanie wartości wielkości mierzonej, a więc wyrażenie jej na jeden z czterech sposobów: nominalny, porządkowy, interwałowy lub ilorazowy. Ten ostatni, najbardziej precyzyjny, istnieje wówczas, gdy możliwe jest uzyskanie wartości liczbowej wielkości mierzonej (czyli liczby, przez którą mnożona jest mierzona jednostka miary)

[Dusz i in. 1998, s. 7-35]. W każdym z powyższych przypadków niezbędna jest skala pomiaru, a więc system ocen jakościowych lub ilościowych pozwalających na porządkowanie obiektów pomiaru i przypisanych wartości badanych wielkości w określony sposób [Mayntz i in. 1985, s. 49].

Charakterystykę czterech poziomów wyrażenia (pomiaru) wielkości mierzonych przedstawia tabela 2. Każdy następny poziom pomiaru zawiera w sobie możliwość pomiaru na poziomach poprzednich.

Tabela 2. Charakterystyka poziomów wyrażania (pomiaru) wielkości mierzonych

Poziom pomiaru	Znaczenie pojęcia
Poziom 1 – skala nominalna	Wartości będące zbiorem nazw i określeń wielkości mierzonych, wartości te są rozłączne i wyczerpujące.
Poziom 2 – skala porządkowa	Wartości wielkości mierzonych możliwe do uporządkowania w logiczny sposób. Różne wartości odpowiadają wówczas względnie niższemu lub wyższemu poziomowi wielkości mierzonej.
Poziom 3 – skala interwałowa	Wartości, których logiczne odległości pomiędzy nimi mogą być wyrażane w postaci standardowych interwałów o określonym znaczeniu.
Poziom 4 – skala ilorazowa	Wartości, których skala pomiaru oparta jest na prawdziwym punkcie zero wym, a więc umożliwia porównywanie ilorazowe wartości wielkości mierzonych.

*Źródło: Babbie E.: Badania społeczne w praktyce. PWN, Warszawa 2004, str. 156-159
Opracowanie: własne*

Dylematem, przed jakim staje badacz konkurencyjności przedsiębiorstw, jest dobór skali pomiaru do ustalonych wcześniej wielkości mierzonych. Zadanie to może wydawać się łatwe, ale zważywszy na fakt, że każda z wielkości mierzonych jest empirycznym wyrażeniem wymiaru każdego z elementów modelu konkurencyjności, pojawia się problem w agregowaniu wyników przeprowadzonych pomiarów cząstkowych (w obrębie każdego z elementów modelu). Jeśli ten problem nie zostanie rozwiązany, niemożliwe stanie się porównywanie przedsiębiorstw pod względem konkurencyjności, a więc opis działalności przedsiębiorstwa za pomocą pojęcia konkurencyjności przestanie spełniać cele użyteczne.

6. Budowa wzorca konkurencyjności przedsiębiorstw

W literaturze spotyka się podejście, w wyniku którego określenie konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga sprecyzowania obszarów zmienności każdej determinanty konkurencyjności, czyli wielkości mierzonej każ-

dego z wymiarów elementów modelu konkurencyjności. Krańcowe wartości wielkości mierzonych oraz obszar zmienności są podstawą do określenia różnych poziomów konkurencyjności i nadania poszczególnym poziomom punktów według przyjętej skali oceny. Dodatkowo dokonuje się rangowania kryteriów, aby wyodrębnić te naprawdę ważne z punktu widzenia celu badania. Wówczas poziom konkurencyjności firmy może być ustalony w oparciu o porównanie do najwyższych wartości poszczególnych cech firm w danym sektorze.

Ocenę poziomu konkurencyjności można również przeprowadzić poprzez wykorzystanie jako podstawy do porównań innego przedsiębiorstwa, zwykle największego konkurenta, lidera na rynku [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 99].

Najlepszym rozwiązaniem byłoby porównywanie konkurencyjności przedsiębiorstwa do konkurencyjności innego przedsiębiorstwa, uznanego za wzorcowe. Taki sposób oceny konkurencyjności stosowany jest jednak rzadko z uwagi na brak jednoznacznego wzorca. W literaturze można znaleźć pogląd, że taka ocena konkurencyjności możliwa jest tylko przy wykorzystaniu metody prognostycznej, nawiązującej do koncepcji rozwiązań idealnych. Można wówczas określić cechy przedsiębiorstwa wzorcowego, a następnie dystansów dzielących poszczególne firmy tworzące podaż określonego produktu od przyjętego wzorca

W tym przypadku trudno pominąć zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania badanej firmy poprzez odniesienie ich do cech sektora gospodarki lub segmentu rynku. Konieczne jest zatem relatywizowanie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa do warunków, w których ono działa [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 102].

Jaki zatem jest najwłaściwszy sposób oceny konkurencyjności? Czy warto poszukiwać cech przedsiębiorstwa idealnego, mogącego posłużyć za punkt odniesienia? Wydaje się, że taka perspektywa potrzebna jest nie tylko do przedstawiania konkurencyjności w skali bezwzględnej, ale również w przypadku porównań przedsiębiorstw parami. W przypadku, gdyby nie istniały jednoznaczne reguły tworzenia wzorca konkurencyjności, czy mogliby tworzyć ten wzorec sami respondenci badania, reprezentujący podlegające badaniu przedsiębiorstwa?

7. Dobór jednostek badanych

Badanie konkurencyjności przedsiębiorstw wymaga postawienia pytania: kim będzie jednostka badana? Jasne określenie cech jednostki badanej

jest niezbędne do odpowiedniego doboru próby badawczej. Próba badawcza prawie zawsze stanowi część całej populacji jednostek badanych i przy spełnieniu odpowiednich warunków może służyć jako obraz całej populacji. Aby istniała możliwość porównywania wyników pomiarów konkurencyjności, przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu powinny być jednorodne.

Dodatkowo próba badawcza musi spełniać warunki:

- musi być dostępna w sensie fizycznym lub symbolicznym,
- jednostki reprezentujące zbiorowość obiektów badawczych muszą być reprezentatywne dla tej zbiorowości,
- każda jednostka badawcza może tylko raz pojawić się w zbiorowości, a zatem w próbie badawczej [Mayntz 1985, s. 89].

W przypadkach badań cech przedsiębiorstw problem jednorodności próby badawczej wydaje się trudny do rozwiązania. Jakie kryteria przyjąć, aby jednostki badane tworzyły homogeniczną grupę? Jak ograniczyć wpływ respondenta na wyniki pomiaru (respondenta będącego jednocześnie reprezentantem jednostki badanej, czyli przedsiębiorstwa)? A może zrezygnować z udziału osób w badaniu konkurencyjności przedsiębiorstw i skupić uwagę badacza na zewnętrznych przejawach działalności firmy? Ale wówczas czas ponownie sformułować pytanie: co to jest konkurencyjność firmy?

Uwagi końcowe

Badanie konkurencyjności przedsiębiorstw stawia przed badaczem szereg dylematów związanych z definiowaniem pojęcia konkurencyjności, budowaniem modelu, ustanawianiem skal pomiaru i doбором grupy badawczej. Można stwierdzić, że każdy proces badania pojęć teoretycznych, mających ekwiwalent empiryczny, wymusza formułowanie założeń i definicji stosowanych terminów. Wydaje się, że im dokładniej sprecyzuje się odpowiedzi na postawione w referacie pytania, tym bardziej wyniki badania konkurencyjności przedsiębiorstw będą rzetelne i trafne. Jest to proces ciągły, wymagający nieustannych udoskonaleń.

Literatura:

1. Babbie E.: *Badania społeczne w praktyce*. PWN, Warszawa 2004.
2. Dusza J., Gortat G., Leśniewski A.: *Podstawy metrologii*. Politechnika Warszawska, Warszawa 1998.
3. Główniczek J.: *Uniwersalny słownik ekonomiczny*. Fundacja Innowacja, Warszawa 2000.
4. Gorynia M.: *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.
5. Kłęczek R., Kowal W., Woźniczka J.: *Strategiczne planowanie marketingowe*. PWE, Warszawa 1997.
6. Kramer T.: *Podstawy marketingu*. PWE, Warszawa 2000.
7. Mayntz R., Holm K., Huebner P.: *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*. PWN Warszawa 1985.
8. Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2003.
9. Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1992.
10. Praca zbior. pod red. E. Skawińskiej: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. PWN, Warszawa-Poznań 2002.
11. Praca zbior. pod red. E. Skawińskiej: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. PWN, Warszawa-Poznań 2002.
12. Praca zbior. pod red. M. Goryni: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
13. Praca zbior. pod red. M. J. Stankiewicza: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*. TNOiK, Toruń 1999.
14. Stankiewicz M. J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
15. Turner J.H.: *Struktura teorii socjologicznej*. PWN, Warszawa 1985.
16. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P, Witczak H.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2004.
17. Urbanowska-Sojkin E.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999.

Rafał Kusa*

METODY IDENTYFIKACJI SKŁADNIKÓW POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Summary

Internal resources are perceived as a source of competitive advantage of enterprises. The important research issue is to identify those factors, which influence the enterprise success the most. The aim of the paper is to present the regression analysis as a tool of assessment of particular resources' influence on competitive advantage. The analysis bases on the research of travel agents in Malopolska, which were conducted in the end of 2004.

Uwagi wstępne

Potencjał konkurencyjności traktowany jest jako źródło przewagi konkurencyjnej i od jego składników zależy w dużym stopniu pozycja konkurencyjna, jaką zajmuje na rynku przedsiębiorstwo. Istotnym problemem badawczym jest wyznaczenie składników potencjału charakteryzujących się najsilniejszym wpływem. Celem artykułu jest prezentacja możliwości wykorzystania funkcji regresji w procesie oceny wpływu poszczególnych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Analiza zostanie dokonana na przykładzie wyników badań małopolskich biur podróży, które przeprowadzone zostały na przełomie 2004 i 2005 roku¹.

1. Konkurencyjność przedsiębiorstw

Konkurencyjność uważana jest w ostatnich latach coraz częściej za warunek sukcesu, a niekiedy wręcz przetrwania na rynku. Pod terminem tym rozumiana jest zdolność do uzyskania i utrzymania przewagi nad rynkowymi rywalami. Należy jednak zaznaczyć, że spośród wielu badaczy zajmujących się problematyką konkurencyjności tylko nieliczni definiują ten

* mgr, Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie

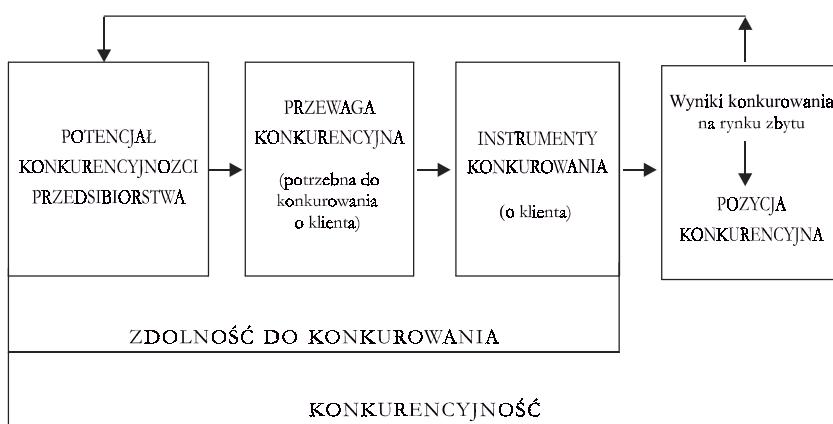
¹ Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2005 jako projekt badawczy zatytułowany *Pozycja konkurencyjna a potencjał konkurencyjności małopolskich przedsiębiorstw turystycznych*

termin. W swoich rozważaniach rozróżniają oni jednak zgodnie potencjał konkurencyjności i przewagę konkurencyjną. Bardziej rozbudowane koncepcje traktują konkurencyjność jako agregat (system) złożony z czterech elementów [Stankiewicz, 2000, s. 95-109]:

- potencjału konkurencyjności,
- przewagi konkurencyjnej,
- instrumentów konkurencyjności,
- pozycji konkurencyjnej.

Zależności między tymi elementami obrazuje poniższy schemat.

Rysunek 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: Stankiewicz M.J., Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, str. 97

W zaproponowanym przez M. J. Stankiewicza modelu potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumiany jest jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających mu budowanie przewagi konkurencyjnej. Zasoby te zaangażowane są w różnych sferach funkcjonalnych, w których wyróżnić można odrębne składniki potencjału konkurencyjności (np. posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych lub współpraca z ośrodkami naukowymi, stosowanie systemów zapewnienia jakości, kwalifikacje i przedsiębiorczość pracowników, renoma i unikalne umiejętności przedsiębiorstwa).

Z kolei przewaga konkurencyjna (mająca zawsze względny charakter) może być rozumiana jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie skutecznych in-

strumentów konkurowania, czyli narzędzi i sposobów pozyskiwania klientów. To właśnie instrumenty konkurowania mają wywołać u kontrahentów zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa i sprawić, aby została ona oceniona jako atrakcyjniejsza (ze względu na wartość użytkową bądź emocjonalną) od oferty konkurentów. Ostatnim elementem konkurencyjności jest pozycja konkurencyjna, czyli miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakie przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez jego konkurentów.

Istotnym problemem jest ocena wpływu poszczególnych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną. Próba dokonania takiej oceny została podjęta w odniesieniu do przedsiębiorstw turystycznych zarejestrowanych w Małopolsce. Poniżej przedstawione zostaną wskaźniki wykorzystane do oceny pozycji konkurencyjnej oraz do oceny wybranych składników potencjału konkurencyjności, a następnie przedstawiony zostanie model matematyczny skonstruowany w oparciu o funkcję regresji.

2. Ocena pozycji konkurencyjnej

W prezentowanych badaniach do oceny pozycji konkurencyjnej posłużyły przede wszystkim:

1. dynamika sprzedaży
2. rentowność sprzedaży

Dodatkowymi wskaźnikami były także: wiek firmy, liczba turystów korzystających z usług biura, odsetek stałych klientów, liczba własnych punktów sprzedaży. Wszystkie wskaźniki analizowane były w okresie ostatnich 3 lat (lata 2002-2004), co pozwoliło ocenić dodatkowo kierunek ich zmian.

Na podstawie powyższych wskaźników dokonano oceny pozycji konkurencyjnej badanych biur podróży. W skali od 1 (słaba pozycja) do 6 (bardzo dobra pozycja) 12% przedsiębiorstw ocenionych zostało na 6, 15% – na 5, 23% – na 4, 12% – na 3, 20% – na 2, 18% – na 1, co dało średnią ocenę 3,67.

3. Ocena wpływu poszczególnych składników potencjału konkurencyjności

Na podstawie studiów literatury oraz obserwacji rynku turystycznego w prezentowanych badaniach do oceny wyznaczono następujące aspekty

potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw: jakość usług, innowacyjność, kompetencje kadry kierowniczej oraz renomę firmy.

Spośród kilku wskaźników dotyczących jakości usług, które znalazły się w kwestionariuszu ankiety, wybrane zostały:

1. posiadanie lub przygotowywanie się do zdobycia certyfikatu jakości,
2. udział w konkursach branżowych w okresie ostatnich 2 lat,
3. współczynnik reklamacji (zdefiniowany jako stosunek zgłoszonych reklamacji do liczby turystów korzystających z usług biura, obliczany w odniesieniu do okresu 2 ostatnich lat).

Innowacyjność oceniona została na podstawie 2 wskaźników:

1. liczba produktów lub modyfikacji produktowych, które można uznać za nowość na rynku, wprowadzonych przez biuro w okresie ostatnich 2 lat (np. nowa destynacja lub przystosowanie dotychczasowej oferty do potrzeb nowej grupy turystów),
2. liczba nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług, jakie zostały wdrożone przez biuro w okresie ostatnich 2 lat (np. witryna www, sprzedaż przez Internet, wysyłka katalogów, karta stałego klienta, infolinia, przedstawiciele handlowi).

Poziom kwalifikacji kadry kierowniczej² oceniony został na podstawie 2 parametrów:

1. stopień segmentacji rynku (określony liczbą kryteriów segmentacji wykorzystywanych w procesie przygotowywania oferty),
2. okres na jaki sporządzane są plany rozwoju firmy.

Do oceny renomy przedsiębiorstwa wykorzystano następujące wskaźniki:

1. udział w konkursach branżowych w okresie ostatnich 2 lat,
2. udział w konferencjach branżowych,
3. udział w imprezach targowych,
4. udział w zagranicznych imprezach targowych,
5. współpraca z zagranicznymi biurami podróży,

² Warto zwrócić uwagę na fakt, iż *Ustawa o usługach turystycznych* z dnia 29 sierpnia 1997 r., określa poziom wykształcenia i doświadczenia zawodowego, jakim muszą legitymować się osoby kierujące przedsiębiorstwem posiadającym zezwolenie na organizowanie imprez turystycznych. *Ustawa* określa między innymi formalne wymagania, jakie spełniać musi osoba kierująca biurem podróży lub agencją turystyczną, dotyczące wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego. Intencją *Ustawy* jest jednak jedynie zabezpieczenie turystów przed skutkami braku przygotowania zawodowego kierowników biur podróży, a nie troska o rozwój kierowanych przez nich przedsiębiorstw. Do tego wymagane są kompetencje niekiedy daleko wykraczające poza programy nauczania szkół kształcących kadry dla turystyki. Dla kreowania rozwoju firmy w przyszłości niewystarczające mogą okazać się także doświadczenia zdobyte w przeszłości.

6. organizacja *study-tours* dla pracowników zagranicznych biur podróży,
7. członkostwo w stowarzyszeniach branżowych.

O wyborze powyższych wskaźników zdecydowała analiza statystycznych miar istotności. W jej wyniku odrzucono te wskaźniki, które okazały się nieistotne statystycznie.

W celu określenia zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną (zmienna objaśniana) a wybranymi składnikami potencjału konkurencyjności (zmiennie objaśniające) skonstruowano statystyczny model liniowej regresji wielorakiej, który przyjął następującą postać numeryczną:

$$\text{pozycja_konkurencyjna} = a + b \cdot \text{jakość} + c \cdot \text{innowacyjność} + d \cdot \text{kwalifikacje} + e \cdot \text{renoma}$$

Powyższy model wykorzystany został w odniesieniu do małopolskich biur podróży, które poddane zostały badaniom na przełomie 2004 i 2005 roku.

4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw i opis badań

Do przedsiębiorstw posiadających zezwolenie na prowadzenie działalności w zakresie organizowania imprez turystycznych lub pośredniczenia na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych, które zarejestrowane były w Małopolsce, zostały rozesłane drogą pocztową kwestionariusze ankiety. O ich wypełnienie poproszono kierowników lub właścicieli badanych przedsiębiorstw. Przedstawione poniżej wyniki opracowane zostały na podstawie odpowiedzi uzyskanych z 34 biur, co stanowi 10% badanej grupy przedsiębiorstw.

Średni wiek badanych przedsiębiorstw wynosi przeszło 9 lat, a aż 30% firm funkcjonuje na rynku dłużej niż 11 lat.

76% badanych biur, oprócz organizacji i sprzedaży imprez własnych, sprzedaje także imprezy obce. 70% zajmuje się obsługą zagranicznej turystyki wyjazdowej, a przeszło 50% deklaruje działalność w zakresie turystyki przyjazdowej (która w istotny sposób wpływa na sytuację gospodarczą regionu).

77% przedsiębiorstw zatrudnia mniej niż 6 pracowników, zaś 7% przedsiębiorstw – więcej niż 50 pracowników³.

Średnia rentowność sprzedaży wynosiła w 2004 roku 10,5% i w okresie ostatnich 3 lat wykazuje tendencję wzrostową (Tabela 1). Osoby kierujące działalnością badanych przedsiębiorstw optymistycznie oceniają przy-

³ Zatrudnienie poza sezonem, obejmuje także właścicieli (jeżeli to oni kierują działalnością przedsiębiorstwa). W szczycie sezonu przedsiębiorstwa zatrudniają średnio 7 osób więcej.

szłość – średnia dynamika przychodów oczekiwana w 2005 roku wynosi 111,4%, czyli wyraźnie powyżej poziomu z lat poprzednich.

Tabela 1. Rentowność sprzedaży i dynamika przychodów małopolskich biur podróży

Rok	2002	2003	2004
Średnia rentowność sprzedaży (%)	8,7	8,9	10,3
Średnia dynamika przychodów (%)	108,5	106,3	107,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

5. Wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności małopolskich biur podróży

W oparciu o przedstawione powyżej wskaźniki określono w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa wartość 4 wybranych składników potencjału konkurencyjności oraz oceniono pozycję konkurencyjną każdego z nich. Na podstawie tych wartości obliczono funkcję liniowej regresji wielorakiej⁴ i otrzymano następujący wynik:

$$\text{pozycja_konkurencyjna} = 2,54 + 0,25 * \text{jakość} - 0,01 * \text{innowacyjność} + 0,2 * \text{kwalifikacje} + 0,11 * \text{renoma}$$

Z analizy wariancji wynika, że ograniczenia liniowe dla konstruowanego modelu mają statystyczne uzasadnienie od poziomu istotności 0,035. Oszacowany model regresji wielorakiej charakteryzuje się stosunkowo niską determinacją liniową, która wskazuje, iż model wyjaśnia w 29,2% zmiany wartości pozycji konkurencyjnej (Luszniewicz, Słaby, 1996, s. 271).

W wyniku przeprowadzonej analizy okazało się, że 3 spośród wybranych do analizy składników potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży są dodatnio skorelowane z wartością pozycji konkurencyjnej. Zdecydowanie największy wpływ ma jakość świadczonych usług, a następnie kwalifikacje menedżerskie i renoma firmy. Innowacyjność nie ma praktycznie wpływu na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw.

W prezentowanych badaniach poproszono respondentów o ocenę wpływu wybranych czynników na pozycję konkurencyjną biur podróży⁵.

⁴ Obliczenia wykonano z wykorzystaniem programu STATGRAPHICS Plus 5.1

⁵ Pytanie 1: Co decyduje o pozycji konkurencyjnej biur podróży?

W opinii osób kierujących działalnością badanych przedsiębiorstw, spośród zaproponowanych 14 czynników największy wpływ mają: jakość usług (średnia ocena: 4,65 w skali od 1 do 5), kwalifikacje pracowników obsługujących turystów (4,5), renoma firmy (4,48), ceny produktów (4,45), kwalifikacje osób kierujących firmą (4,32), kwalifikacje sprzedawców (4,29). Szczegółowe oceny najwyżej ocenionych czynników zawiera tabela 2.

Okazuje się, że wyniki obu wykorzystanych metod (analiza funkcji regresji i badanie opinii respondentów) wskazują na kluczowe znaczenie jakości, kwalifikacji i renomę w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Mimo że funkcja regresji wskazuje na brak wpływu innowacyjności na pozycję konkurencyjną, to jednak żaden z ankietowanych kierowników i właścicieli biur podróży nie zignorował całkowicie tego wpływu. Jednak fakt, że niespełna 30% respondentów wysoko ocenia wpływ tego czynnika, potwierdza stwierdzenie, że wpływ innowacyjności jest znacznie słabszy niż jakości świadczonych usług (73%) czy renomę (56%).

Tabela 2. Wpływ poszczególnych elementów potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną małopolskich biur podróży w opinii respondentów (1 – w małym stopniu, 5 – w zdecydowanym stopniu)

	1	2	3	4	5
jakość usług	0%	3%	3%	21%	73%
kwalifikacje pracowników obsługujących turystów	0%	0%	6%	38%	56%
renoma firmy	0%	0%	6%	39%	55%
ceny produktów	0%	0%	9%	36%	55%
kwalifikacje kierowników	0%	0%	9%	50%	41%
kwalifikacje sprzedawców	0%	3%	12%	38%	47%
lokalizacja	0%	6%	18%	27%	49%
nowe produkty	0%	6%	24%	41%	29%
umiejętność współpracy	3%	3%	30%	32%	32%
specjalizacja	3%	12%	9%	53%	23%
nowe sposoby sprzedaży	0%	18%	30%	30%	22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Uwagi końcowe

W artykule przedstawiono dwie metody oceny wpływu składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Obie są cennym źródłem informacji na temat uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw badanego sektora, jednak obie mają też pewne słabości.

Ocena dokonana przez respondentów – kierowników lub właścicieli badanych przedsiębiorstw – jest obciążona błędem wynikającym z subiektywności ocen, które dokonywane są każdorazowo z perspektywy pojedynczych przedsiębiorstw.

Źródłem błędów oceny dokonanej w oparciu o model liniowej funkcji regresji wielorakiej może być proces doboru wskaźników wykorzystanych do oceny zarówno składników potencjału konkurencyjności, jak i pozycji konkurencyjnej (pominięcie lub niewłaściwa ocena poszczególnych wskaźników), a także proces oceny wybranych do analizy wskaźników (ich błędne oszacowanie przez respondentów lub uchylene się od niektórych odpowiedzi). Ponadto uzyskane wyniki nie zawsze są jednoznaczne i istotne statystycznie (zwłaszcza w przypadku małych prób badawczych składających się ze zróżnicowanych podmiotów).

Wyniki prezentowanych badań pozwalają na sformułowanie wniosków dotyczących uwarunkowań konkurencyjności małopolskich biur podróży. Należy jednak pamiętać, że zaproponowany model wyjaśnia zmienność pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw zaledwie w 29%, co oznacza, że oprócz wybranych do analizy czynników, wpływ na pozycję konkurencyjną ma także wiele innych czynników (zapewne także zewnętrznych, które zostały całkowicie pominięte w analizie).

Osiągnięte efekty empiryczne traktować należy przede wszystkim jako egzemplifikację możliwości wykorzystania funkcji regresji w procesie oceny wpływu wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw (prezentacja tych możliwości była głównym celem artykułu). Podkreślić należy uniwersalny charakter zaprezentowanej metody, która zastosowana może być także w odniesieniu do innych grup przedsiębiorstw. Wymagać to jednak będzie każdorazowo określenia składników potencjału konkurencyjności, a także wyznaczników pozycji konkurencyjnej odzwierciedlających specyfikę badanych przedsiębiorstw. Wykorzystując funkcję regresji możemy zidentyfikować te czynniki, które wpływają na pozycję konkurencyjną, a także określić siłę ich

oddziaływania. Metoda ta może zatem być użyteczna w rozwiązaniu ważnego problemu związanego z badaniem istoty konkurencyjności przedsiębiorstw.

Literatura

1. Luszniwicz A., Słaby T., *Statystyka stosowana*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
2. Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, str. 95-109.
3. *Ustawa o usługach turystycznych* z dnia 29 sierpnia 1997 r., Dz.U. 1997 Nr 133 poz. 884.

Bartosz Boćko *

INNOWACYJNOŚĆ JAKO DETERMINANTA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Summary

Analyzing company competitiveness we evaluate factors which have influence on its effectiveness and economic success. Through analyze company identify elements which govern company standing. During analyze qualified elements we can form to obtain in future higher level of company competitiveness. Nowadays in very liable environment author recommends factors which are responsible for level of company competitiveness, emphasizing high importance of research and development and innovations.

Uwagi wstępne

Nowy wygląd warunków funkcjonowania przedsiębiorstw powoduje daleko idące zmiany w sposobie zarządzania i w sposobie konkurowania na rynku. Badanie konkurencyjności w Polsce staje się coraz ważniejszym tematem debat naukowców, praktyków. Sygnałem do tego są:

- niższe niż się spodziewano tempo wzrostu gospodarczego,
- zwiększająca się ilość firm operujących na rynku krajowym,
- wysoka stopa bezrobocia,
- niskie zasoby i umiejętności firm krajowych,
- niski wskaźnik produktywności w stosunku do wskaźnika za granicą,
- niski wskaźnik poziomu inwestycji w przedsiębiorstwach,
- niskie nakłady na działalność badawczo-rozwojową w przedsiębiorstwach,
- zwiększająca się zagraniczna konkurencja w postaci importu,
- nie zrównoważony polski bilans obrotu towarowego z zagranicą, na niekorzyść eksportu.

W artykule zostaną zaprezentowane trzy kwestie. Pierwsza dotyczy pojęcia konkurencyjności i w oparciu o wybranych autorów zajmujących

* Doktorant w Katedrze Procesu Zarządzania Międzywydziałowego Studium Doktoranckiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

się tematem konkurencyjności zostanie zdefiniowane to pojęcie. Drugą to charakterystyka determinant, która następnie poprowadzi do ostatniej części – pojęcia innowacji jako elementu kształtującego poziom konkurencyjności firmy.

1. Pojęcie konkurencyjności

Celem badania konkurencyjności jest określenie przyczyn, przez które pewne podmioty uzyskują lepszą pozycję rynkową od innych. Można zastanowić się, analizując na przestrzeni ostatnich lat, jakie zmiany zachodziły w poziomie konkurencyjności firm, przeglądając listy rankingowe takie jak: najbardziej podziwiane firmy świata, najcenniejsze marki świata, etc. Przez pozycję rynkową będziemy w tym artykule określać pozycję konkurencyjną. Badając pojęcie konkurencyjności będziemy ustalać elementy, które wpływają na kształtowanie przewagi rynkowej, dalej zwanej przewagą konkurencyjną. W literaturze zamiennie stosuje się pojęcie konkurencyjności z efektywnością, kondycją firmy, zdolnością do rozwoju, zdolnością do konkurowania lub zdolnością konkurencyjną.

Autor zaprezentuje wybrane definicje praktyków, badaczy reprezentujących zagraniczne ośrodki naukowe, przedstawiając równocześnie badania i opinie przedstawicieli nauki z Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (J. Skalik), Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (M. Gorynia) i w Krakowie (A. Stabryła, H. Piekarz), Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (M.J. Stankiewicz) i Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (Z. Pięściorek). Taki dobór pozwoli na szerokie zaprezentowanie różnych sposobów rozumienia pojęcia.

G.A. Hale z Alamo Learning System w USA już w 1988 roku opisywał konkurencyjność jako najistotniejszy temat gospodarczy, którego analiza i modyfikacja może wynieść amerykańską gospodarkę z kręgu niskiego wzrostu gospodarczego, słabej koniunktury na giełdzie i która może poprawić strukturę eksportową USA (Hale, 1988). Największym wkładem, według niego, każdej osoby zarządzającej dla podnoszenia konkurencyjności amerykańskiej ekonomii jest tworzenie własnej organizacji najbardziej konkurencyjnej z możliwych, a najważniejszym elementem wpływającym na konkurencyjność są innowacje.

Francuska grupa Strategor podaje, iż przedsiębiorstwo może odnieść sukces wtedy gdy posiada odpowiednią pozycję konkurencyjną [Strategor, 1999]. Pojęcie konkurencyjności jest przedstawiane poprzez pojęcie efektywności. Efektywność jest rozumiana jako dysponowanie atutami

cenionymi przez rynek. Zbiór tych atutów jest określany mianem przewagi konkurencyjnej. Atuty są podzielone w ramach łańcucha wartości złożonego z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, a uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest zależne od osiągniętych wyników na poszczególnych ogniwach łańcucha. Strategor przedstawia pojęcie optimum konkurencyjności: każda funkcja przedsiębiorstwa jest analizowana i oceniana, optimum jest uzyskiwane nie w przypadku uzyskania przewagi w zakresie każdego z ogniw, ale w przypadku wystarczy jednego ogniwa, dzięki któremu przedsiębiorstwo uzyska decydującą przewagę [Strategor, 1999, s. 64].

Według D. Faulknera i C. Bowmana firma odnosząca sukces i konkurencyjna to taka, która potrafi „nałożyć” macierz klienta na macierz producenta, to znaczy, iż posiada produkty, które posiadają najwyższą wartość użytkową dla klienta w ramach wykorzystywanych dostępnych zasobów firmy [Faulkner, Bowman, 1999].

W Polsce badanie konkurencyjności jest sprawą zyskującą na znaczeniu, ale stwarzającą równocześnie problem badaczom z oznaczeniem i dokładnym scharakteryzowaniem pojęcia konkurencyjności i określeniem jej stymulant i destymulant.

Zwraca na to uwagę M.J. Stankiewicz, według którego konkurencyjność jest wyznaczana jako jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz, 2005, s. 36].

A. Stabryła i H. Piekarz przedstawiają zdolność rozwojową przedsiębiorstwa w kontekście konkurencyjności. Rozwój przedsiębiorstwa jest wyrażony m.in. przez zdolność konkurencyjną [Stabryła, Piekarz, 2005, s. 53].

Uzasadnieniem działania firmy jest posiadanie strategii, która wpływa na poziom efektywności działania, następnie sprzyja tworzeniu przewagi konkurencyjnej, dzięki której firma uzyskuje zamierzoną pozycję konkurencyjną na rynku. W sensie ogólnym konkurencyjność oznacza zdolność przedsiębiorstwa do przeżycia i prosperowania w ramach układu – złożonego, kreatywnego i niestabilnego – powiązań o charakterze sojuszniczym lub wrogim. Jest definiowana przez M. Gorynie jako zdolność do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, obecnie i w przyszłości [Gorynia, 2002].

Przewaga konkurencyjna jest określona jako pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa lub potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, który determinuje przyszłą pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Konkurencyjna pozycja jest określana przez konkurencyjność domeny przedsiębiorstwa

i przez jego potencjał. Przyczyny, które decydują o uzyskaniu przez przedsiębiorstwo danej pozycji konkurencyjnej mają swoje źródła w dwóch miejscach:

- wewnątrz organizacji,
- na zewnątrz organizacji.

M. Gorynia przedstawiając definicję zdolności konkurencyjnej (konkurencyjności) dzieli definicję na trzy wymiary:

1. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa,
2. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,
3. Strategia konkurencyjności przedsiębiorstwa [Gorynia, 2002, s. 68].

Poprzez badanie konkurencyjności M. Gorynia ustala wielkość luki jaka powstaje poprzez porównanie badanego przedsiębiorstwa do konkurencji. Konkurencyjność określana jest poprzez porównywanie na przykład do średniej dla całej zbiorowości. Każdy z trzech przedstawionych wymiarów jest przedmiotem do określenia wymiaru konkurencyjności firmy i powinien podlegać badaniu.

J. Skalik określa konkurencyjność przedsiębiorstwa jako miarę jego zdolności do osiągania przewagi nad innymi graczami rynkowymi – uczestnikami sektora [Skalik, 2005]. Źródłami konkurencyjności są według J. Skalika poprawa produktywności przedsiębiorstwa i pełniejsze zaspokajanie oczekiwań uczestników rynku.

Pojęcie konkurencyjności według Z. Pierścionka jest najbardziej zbliżone do pojęcia efektywności ekonomicznej oraz do sprawności i skuteczności. Termin dotyczy zarówno całej gospodarki jak również sektora (również gron, czyli sieci przedsiębiorstw), a w skali mikro przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa z uwagi na jego rangę w gospodarce jest najważniejszym celem badania dla Z. Pierścionka. Konkurencyjność gospodarki jest wynikiem poziomu konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw.

Podsumowując prezentowane definicje autor zauważa, iż pojęcie konkurencyjności jest bardzo szeroko definiowane. Jest cechą, która charakteryzuje jednostki organizacyjne uzyskujące lepszą pozycję od innych konkurentów na rynku, czyli można ją określić lub zdefiniować dla danego podmiotu poprzez jego porównanie do innych lub całego rynku, na którym działa.

Autor pojęcie konkurencyjności definiuje przez pryzmat współzawodnictwa rynkowego. Organizacja konkurencyjna to podmiot, który adaptuje się i kreuje otoczenie w warunkach rywalizacji gospodarczej. Posiada

zdolność do uzyskania trwałej przewagi nad konkurencją przy pomocy zbioru odpowiednich narzędzi dla danego rynku i danego okresu czasu. W wyniku swojego działania uzyskuje pozycję konkurencyjną. Konkurencyjność jest wyrazem konkurencji rynkowej oznaczając zdolność danego podmiotu do skutecznej rywalizacji gospodarczej.

2. Charakterystyka determinant konkurencyjności

Firma doradcza Accenture, poprzez swój instytut badawczo-szkoleniowy *Institute for High Performance Business* podaje iż „wdrażając adekwatne projekty i stosując odpowiednie mierniki realizacji celów firmy są w stanie osiągnąć rzeczywistą poprawę swoich wyników” dzięki czemu dokonuje się poprawy pozycji konkurencyjnej firmy na rynku [Kirby, 2005, s. 19]. Należy zidentyfikować najważniejsze elementy, które rządzą kondycją firmy, a następnie tak je kształtować, aby podnoszona była konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Główny strateg T. Breene firmy Accenture uważa, że istnieje pięć czynników wpływających na wysoką efektywność organizacji:

1. Wyważenie bieżących i przyszłych priorytetów zarządczych,
2. Tworzenie mnożników wykorzystania talentów,
3. Wykorzystywanie technologii w sposób strategiczny,
4. Kładzenie nacisku na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa o dużym znaczeniu dla jego wyników,
5. Nieustanne pobudzanie witalności firmy.

Według T. Breena z Accenture kondycja firmy działającej na rynku zależna jest od struktury, usprawnień decyzyjnych, bodźców motywacyjnych, obiegu informacji [Kirby, 2005].

Według wyników badań zaprezentowanych podczas konferencji naukowej „Konkurencyjność sektora MSP 2004” przeprowadzonych przez Centrum Badań i Analiz Sp. z o.o. w 2004 roku wynika, że polskie małe i średnie przedsiębiorstwa konkurują na rynku głównie za pomocą ceny: 51,9% ogółu badanych. Równocześnie 20,9% podmiotów deklaruowało jakość jako czynnik stanowiący o konkurencyjności, trzecim głównym elementem była jakość serwisu. Według J. Skalika kształtowanie konkurencyjności organizacji następuje poprzez dobranie produktu, jego dostarczenie do klienta, poziom obsługi posprzedażowej lub też forma zapłaty. Według badań, na które powołuje się J. Skalik przyszłymi źródłami konkurencyjności polskich przedsiębiorstw będą obniżka kosztów i zwiększenie zróżnicowania.

Tabela 1. Źródła konkurencyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce

Lp.	Typ źródła	Udział wskazań
1.	Cena	51,90%
2.	Jakość	20,90%
3.	Jakość obsługi, trwałe relacje z klientami	9,50%
4.	Wąska specjalizacja	5,60%
5.	Zdolność dostosowywania do wymagań klienta	5,60%
6.	Lokalizacja firmy	4,40%
7.	Nowatorski, innowacyjny charakter produktów/usług	1,80%

Źródło: J. Skalik, Rynekowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, Konferencja naukowa pt. Zarządzanie Strategiczne. Strategie małych firm, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Poldruk, Wałbrzych 2005, s. 157

A. Stabryła i H. Piekarcz identyfikują osiem czynników mających wpływ na poziom konkurencyjności:

1. Uzyskanie lub wypracowanie własnej technologii na poziomie standardów międzynarodowych,
2. Wdrożenie norm ISO z zakresu zarządzania jakością i zapewnienia jakości,
3. Zorganizowanie lub udział w działalności parków technologicznych,
4. Zdobywanie informacji z zakresu techniczno-organizacyjnego *know-how* (w związku z zarządzaniem operacjami międzynarodowymi),
5. Stworzenie *multilokalnej* sieci dystrybucji,
6. Uzyskanie dostępu do strategicznych surowców deficytowych,
7. Podpisanie długoterminowych kontraktów,
8. Uzyskanie z organizacji międzynarodowych nisko oprocentowanych funduszy na rozwój.

A. Stabryła i H. Piekarcz wskazują na elementy będące barierami konkurencyjności firmy w tym: wysoki koszt kapitału, brak kapitału obrotowego, ograniczenia prawno-podatkowe etc. [Stabryła, Piekarcz, 2005, s. 54]. Elementami, które są ważnym czynnikiem dla rozwoju konkurencyjności a w ogóle relatywnie niewykorzystywanym w Polsce, jest działalność innowacyjna. Niska innowacyjność w kraju jest wyrazem niskich nakładów na badania i rozwój, co jest związane z czynnikami ekonomicznymi firm.

Według Z. Pierścionka mechanizm tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego analiza zaczyna się od oceny odbiorców. Odbiorcy porównują m.in. takie cechy ofert różnych firm jak:

1. Jakość i funkcjonalność produktu lub usługi,
2. Cenę,
3. Nowość i nowoczesność,
4. Różnorodność oferty, kompleksowość i komplementarność,
5. Stopień wyróżnienia się produktu i firmy,
6. Możliwość wpływu odbiorcy na produkt,
7. Dostępność towaru, miejsce i łatwość nabycia,
8. Intensywność i jakość promocji,
9. Koszty przestawienia, przyzwyczajenie i kontakty osobiste, lojalność wobec firmy lub/i kraju pochodzenia,
10. Możliwość serwisu,
11. Markę produktu,
12. Renomę firmy,
13. Wielkość i udział w rynku,
14. Czas dostawy i inne.

Dla przedsiębiorstwa identyfikuje się podstawowe czynniki, źródła i sposoby ich wpływu na wynik działania firmy [Pierścionek, 2003].

W celu przedstawienia pojęcia konkurencyjności Z. Pierścionek dzieli pojęcie na dwie główne grupy:

1. Konkurencyjność różnych układów gospodarczych:
 - a) konkurencyjność przedsiębiorstwa,
 - b) konkurencyjność sektora,
 - c) konkurencyjność grona,
 - d) konkurencyjność gospodarki narodowej,
 - e) konkurencyjność bloków międzynarodowych.
2. Konkurencyjność poszczególnych czynników i mechanizmów kształtujących konkurencyjność tych układów:
 - a) czynniki sfery realnej:
 - zasoby siły roboczej,
 - maszyny i urządzenia,
 - technologie,
 - produkty,
 - zasoby finansowe.
 - b) czynniki sfery regulacji:
 - formy organizacyjne,

- formy prawne,
- formy własnościowe.

Wymienione elementy są czynnikami kształtującymi konkurencyjność danego przedsiębiorstwa. Z. Pierścionek nie hierarchizuje poszczególnych cech, wyłącznie je przedstawiając. Poziom istotności cechy dla poszczególnych klientów może być różny i determinowany jest sektorem, regionem, krajem, zależy również od produktu, usługi etc.

Zewnętrzne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw – składające się na konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia odbiorców, są uwarunkowane przez takie czynniki jak: poziom technologii oraz poziom siły roboczej danego przedsiębiorstwa, organizację produkcji i zaopatrzenia oraz strategię marketingowe. Te z kolei uwarunkowane są i kształtowane przez wiedzę, umiejętności i dążenia zarządu. Jeżeli dana firma dysponuje specjalnymi zdolnościami (kluczowymi kompetencjami) mogą one wyróżnić firmę na tle konkurencji. Istnieje, więc określony łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych, w którym czynniki wynikowe są warunkowane przez kolejne grupy czynników mających źródłowy charakter. Z tego punktu widzenia można podzielić czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa na wynikowe oraz stanowiące źródła przewagi konkurencyjnej w kolejnych ogniwach łańcucha tworzenia wartości. Na końcu tego łańcucha znajdują się pierwotne czynniki wewnętrzne kształtowane z kolei przez zewnętrzne uwarunkowania [Pierścionek, 2003].

Z. Pierścionek uważa, że każde przedsiębiorstwo działające na rynku jest konkurencyjne. Każdy odbiorca jego usług i/lub produktów odbiera je bowiem jako to, które posiada przewagę nad pozostałymi.

M. Gorynia tworzy schemat analityczny jako narzędzie badawcze polegające na określeniu istotnych cech lub zmiennych opisujących dane zjawisko [Gorynia, 2002, s. 61]. Bada trzy poziomy: makro, mezo, mikro, będące determinantami konkurencyjności przedsiębiorstwa.

M. Gorynia podaje następujący algorytm konkurencyjności:

$$KP = f(CZ_{MAK}, CZ_{MEZ}, CZ_{MIKR}), \quad (1)$$

gdzie:

- KP – konkurencja przedsiębiorstwa,
- f – funkcja opisująca zależności konkurencyjności przedsiębiorstwa od determinujących ją czynników,
- CZ_{MAK} – czynniki makroekonomiczne,
- CZ_{MEZ} – czynniki mezoekonomiczne,
- CZ_{MIKR} – czynniki mikroekonomiczne.

M. Gorynia wymienia poszczególne elementy będące determinantami dla każdego z czynników. Elementy zaprezentowane przez M. Gorynie, stanowiąc trzy obszary oddziaływania na przedsiębiorstwo, są zbiorem wielu elementów, których poziomu istotności i wielkości wpływu na działanie firmy M. Gorynia nie przedstawia.

Czynnikami wpływającymi na konkurencyjność w szczególności przedsiębiorstwa są: pozycja konkurencyjna, potencjał przedsiębiorstwa i strategia konkurencyjna. Przewaga konkurencyjna może być uzyskana dzięki potencjałowi konkurencyjnemu. Efektem przewagi jest określona pozycja konkurencyjna firmy. M. Gorynia zgadza się z podejściem reprezentowanym przez M.J. Stankiewicza, w którym konkurencyjność jest budowana na 11 elementach. Oto one: informacje, badania i rozwój, produkcja, zarządzanie jakością, logistyka, dystrybucja, marketing, finanse, organizacja i zarządzanie, zatrudnienie, zasoby niewidzialne [Gorynia, 2002 s. 261], [Stankiewicz 2005, s. 254].

Reasumując, autor zauważa w omawianych podejściach wyłaniającą się grupę czynników, które mają według badaczy zasadniczy wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Skonsolidowana prezentacja poszczególnych determinant konkurencyjności według polskich autorów jest przedstawiona w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka instrumentów konkurowania

Typ / Autor	J. Skalik	Z. Pierścionek	M. Gorynia	A. Stabryła H. Piekarz	M.J. Stankiewicz
Cena	X	X			X
Jakość	X	X	X	X	X
Jakość obsługi	X	X		X	X
Wąska specjalizacja	X				
Elastyczność	X	X			X
Lokalizacja	X			X	
Nowatorstwo i innowacje B+R	X	X	X	X	X
Różnorodność		X			X
Stopień wyróżnienia		X	X		
Dostępność		X	X	X	X
Promocja, informacja		X	X	X	X
Marka i renowa		X	X		
Lojalność		X	X	X	X
Wielkość i udział w rynku		X			X

Źródło: opracowanie własne¹

¹ Oznaczony w tabeli „X” oznacza, że dany autor ocenia instrument jako znaczący (skuteczny) element dla przedsiębiorstwa w podnoszeniu jego poziomu konkurencyjności.

Prezentowany zbiór determinant ukazuje dwa wspólne autorom elementy wpływające na konkurencyjność organizacji: jakość, nowatorstwo i innowacje (w tym działalność badawczo rozwojowa przedsiębiorstw). W kolejnej części artykułu autor przedstawi szerzej drugi spośród wyżej wymienionych element – innowacyjność.

3. Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności

J. Skalik bazując na danych zebranych przez Centrum Badań i Analiz Sp. z o.o. w 2004 roku wypowiada się, że należy obniżyć koszty tak, aby oferowane ceny były jak najniższe, równocześnie proponuje poszukiwać różnorodności oferty. Podkreśla duże znaczenie badań i rozwoju, wyrażając ubolewanie, iż ten element kształtowania konkurencyjności pozostaje niezauważony (lub może z braku środków nie może być realizowany przez badane przedsiębiorstwa).

A. Stabryła i H. Piekarczyk wykazują, iż w celu podniesienia konkurencyjności zaleca się angażować środki w działalność badawczo-rozwojową.

M. Gorynia zgadzając się z M.J. Stankiewiczem podaje, iż ważnym elementem jest posiadanie własnych działów B+R. Jednocześnie uważa, iż elementy wpływające na poziom konkurencyjności nie powinny być przedstawiane w formie szczegółowego algorytmu konkurencyjności, ponieważ jak uważa, nie istnieje jeden uniwersalny dla wszystkich przedsiębiorstw. Nie hierarchizuje również przedstawianych elementów, twierdząc iż ważność powinna być budowana dla każdego przedsiębiorstwa z osobna.

Należy określić (wyważyć) priorytetowe elementy wpływające na konkurencyjność danego przedsiębiorstwa a następnie je kształtować, czyli tak kłaść nacisk i wykorzystywać, aby uzyskać jeszcze większą konkurencyjność uważa firma doradcza Accenture.

W opinii autora referatu, innowacyjność jest tym elementem, który należy rozwijać w ramach prowadzonej działalności. Powinna ona być dzielona w firmie i pomiędzy firmami (jeżeli to możliwe) w ramach grup kooperacyjnych. Odpowiednio prowadzona i kształtowana działalność innowacyjna z dużym prawdopodobieństwem może doprowadzać do sukcesu daną organizację. Według Erica von Hippela, szefa *Technological Innovation and Entrepreneurship Group* w *Massachusetts Institute of Technology's Sloan School of Management* innowacje są obecnie motorem rozwoju firm. Uważa on, iż należy się dzielić wiedzą, komunikować ją i nie wzbraniać

dostępu do niej. Powinno się tworzyć rzecz wraz z jej użytkownikami. Innowacje tworzą wartość i rozwiązują problemy firmy [Salz, 2005]. G.A. Hale w 1988 roku zauważał, iż istnieje duża trudność dla rozwoju amerykańskich firm związana z wysoką konkurencją na rynkach światowych. To co jest pewne dzisiaj, twierdził, jutro może nie istnieć. Za klucz do sukcesu uważał innowacyjność. Firma powinna wykształcić system wyszukiwania innowacyjnych rozwiązań i identyfikowania możliwości. Badania i rozwój powinny być wspierane o osoby, które są blisko klienta i rynków (takie samo zdanie wypowiada dzisiaj P.A. Salz po 17 latach!). Innowacyjne możliwości i innowacyjne rozwiązania powinny być stymulowane przez organizacje w odnoszonych sukcesach, niespodziewanych sytuacjach, błędach, zapytaniach klientów, innych sprawach dnia codziennego z życia firmy. To jest pierwszy krok do rozwijania możliwości innowacyjnych. Drugim jest skupienie uwagi i podążanie w jednym kierunku tak, aby cała energia była zogniskowana na jeden cel. Trzecim krokiem jest tworzenie idei, czyli stymulowanie kreatywności w firmie. Czwarty element to analiza i implementacja rozwiązań. Można tutaj stosować narzędzia zarządzania projektowego. Piąty, podsumowujący, to wsparcie kadry zarządzającej [Salz, 2005]. Dzięki tym elementom możemy rozwijać (tworzyć) w organizacjach zdolności innowacyjne prowadzące do zwiększonej konkurencyjności podmiotu na rynku.

Uwagi końcowe

Elementy wpływające na poziom konkurencyjności to według autora niniejszego referatu: system zarządzania w firmie, innowacje, otoczenie-organizacja (czyli wybór typu działalności i rynku, struktura i procesy w organizacji).

Firma określając wybór rynku i zakres działalności staje przed pytaniami:

- gdzie będzie działać (jaki rynek produktów i usług)?,
- jakich konkurentów będzie miała w docelowej branży lub rynku?,
- gdzie i jak będzie budować przewagę konkurencyjną?,
- jakie zasoby, narzędzia będą potrzebne i jaka struktura firmy będzie wymagana do efektywnego oddziaływania na rynek?

Udzielając odpowiedzi na wyżej stawiane pytania firma konstruuje podstawową formę działania, określając swoje słabe i mocne strony, szukając odpowiedzi na pytanie, czego potrzebuje klient i jakie są jej zasoby. Autor referatu zgadza się z podejściem reprezentowanym przez D. Faulknera i C. Bowmana, którzy sukces upatrują w zsynchronizowa-

niu dwóch macierzy: klienta i producenta. A. Stabryła i H. Piekarz uważają, że nie wystarczy już zwiększenie na rynku czy utrzymanie, ale należy zarządzać poprzez innowacje, aby się rozwijać [Stabryła, Piekarz, 2005, s. 64].

Według autora istnieje duże zagrożenie dla rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce. Badania przeprowadzone w Centrum Badań i Analiz Sp. z o.o. w 2004 roku wskazują obecnie, iż nacisk w MSP jest kładziony przede wszystkim na cenę (ponad połowa badanych), podczas gdy czynnikami wiodącymi winna być innowacyjność, nowatorstwo, najwyższa jakość działania. Według badań sytuacja się jeszcze pogorszy w przyszłości – analiza pokazuje wzrost znaczenia ceny jako głównego czynnika stanowiącego źródło konkurencyjności firmy. Zagrożenie dla polskich firm autor upatruje również w charakterystycznie opisywanym przez E. Portera „ugrzęźnięciu”, czyli w sytuacji, w której firma stara się konkurować najniższą ceną i najniższymi kosztami równocześnie podnosząc jakość i rozszerzając ofertę.

Literatura:

1. Faulkner D., Bowman C.: Strategie konkurencji, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
2. Kelley T.: Sztuka Innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003.
3. Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. naukowa M.Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
4. Managing for Competitiveness G.A. Hale, Executive Excellence 1988.
5. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
6. Przełomowe idee na 2005 rok, Harvard Business Review 2005, nr 3.
7. Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, J.Skalik, , Konferencja naukowa pt. Zarządzanie Strategiczne. Strategie małych firm, praca zbiorowa pod red. R.Krupskiego, Poldruk, Wałbrzych 2005.
8. Sharing your innovation is potentially profitable, P.A.Salz, The Wall Street Journal Europe, 2005, vol. XXIII, nr 39.
9. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2005.

10. Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1999.
11. Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw A.Stabryła, H.Piekarz, Konferencja naukowa pt. Zarządzanie Strategiczne. Strategie małych firm, praca zbiorowa pod red. R.Krupskiego, Poldruk, Wałbrzych 2005.

Marek Rawski*

ANALIZA WYKORZYSTANIA PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA STRATEGII NAKIEROWANYCH NA KONKURENTÓW

Usage analysis of enterprises' strategies directed toward competitors

Summary

In the text there are presented the results of research on the strategies directed towards competitors used in companies performing on consumer goods market in Poland. The strategy towards competitors is the third marketing strategy component – it have to respect two other higher level strategies. That kind of strategy is recognized as a set of rules framing operational activities in enterprises, that shape their relations with competitors. Basic decisions requirements are: qualifying the main features of building superiority to competitors and creating the style of competing on the market. There are three strategies for building a competitive advantage over market rivals: cost leadership strategy, focus strategy, and differentiation strategy.

According to research results in 1999 there were 36% of companies checked that conducted cost leadership strategy (31% in 2003), whereas differentiation strategy was used by 51% of companies (23% in 2003). One can list four kinds of competitive strategies styles: "careful challenger", "aggressive challenger", "stable leader", and "young leader". The research results show that all four kinds of strategies were used. The most commonly used was "stable leader" strategy – in 47% of companies in 1999 and 50% in 2003. The "Careful leader" strategy was conducted in 30% in 1999 as well as in 2003. The "Young leader" strategy was present in 15% of companies in 1999 and in 12% of them in 2003. The "Aggressive challenger" strategy was introduced in 7% of companies in years 1999 and 2003.

Uwagi wstępne

Celem publikacji jest prezentacja wyników badań nad stosowanymi przez przedsiębiorstwa, prowadzącymi działalność na polskim rynku dóbr

* dr, Katedra Marketingu, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

konsumpcyjnych, strategiami nakierowanymi na konkurentów. Bazę informacyjną formułowanych tez stanowią badania własne Autora, przeprowadzone w 1999 i 2003 roku¹.

Pojęcie „strategia marketingowa”, od chwili pierwszego pojawienia się w literaturze przedmiotu², było różnie rozumiane. Niektóre interpretacje powstałe na różnych etapach rozwoju gospodarczego i nauk o zarządzaniu i marketingu, znalazły trwale miejsce w literaturze przedmiotu, inne pojawiały się na krótko i ustępowały miejsca nowym koncepcjom. W literaturze przedmiotu obecnej doby można spotkać wiele podejść do rozumienia „strategii marketingowej”, np. instrumentalne, funkcjonalne, decyzyjne, strukturalne, systemowe, sytuacyjne³. Każde z nich z racji przyjęcia odmiennych założeń ma różną wartość poznawczą jak i znaczenie praktyczne. Dla orientacji marketingowej (orientacji na klienta), adekwatne wydaje się być rozumienie strategii marketingowej jako zbioru reguł i zasad tworzących ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z otoczeniem bliższym jako całością i poszczególnymi jego elementami: klientami, konkurentami, pośrednikami⁴. Tak rozumiana strategia to ciąg komponentów, tworzący układ hierarchicznie uporządkowany, wynikający z „ważności” poszczególnych elementów otoczenia dla przedsiębiorstwa:

- 1) strategia kształtowania pola rynkowego,
- 2) strategia nakierowana na klientów,
- 3) strategia nakierowana na konkurentów,
- 4) strategia nakierowana na pośredników⁵.

¹ Stosowne badania zostały przeprowadzone w 1999 r., na losowo dobranej próbie (reprezentatywnej), liczącej 264 przedsiębiorstwa, w 2003 r., na próbie liczącej 241 przedsiębiorstw (85% z nich, było badanych w 1999 r.). Obiektem badania były przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę na terenie kraju, prowadzące działalność na rynku dóbr konsumpcyjnych. Jako technikę zbierania informacji wykorzystano wywiad kwestionariuszowy. Fizycznie badanie zostało przeprowadzone, na zlecenie Autora, w obu latach przez firmę Holding Profit sp. z o.o.

² Po raz pierwszy w sposób naukowy termin „strategia marketingowa” był użyty przez L.B. Lyona w 1926 roku, zob. [Prymon 1999].

³ Szerszą charakterystykę sfinalizowanych podejść można znaleźć np. w [Rawski 2003], [Rawski 2002], [Rutkowski 1995].

⁴ Uzasadnieniem dla takiego rozumienia strategii marketingowej są cztery założenia, których przyjęcie jest konsekwencją przyjętego rozumienia orientacji marketingowej. Brak miejsca nie pozwala na prezentację założeń. Szerszą ich charakterystykę można znaleźć np. w [Rawski 2003], [Rawski 2002].

⁵ Autor jest niekonsekwentny, używając zamiennie liczby pojedynczej i mnogiej. Przyjmuje pogląd o jednej strategii (liczba pojedyncza) składającej się z komponentów. Rozwiązanie problemów typowych dla każdego komponentu pozwala mówić dopiero o strategii marketingowej. Powszechnie używana jest liczba mnoga. Autor uległ tej manierze, poszczególne komponenty nazywając strategiami, ale tylko formalnie. Merytorycznie, traktowanie poszczególnych strategii jako samodzielnych „bytów” (pod pojęciem „strategie marketingowe” kryje się ich zbiór) Autorowi jest obce. R. Niestrój wprowadza pojęcie marketingowy profil strategiczny przedsiębiorstwa (zob. [Niestrój 1993]).

W publikacji zostaną zaprezentowane główne wyniki badań, ukazujące stosowane przez przedsiębiorstwa strategie nakierowane na konkurentów (strategie traktowane jako trzeci komponent strategii marketingowej).

1. Istota strategii nakierowanej na konkurentów

Realizując ustaloną koncepcję oddziaływania na klientów, przedsiębiorstwo w różnym zakresie oddziałuje na wszystkie podmioty otoczenia bliższego, także na konkurentów. Obserwując uruchomione przez przedsiębiorstwo działania nakierowane na klientów, konkurenci, zainteresowani tym samym rynkiem, nie pozostaną obojętni, ale podejmą „pewne” działania. Wynika to między innymi z faktu, że jakość i cena produktu, będące podstawowym narzędziem oddziaływania na klientów, są także głównym czynnikiem konkurowania. Określenie stopnia pokrycia rynku (zdefiniowania rynku docelowego) ustala obszar rynkowej konfrontacji z konkurentami. Ta reakcja konkurentów wywołana stosowaną strategią stymulacji rynku i podziału rynku, powinna zostać doprecyzowana stosowną strategią na nich nakierowaną. Strategia przedsiębiorstwa wobec konkurentów spełnia bowiem rolę służebną w stosunku do jego strategii wobec klientów.

Strategia nakierowana na konkurentów to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z konkurentami, prowadzących do realizacji celów, ustalonych względem nich.

Wybierając strategie nakierowane na konkurentów, generalnie przedsiębiorstwo bierze pod uwagę relację pomiędzy swoimi aktywami rynkowymi, a aktywami rynkowymi swoich konkurentów, stara się przyjąć takie rozwiązanie, które efektywnie pozwoli zredukować zdolności konkurencyjne konkurentów, przez co ograniczy możliwość „przyciągania” przez nich nabywców (popytu przez nich reprezentowanego) kosztem przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo rozważając decyzje sposobu udziału w procesach konkurowania, potencjalnie ma szeroki ich wachlarz. Wszystkie możliwe rozstrzygnięcia wydaje się można ulokować na continuum, którego domknięciem z jednej strony jest strategia dążąca do eliminowania konkurentów z rynku (ostrej walki), a domknięciem z drugiej strony strategia dążąca do rozwoju ścisłej współpracy z konkurentami. Skrajne opcje continuum (jak i rozwiązania bliskie skrajnym), można postrzegać jako specyficzne konkurowanie, bo praktycznie jest to unikanie konkurowania.

Unikanie konkurowania może być preferowane przez przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy z punktu widzenia przyjętych celów do realizacji wobec konkurentów, jest to działanie korzystniejsze, niż udział w procesach konkurowania i gdy przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednimi aktywami rynkowymi, które umożliwią trwałe unikanie konkurencji.

Generalnie eliminowanie konkurentów z rynku jest możliwe w przypadku posiadania dużych aktywów rynkowych (duże zasoby, wysokie umiejętności, korzystna pozycja rynkowa). Umożliwiają one wybór działań (odpowiednie kształtowanie instrumentów marketingowych), które są powyżej możliwości adaptacyjnych konkurentów. Brak możliwości adaptacji przez konkurentów, wywołuje stopniową utratę ich dotychczasowego udziału w rynku, w konsekwencji jego opuszczenie. Mając duże aktywa rynkowe, przedsiębiorstwo może tworzyć skuteczne bariery wchodzenia na rynek nowych konkurentów (np. niższe ceny, specyficzny sposób dystrybucji, itp.).

Unikanie konkurencji to także rozwój współpracy z konkurentami. Zakres i sfery wspólnych działań mają różne oblicze. Najczęściej są to wspólnie realizowane prace nad modyfikacją stosowanych narzędzi marketingowych oraz celowy podział rynku (np. przestrzennego wymiaru), w którym przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność. Współpraca może zacieśniać się, z czasem przekształcając się w trwałe porozumienie, przybierające np. postać kartelu cenowego. W granicy, może nastąpić połączenie przedsiębiorstwa z jego konkurentem, czy to przez powołanie do życia nowego podmiotu rynkowego, czy to przez wykup, czy organizowanie różnych spółek.

Należy zaznaczyć, że unikanie konkurencji to nie tylko pozbycie się konkurentów, ale doprowadzenie do istotnego zmniejszenia (wręcz neutralizacji) ich zdolności konkurowania. Ta słaba pozycja rynkowa konkurentów może być następstwem zwiększenia przewagi nad konkurentami i skuteczności jej obrony, czy w granicy wykreowanie (i utrwalenie) konkurencji monopolistycznej. Słabość konkurentów może spotęgować małą skuteczność przedsięwzięć podejmowanych przez konkurentów.

Jeżeli eliminowanie przez przedsiębiorstwo konkurentów czy unikanie konkurencji za pomocą przewagi konkurencyjnej nie jest możliwe do zrealizowania, strategia wobec konkurentów związana jest z udziałem przedsiębiorstwa w procesach konkurowania. Jest to podstawa do decydowania o sposobach tego udziału, a więc kształtowania sensu stricto strategii nakierowanej na konkurentów.

Podstawowe decyzje związane z wyborem strategii oddziaływania na konkurentów wymagają określenia [Niestrój 1996]:

- 1) podstawy budowania własnej przewagi nad konkurentami,
- 2) określenia stylu konkurowania.

Strategię całościową nakierowaną na konkurentów tworzą więc dwa poziomy rozwiązania: strategia zdobywania przewagi nad konkurentami i strategia stylu konkurowania.

Dążenie do efektywniejszego zarządzania strategiami nakierowanymi na nabywców, skłaniać powinno przedsiębiorstwo do korzystniejszego usytuowania się na rynku w stosunku do przedsiębiorstw konkurencyjnych, co w praktyce oznacza zdobycie nad nimi przewagi konkurencyjnej.

Za teoretyczną podstawę rozwiązywania problemu wyboru strategii zdobywania przewagi nad konkurentami, po pewnych modyfikacjach, można przyjąć model M. Portera. Jego zdaniem istnieją ogólnie trzy skuteczne strategie, za pomocą których można uzyskać lepsze wyniki od innych przedsiębiorstw prowadzących działalność na danym rynku (tabela 1). Są to: strategia niskich kosztów, strategia różnicowania, strategia koncentracji.

Sygnalizowane strategie wykazują wiele odmienności, z których najistotniejsze są różnice funkcjonalne. Skuteczność ich stosowania wymaga odmiennych zasobów i umiejętności, a także odmiennych układów organizacyjnych, systemów kontrolnych, czy systemów zachęt. Wspólne dla wszystkich ryzyko ich stosowania, przyjmuje dwie postacie: możliwość nieosiągnięcia celów strategii lub zaniechania ich stosowania oraz możliwość zniknięcia uzyskanej przewagi strategicznej, wraz ze zmianami rynku⁶.

Po określeniu podstawy budowania przewagi nad konkurentami, istotne jest określenie jej stylu. Budowanie strategii stylu konkurowania, to generalnie szukanie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób przedsiębiorstwo powinno zachować się „podróżując” jedną z wybranych dróg zdobywania przewagi nad konkurentami i w jakie narzędzia powinno wyposażać się, aby skutecznie i efektywnie w bieżącym działaniu zrealizować cele ustalone względem konkurentów.

⁶ Szczegółową charakterystykę sygnalizowanych strategii można znaleźć np. w: [Porter 1992]

Tabela 1. Trzy podstawowe rodzaje strategii zdobywania przewagi konkurencyjnej

Przewaga	Unikalność postrzegania oferty	Pozycja niskiego kosztu
Cele		
Rynek	RÓŻNICOWANIE	NISKI KOSZT
Segment	KONCENTRACJA	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992, s. 54

Strategie stylu konkurowania można porządkować w różny sposób. Jako wiodące kryterium należy przyjąć postawę przedsiębiorstwa wobec konkurentów. Wszystkie możliwe strategie stylu konkurowania rozumiane jako postawa wobec konkurentów, determinująca sposób postępowania przedsiębiorstwa, można modelowo ująć w dwie grupy: styl konkurowania ofensywny i defensywny.

Styl ofensywny jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw, które realizując swoje cele względem konkurentów na wybranej drodze zdobywania nad nimi przewagi, uruchamiają w pełni i konsekwentnie swoje działania, będące przyczyną różnych zdarzeń. Przez swoje posunięcia tworzą rzeczywisty układ konkurencyjny. Nie uwzględniają posunięć podejmowanych przez konkurentów i nie oczekują na działania przez nich podejmowane. Konsekwentnie realizują wędrowkę wybranym traktem, często go modyfikując, zwiększając przez to efektywność postępowania, uruchamiając bogaty zestaw narzędzi oddziaływania na konkurentów znajdujących się na ich drodze. Przedsiębiorstwo może wykorzystywać wszelkie możliwe narzędzia realizując swoje zamierzenia (bez uwzględniania reakcji konkurentów), względnie selektywnie je dobierać, tak, aby nie wywołać ostrego konfliktu z konkurentami. Najczęściej intensywność realizacji przez przedsiębiorstwo strategii stylu intensywnego warunkowane jest wielkością udziału w rynku i zakładanym tempem jego wzrostu. To określa stopień agresywności realizowanego stylu ofensywnego i dobór narzędzi oddziaływania na konkurentów.

Styl defensywny jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw, które realizując swoje cele względem konkurentów na wybranej drodze zdobywania przewagi konkurencyjnej, konsekwentnie realizują swoje ustalenia. Wędrując wybraną drogą bronią jej, przez wykorzystywanie bogatego zestawu narzędzi oddziaływania na konkurentów znajdujących się na ich drodze. Uwzględniają posunięcia podejmowane przez konkurentów i oczekują na działania przez nich podejmowane. Broniąc swojej drogi, przedsiębiorstwo może wykorzystywać wszelkie możliwe dostępne środki („za wszelką cenę” - bez uwzględniania reakcji konkurentów), względnie selektywnie je dobierać, wykorzystując środki konwencjonalne (niechęć wywołania konfliktu z konkurentami). Najczęściej intensywność realizacji przez przedsiębiorstwo strategii stylu defensywnego warunkowane jest wielkością udziału w rynku i zakładanym tempem jego zmian. To określa stopień „agresywności” realizowanego stylu defensywnego i dobór narzędzi oddziaływania na konkurentów⁷.

2. Strategie nakierowane na konkurentów – wyniki badania

Jak już wspomniano, ustalenie strategii nakierowanej na konkurentów polega przede wszystkim na wskazaniu podstawy budowania własnej przewagi konkurencyjnej oraz określeniu stylu konkurowania.

Istnieją trzy skuteczne strategie, za pomocą których można budować przewagę konkurencyjną. Są to:

- 1) wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych, umożliwiająca uzyskanie kosztowej przewagi nad konkurentami,
- 2) zróżnicowanie oferty w stosunku do konkurenta w celu zwrócenia uwagi klienta na jej unikalność,
- 3) koncentracja wysiłków na wybranym fragmencie rynku (segment, produkt, rejon) w celu specjalizacji i uzyskania pozycji quasi monopolistycznej (w skrajnym przypadku zajęcie tzw. niszy rynkowej).

Analizując działania przedsiębiorstw, tak realizowane jak i planowane można stwierdzić, że wszystkie trzy strategie były stosowane, chociaż z różną częstotliwością.

W 1999 roku 35,6% przedsiębiorstw tworzyło programy oddziaływania na konkurentów oparte na strategii „przywództwa kosztowego”. 50,8% przedsiębiorstw tworzyło programy oddziaływania na konkuren-

⁷ Szeroką charakterystykę strategii ofensywnych i defensywnych nakierowanych na konkurentów (oraz różne sposoby ich porządkowania), można znaleźć np. w: [Kotler 1994]; [Obló 1998]; [Meffert 1995]; [Faulkner, Bowman 1996], [Wrzosem (red.) 2004].

tów oparte na strategii „różnicowania” oferty w stosunku do konkurenta, celem zwrócenia uwagi klienta na jej unikalność. 13,6% przedsiębiorstw tworzyło programy swojego oddziaływania na konkurenta, wykorzystując założenia strategii „koncentracji”, w równym stopniu za obszar ekspansji przyjmując zidentyfikowany segment rynku, czy wybraną przestrzeń geograficzną.

W 2003 roku 31,1% przedsiębiorstw tworzyło programy oddziaływania na konkurentów oparte na strategii „przywództwa kosztowego”. 52,7% przedsiębiorstw tworzyło programy oddziaływania na konkurentów oparte na strategii „różnicowania” oferty w stosunku do konkurenta, celem zwrócenia uwagi klienta na jej unikalność. Ponad 16,2% przedsiębiorstw tworzyło programy swojego oddziaływania na konkurenta, wykorzystując założenia strategii „koncentracji”, w równym stopniu za obszar ekspansji przyjmując zidentyfikowany segment rynku, czy wybraną przestrzeń geograficzną.

Analizując zestawione dane można dostrzec istotny w czasie spadek częstotliwości wykorzystywania strategii „przywództwa kosztowego” – o 4,5 punktu procentowego. Wzrosło w czasie znaczenie strategii „różnicowania” (o 1,9 punktu procentowego) i strategii „koncentracji” (o 2,6 punktu procentowego).

Oprócz określenia podstawy budowania przewagi konkurencyjnej istotnym elementem strategii konkurowania jest określenie jej stylu, co wynika z faktu, że cele sformułowane względem konkurencji mogą być realizowane w różny sposób. Przejawia się to w ofensywnej lub defensywnej postawie względem konkurentów oraz w stosowaniu konwencjonalnych sposobów konkurowania (przyjętych zwyczajowo w danym środowisku) lub niekonwencjonalnych sposobów konkurowania (przełamujących dotychczasowe zwyczaje). Łączne spojrzenie na obydwa wymiary strategii stylu konkurowania i „nałożenie” wyróżnionych, dychotomicznych stanów, pozwala wyróżnić cztery warianty stylu konkurowania, które można określić jako:

- 1) stateczny lider (przedsiębiorstwo posiada ugruntowaną pozycję na rynku, przyjmując postawę defensywną, broni jej wykorzystując konwencjonalne sposoby konkurowania),
- 2) agresywny pretendent (przedsiębiorstwo usiłuje wszelkimi sposobami – postawa ofensywna – zdobyć zaplanowaną pozycję rynkową, bez oglądania się na reakcje obecnych na nim innych przedsiębiorstw, wykorzystując niekonwencjonalne sposoby konkurowania),

- 3) młody lider (przedsiębiorstwo od niedawna zajmująca pozycję czołową, przyjmując postawę defensywną, broni jej wszelkimi dostępnymi sposobami, wykorzystując niekonwencjonalne sposoby konkurencji),
- 4) ostrożny pretendent (przedsiębiorstwo usiłuje zdobyć znaczącą pozycję na rynku – postawa ofensywna – w sposób nie prowokujący ostrego konfliktu z konkurentami, wykorzystując konwencjonalne sposoby konkurencji).

W 1999 roku, przedsiębiorstwa tworząc programy działania nakierowane na konkurentów w obszarze stylu konkurencji, zdecydowanie preferowały strategię defensywną – 61,8% wskazań. Strategie ofensywne stosowało 38,6% przedsiębiorstw. W 2003 roku, 61,8% przedsiębiorstw stosowało strategię defensywną, a 38,2% stosowało strategię ofensywną. Przytoczone dane pokazują, że pomiędzy badanymi okresami nie nastąpiły istotne zmiany, co oznacza, że układ warunków działania jest stabilny w czasie, a stosowane rozwiązania przynoszą przedsiębiorstwu zadawalające efekty.

W 1999 roku, przedsiębiorstwa tworząc programy działania nakierowane na konkurentów, w obszarze stylu konkurencji, zdecydowanie wykorzystywały konwencjonalny sposób konkurencji, bazując na standardowym zestawie narzędzi – 76,9% wskazań. Oryginalne rozwiązania, nietypowe, wykorzystywane były względnie rzadko – 23,1% wskazań. W 2003 roku, 80,5% przedsiębiorstw, tworząc programy działania nakierowane na konkurentów, w obszarze stylu konkurencji, wykorzystywały konwencjonalny, uznany za skuteczny zestaw narzędzi, a 19,5% przedsiębiorstw stosowało środki niekonwencjonalne. Pomiedzy badanymi okresami wystąpiły istotne zmiany. Obserwuje się wzrost znaczenia strategii opartych na wykorzystaniu konwencjonalnego zbioru narzędzi o 3,6 punktu procentowego. Częstotliwość stosowania poszczególnych wariantów stylu konkurencji zestawiono w tabelicy 2.

Tablica 2. Częstotliwość stosowania poszczególnych strategii stylu konkurencji

Uwaga: pierwsza liczba – rok 1999; druga liczba – rok 2003.

„ostrożny pretendent” 30,3% ; 30,7%	„agresywny pretendent” 8,3% ; 7,5%
„stateczny lider” 46,6% ; 49,8%	„młody lider” 14,8% ; 12,0%

Źródło: zestawienie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując dane zamieszczone w tabeli 2, między innymi można dostrzec, że najczęściej przedsiębiorstwa przyjmowały pozycję „statecznego lidera”, realizując jako strategię stylu konkurowania postawę defensywną i konwencjonalne środki konkurowania. Zwraca uwagę wzrost znaczenia tej pozycji – o 3,2 punktu procentowego. Pozycję „ostrożnego pretendenta” przyjmowało w swoim działaniu średnio co trzecie przedsiębiorstwo (w obu badanych okresach). Maleje w czasie (o 2,8 punktu procentowego) znaczenie pozycji „młodego lidera”, a więc znaczenie strategii stylu konkurowania, polegającego na przyjmowaniu postawy defensywnej i niekonwencjonalnych środków konkurowania.

W tabeli 3 zestawiono dane obrazujące częstotliwość wyboru rozważanych strategii stylu konkurowania w przekroju poszczególnych strategii budowania przewagi nad konkurentami.

Tabela 3. Częstotliwość wyboru poszczególnych opcji stylu konkurowania w przekroju strategii budowania przewagi nad konkurentami (dane w %)

wyszczególnienie	strategie budowania przewagi nad konkurentami		
	niskich kosztów	różnicowania	koncentracji
„stateczny lider”	51,1 ; 41,3	41,8 ; 51,2	52,8 ; 61,5
„ostrożny pretendenta”	34,0 ; 44,0	27,6 ; 24,4	30,6 ; 25,6
„młody lider”	10,6 ; 8,0	20,1 ; 18,1	5,6 ; 0,0
„agresywny pretendenta”	4,3 ; 6,7	10,5 ; 6,3	11,0 ; 12,8
razem	100,0 ; 100,0	100,0 ; 100,0	100,0 ; 100,0

Uwaga: liczba w pierwszej pozycji – 1999 r.; liczba w drugiej pozycji – 2003 r.

Źródło: zestawienie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując dane zamieszczone w tabeli 3 można dostrzec statystycznie istotne zależności. Przedsiębiorstwa stosujące strategię „niskich kosztów” i „koncentracji”, jako strategię stylu konkurowania najczęściej wybierają strategię „statecznego lidera” (ponad połowa przedsiębiorstw) i „ostrożnego pretendenta” (średnio co trzecie przedsiębiorstwo). Znamienne są zmiany w czasie częstotliwości stosowania tych strategii: spadek o 10 punktów procentowych częstotliwości wyboru strategii „statecznego lidera” i wzrost o 10 punktów procentowych częstotliwości wyboru strategii „ostrożnego pretendenta” dla przedsiębiorstw, które stosują strategię „ni-

skich kosztów”, a wzrost o 8,7 punktu procentowego częstotliwości wyboru strategii „statecznego lidera” i spadek o 5 punktów procentowych częstotliwości wyboru strategii „ostrożnego pretendenta”.

Przedsiębiorstwa stosujące strategię „różnicowania”, jako strategię stylu konkurowania najczęściej wybierały strategię „statecznego lidera” (41,8% przedsiębiorstw w 1999 r. i wzrost w czasie o 9.4 punktu procentowego), ale ze zbliżoną częstotliwością stosowały strategię „ostrożnego pretendenta” i „młodego lidera” (spadek w czasie odpowiednio o 3,2 i 2,0 punktu procentowego).

Przedsiębiorstwa stosujące strategię „koncentracji”, w stosunku do przedsiębiorstw stosujących pozostałe strategię zdobywania przewagi nad konkurentami, jako strategię stylu konkurowania istotnie częściej wybierają strategię „agresywnego pretendenta” (wzrost w czasie częstotliwości wyboru o 1,8 punktu procentowego). Rośnie w czasie także znaczenie tej strategii (o 2,4 punktu procentowego) dla przedsiębiorstw stosujących strategię „niskich kosztów”.

Częstotliwość stosowania strategii „młodego lidera” w czasie istotnie maleje, średnio o 2 punkty procentowe dla przedsiębiorstw wykorzystujących strategię „niskich kosztów” i „różnicowania” i aż o 5.6 punktu procentowego dla przedsiębiorstw wykorzystujących strategię „koncentracji”.

Literatura

1. Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
2. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
3. Meffert H., Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, Verlag Gabler, Wiesbaden 1995.
4. Niestrój R., Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 1993, nr 411.
5. Niestrój R., Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
6. Obłój, Strategie organizacji, PWE, Warszawa 1998.
7. Porter M.E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992.
8. Prymon M., Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu, Ekspert, Wrocław 1999.

9. Rawski M., Próba interpretacji pojęcia strategia marketingowa (w warunkach orientacji marketingowej), Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, nr 581.
10. Rawski M., Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”, „Przeгляд Organizacji”, 2003 nr 3.
11. Rutkowski I., Strategie marketingowe – sposoby interpretacji, „Marketing i Rynek”, 1995 nr 6.
12. Strategie marketingowe, praca pod red. W. Wrzoska, PWE, Warszawa 2004.

Justyna Sokołowska - Woźniak*

DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI REGIONU

Summary

Nowadays knowledge is seen as the main factor of competitiveness on various levels: firms, regions, nations and even organizations like European Union. The purpose of this paper is to present determinants of competitiveness on regional level, among them knowledge.

The article consist of two parts. First section explains the meaning of key terms like “region” and “regional competitiveness”. In the second part factors of regional competitiveness are reviewed.

Uwagi wstępne

Artykuł stanowi kontynuację zainteresowań Autorki związanych z zagadnieniami tzw. „gospodarki opartej na wiedzy” [Sokołowska-Woźniak J. 2004]. W wiedzy upatruje się kluczowego czynnika konkurencyjności gospodarki, zarówno na szczeblu gospodarki kraju jak i na poziomie supra- (np. Unia Europejska) oraz subnarodowym (np. wojewódzkim)¹.

W niniejszym artykule szczególny nacisk został położony na konkurencyjność regionu (w znaczeniu jednostek subnarodowych). Rosnące znaczenie wiedzy w kształtowaniu konkurencyjności regionów zauważamy np. w działaniu Komisji Europejskiej, która uruchomiła na początku 2005 r. inicjatywę KnowReg. KnowReg ma na celu włączenie lokalnych i regionalnych działaczy w opracowywanie procedur postępowania oraz projektów rozwojowych wykorzystujących wiedzę (European Commission 2005).

Głównym celem opracowania jest odpowiedź na pytanie: co, oprócz wiedzy może kształtować konkurencyjność gospodarki na poziomie regionu? Odpowiedź zostanie udzielona na podstawie studiów literaturo-

*mgr, Katedra Ekonomii, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu
¹ Najważniejszy obecnie program Unii Europejskiej – tzw. Strategia Lizbońska - zakłada właśnie budowanie konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy.

wych. Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcia „region” oraz „konkurencyjność regionów”. Druga część zawiera przegląd czynników (determinant), które mogą decydować o konkurencyjności regionów.

1. Konkurencyjność regionów

Konkurencyjność regionu jest określeniem często używanym w teorii i praktyce rozwoju regionalnego. Konkurencyjność regionów (a dokładniej jej wzrost) stała się jednym z celów polityki gospodarczej [uchwała Rady Ministrów 2001]. Mimo „powszechności” użycia tego terminu jednoznaczne zdefiniowanie konkurencyjności regionów rodzi spore problemy. W niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na dwa potencjalne źródła nieporozumień: wieloznaczne pojęcie „region” oraz różne interpretacje współzawodnictwa między regionami.

Pod pojęciem regionu najogólniej rozumie się pewien obszar kraju wyróżniający się pewnymi cechami charakterystycznymi [Kopaliński W. 1994, s. 432]. Termin region można również odnieść do państwa, organizacji państw czy kontynentu. Regiony delimituje się używając kryterium normatywnego lub analitycznego. Przy kryterium normatywnym podstawowe znaczenie ma wola polityczna. Zgodnie z tym kryterium, granice regionu wyznacza się biorąc pod uwagę ilość mieszkańców, zadania stojące przed społecznością regionu, czynniki kulturowe, historyczne, itd. Kryterium analityczne pozwala na użycie terminu „region” w znaczeniu regionu naturalnego (fizyczno-geograficznego) i regionu ekonomicznego (społeczno-ekonomicznego). Pojęcie regionu ekonomicznego nie musi pokrywać się z pojęciem regionu fizyczno-geograficznego, ponieważ warunkiem wyodrębnienia regionu ekonomicznego jest występowanie odpowiednio wykształconych przez człowieka czynników produkcji [Szymła Z. 2000, s. 12].

W analizie ekonomicznej podstawowe znaczenie ma region ekonomiczny. Klasyczny podział wyróżnia trzy główne znaczenia terminu region ekonomiczny [Dziewoński K. 1967, s. 34]:

- narzędzie działania (administracyjny),
- narzędzie badania (statystyczny),
- przedmiot poznania (obiektywnie istniejący przedmiot poznania).

Warto zauważyć, że w pierwszych dwóch przypadkach region ekonomiczny pokrywa się z regionem normatywnym. Decyduje o tym podział administracyjny kraju oraz sposób zbierania danych statystycznych.

W literaturze często podkreśla się też następujący podział regionów ekonomicznych [Winiarski B. 2000, s. 342-343]:

- regiony strefowe, określane jako wewnętrznie jednolite obszary cechujące się wyraźną dominacją określonej działalności społeczno-gospodarczej, odróżniające się pod względem tej cechy od innych obszarów (regiony rolnicze, turystyczne, itp.);
- regiony węzłowe, definiowane jako jednostka terytorialna, w obrębie której można wyróżnić: część centralną (węzeł), która stanowi najczęściej duże miasto; otoczenie, obszary peryferyjne oraz sieć powiązań między częścią centralną a peryferiami.

Interesującą propozycję definicji regionu (ekonomicznego) przytacza H. Siebert. Przedstawia on region jako pośrednią kategorię między gospodarką kraju, która nie uwzględnia wymiaru przestrzeni oraz wysokozdecentralizowanego systemu ekonomicznego zdefiniowanego jako układ punktów w przestrzeni [Siebert H., 1967]. Ta koncepcja jest w gruncie rzeczy podobna do pojęcia sektora, umożliwia pewne połączenie indywidualnych podmiotów (najczęściej firm) i rozpatrywania ich jako pewnej całości bez konieczności całkowitej agregacji do systemu gospodarki narodowej.

Powyższa charakterystyka pojęcia „region” wyjaśnia w największym skrócie niejednoznaczność tego terminu. Wydaje się, że obecnie dominuje podejście, które odnosi termin „region” do subnarodowej jednostki terytorialnej. Ma ona stanowić węzłowy region ekonomiczny. Zakłada się, że normatywny podział kraju na regiony (regiony administracyjne i statystyczne) odzwierciedla rzeczywisty układ regionów ekonomicznych w kraju. Co więcej, tak rozumiany jest często regionem upodmiotowionym, tzn. region nie tylko jest obiektem oddziaływania centrum decyzyjnego państwa, ale także potrafi prowadzić działania we własnym interesie (poprzez wybieranych przedstawicieli). W przypadku Polski tak określony region (ekonomiczny) obecnie najbardziej odpowiada województwu.

Konkurencyjność danego obiektu odwołuje się do pojęcia konkurencji, rozumianej jako proces współzawodnictwa pomiędzy obiektami [Blaug M. 2000, s. 629-631], [Hildenbrand D. 2002, s. 108-182], [Hayek von F. A. 1998, s. 54]. Konkurencyjność jest cechą analizowanego obiektu, umożliwiającą mu osiągnięcie zamierzonego celu. Konkurencyjność można analizować pod kątem wyników osiąganych przez obiekt (pozycja konkurencyjna, konkurencyjność wynikowa) i/lub przez pryzmat czynników (potencjału) decydujących o możliwości długookresowej zdolności do współzawodnictwa (zdolność konkurencyjna, konkurencyjność czynnikowa) [Bieńkowski W. 1993, s. 19].

Terminu konkurencyjność można używać zarówno w kontekście dynamicznym (gdzie istotne są zmiany) jak i statycznym (w danym punkcie czasowym). Zarówno przy badaniu konkurencyjności obiektu z punktu widzenia poszczególnych cech składowych (tzn. przy analizie czynnikowej), jak i wyników współzawodnictwa możemy mówić o przewadze (przewaga konkurencyjna) lub o opóźnieniu danego obiektu w stosunku do innych (luka konkurencyjna) [Klasik A., Kuźnik F. 2001, s. 29]. Lukę/przewagę konkurencyjną można przedstawić jako czterowymiarowy wektor uwzględniający: różnice w bieżącej pozycji konkurencyjnej, różnice w przyszłej pozycji konkurencyjnej, różnice w obecnym potencjale konkurencyjnym i różnice w strategii konkurowania. Przewagę konkurencyjną uzyskuje się poprzez ukształtowanie nowych zasobów, zmianę jakości bądź konfiguracji zasobów już istniejących oraz nowy sposób ich prezentacji i eksploatacji (innowacje). Przewaga konkurencyjna jest zawsze innowacją, lecz innowacja nie zawsze jest przewagą konkurencyjną. Posługiwanie się terminem konkurencyjność lub konkurencyjny w odniesieniu do pewnego podmiotu gospodarującego wymaga określenia pewnej miary konkurencyjności. Ma ona najczęściej charakter względny i wymaga punktu odniesienia. Punktem odniesienia może być stan w przeszłości lub też osiągnięcia ekonomiczne innych (rywalizujących z nim) podmiotów.

Pojęcie konkurencyjności, współzawodnictwa między regionami, nie jest pojęciem nowym. Już klasyk „nauki o regionach” (ang. *regional science*) W. Isard podkreśla jej znaczenie w rozwoju regionów [Isard W. 1965, s. 16-17]. Zaznacza on, że regiony konkurują ze sobą w zbycie towarów na poszczególnych rynkach regionalnych i subregionalnych (przez co również muszą troszczyć się o utrzymanie – pozyskanie - kapitału w swych granicach).

Mimo tak głębokich korzeni (lata 60.), pojęcie „konkurencyjność regionu” nie doczekało się na jednoznaczne określenie. Zdefiniowanie konkurencyjności regionu jest uzależnione od przyjętego stanowiska teoriopoznawczego. Literatura wyróżnia dwa sposoby określania konkurencyjności regionu [European Commission 2003, s. 2-3]. Pierwsze eksponuje konkurencyjność firm zlokalizowanych w danym regionie - podejście mikroekonomiczne. Drugie odwołuje się do konkurencyjności kraju - podejście makroekonomiczne.

Przy pierwszym podejściu nacisk jest położony na produktywność (wydajność) czynników produkcji osiąganą w regionie². Produktywność

² P. Krugman uważa, że niektórzy ekonomiści używają słowa konkurencyjność aby w „poetycki sposób” określić produktywność, por. Krugman P. 1996, s. 18.

definiuje się jako wytworzoną wartość przypadającą na jednostkę pracy lub kapitału. Zależy ona zarówno od jakości i właściwości produktów, jak i od sprawności, z jaką się je wytwarza. Celem całego społeczeństwa staje podnoszenie poziomu życia obywateli, a ten uzależniony jest od efektywności (w celu podwyższania poziomu życia trzeba podnosić efektywność). Widać tu odejście od klasycznej teorii wyjaśniającej konkurencję między narodami a opierającą się na „klasycznych” czynnikach produkcji i poszukiwanie nowej koncepcji konkurencyjności kraju. Szeroki przegląd koncepcji konkurencyjności wywodzących się z tego stanowiska przedstawia M.E. Porter [Porter M.E. 2001, s. 24-45].

Większość definicji konkurencyjności opartych na podejściu makroekonomicznym nawiązuje do terminologii Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD*), która określa konkurencyjność jako „stopień, w jakim kraj może – w warunkach wolnego i działającego na sprawiedliwych zasadach rynku – produkować dobra i usługi, które są w stanie sprostać wyzwaniom międzynarodowych rynków, równocześnie dbając (utrzymując) i rozwijając realne dochody swoich mieszkańców w długim okresie czasu” [Garelli S.]. Zastosowanie podejścia makroekonomicznego znajdujemy w analizie szwajcarskiego Instytutu Rozwoju Zarządzania (ang. *International Institute for Management Development - IMD*). Opracowuje on corocznie Światowy Rocznik Konkurencyjności (ang. *World Competitiveness Yearbook - WCY*), stanowiący jedno z najlepszych źródeł informacji o konkurencyjności w skali całego świata (IMD 2003). Do określenia konkurencyjności kraju stosuje się ok. 400 mierników. Ranking na podstawie tych kryteriów, konstruowany pierwotnie tylko dla krajów, od 2003 roku ewoluuje w kierunku jednostek subnarodowych (obejmuje m.in. Bawarię, Szwecję).

Mikroekonomiczne i makroekonomiczne podejście do konkurencyjności ma szereg ograniczeń. Najważniejsze z nich to stosowanie zarówno do firm jak i do jednostek terytorialnych tego samego określenia. P. Krugman wskazuje trzy podstawowe różnice między konkurowaniem firm i jednostek terytorialnych [Krugman P. 1994, s. 28-44]:

1. Nieefektywnie gospodarujące firmy wypadają z rynku, natomiast nie może to spotkać jednostki terytorialnej.
2. Jeżeli można twierdzić, że firmy na ogół rywalizują ze sobą w taki sposób, że jedna zyskuje a druga traci (np. przy rozważaniu udziału w rynku), to taki wniosek nie jest uprawniony w stosunku do regionów, ponieważ sukces jednego regionu może stworzyć warunki do

rozwoju drugiego (np. poprzez handel wszyscy zyskują). Zapożyczając nazewnictwo z teorii gier mówimy, że rywalizacja między firmami jest grą o sumie zerowej, a rywalizacja między regionami grą o sumie dodatniej.

3. Jeżeli przyjąć koncepcję bazującą na produktywności, to musimy również przyjąć, że celem rywalizacji regionów jest wzrost produktywności czynników wytwórczych.

W praktyce obydwa podejścia uzupełniają się. Zwrócono na to uwagę w jednym z projektów Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, w którym zostały wyróżnione cztery podejścia do studiów nad konkurencyjnością i relacjami między konkurencyjnością przedsiębiorstw i jednostek terytorialnych [Hatzichronoglou T. 1996]:

1. Inżynierskie (ang. *engineering*), gdzie konkurencyjność państw jest pochodną konkurencyjności firm i jakości strategii ich rozwoju, stanowi sumę konkurencyjności przedsiębiorstw działających na jego terytorium.
2. Systemowe (ang. *systemic/ environmental*), zakładające współzależność działań przedsiębiorstw i państwa w kształtowaniu konkurencyjności, konkurencyjność przedsiębiorstwa jest postrzegana jako cecha wynikająca z czynników zewnętrznych, takich jak poziom konkurencji na rynku, sprawność funkcjonowania rynku kapitałowego i rynku pracy, jakość infrastruktury, itp.
3. Kapitałowe (ang. *capital development*), w ramach którego konkurencyjność gospodarki uzależniona jest od zdolności gospodarki do akumulacji kapitału (tak fizycznego jak i ludzkiego). Podejście to skupia się na czynnikach, które w długim okresie pozwolą na dystansowanie słabszych rywali.
4. Eklektyczne (ang. *eclectic/ academic*), gdzie konkurencyjność jest postrzegana jako obszar nie do końca zbadany i wymagający dalszych podejść, analiza konkurencyjności ma tutaj zwrócić uwagę na różne aspekty konkurencyjności.

2. Czynniki konkurencyjności regionu

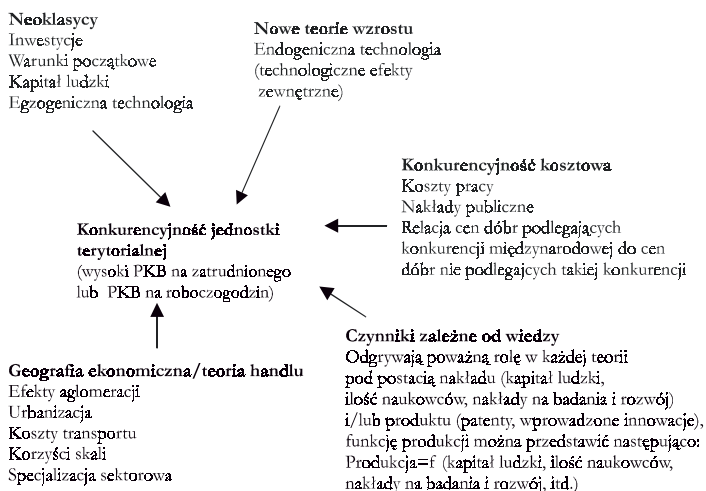
Przez czynnik konkurencyjności (determinantę) rozumie się przyczynę kształtującą konkurencyjność regionu (pośrednio lub bezpośrednio). Jeszcze przed omówieniem rodzajów czynników konkurencyjności należy zauważyć, że skoro osiągnięcie konkurencyjności prowadzi do wzrostu gospodarczego, to najczęściej przyjmuje się, że czynniki warunkujące konku-

rencyjność będą także wpływały na wzrost gospodarczy (czyli determinanty konkurencyjności są zarazem czynnikami wzrostu gospodarczego).

Literatura przedmiotu przytacza wiele czynników konkurencyjności regionalnej. Wybór determinant konkurencyjności regionalnej, pogrupowanych według różnych szkół poglądów w ekonomii prezentuje rysunek 1. Pogrubioną czcionką przedstawiono szkoły, natomiast normalną czcionką czynniki konkurencyjności. Warto zauważyć, że nie zawsze łatwo jest odzielić determinanty konkurencyjności kraju i regionu. Można raczej mówić o zmianie wagi danych czynników w zależności od skali. W konkurencyjności kraju na pierwszy plan wysuwają się czynniki eksponowane przez szkołę neoklasyczną, wzrostu endogenicznego i konkurencyjności kosztowej. Dla regionu natomiast kluczowe znaczenie mają czynniki związane z lokalizacją i specjalizacją (geografia ekonomiczna) oraz z podejściem eksponującym rolę wiedzy i innowacyjności.

Odminną typologię determinant konkurencyjności opisuje jeden z klasycznych podziałów determinant konkurencyjności to podział na czynniki endogeniczne i egzogeniczne [Holik G., Nowak Z., Prusek A. 1999, s. 64]. Do czynników endogenicznych zaliczymy zasoby ludzkie, potencjał ekonomiczny regionu, wyposażenie w infrastrukturę społeczno – ekonomiczną, itp. Wśród egzogenicznych znajdują się polityka ekonomiczna kraju, inwestycje pozaregionalne (szczególnie zagraniczne), itd.

Rysunek 1. Wybór determinant konkurencyjności jednostek terytorialnych



Źródło: Gardiner B. (2003), s. 5.

Innym podziałem, który również należy uznać za klasyczny, jest wyróżnienie czynników [Dołęgowski T. 2002, s. 18-19]:

- twardych – (ang. *tangibles*) materialnych, mających wymiar ilościowy, za którymi kryją się nakłady pracy i kapitału, zasoby naturalne;
- miękkich – (ang. *intangibles*) niematerialnych, o wymiarze jakościowym, związanych ze sprawnością alokacji zasobów, korzyściami skali produkcji, kosztami komparatywnymi, efektywnością w skali mikroekonomicznej i nowoczesnością technik produkcji.

W ostatnich dekadach widać tendencję do eksponowania drugiej grupy czynników, co można zauważyć przy poszukiwaniu nowego paradygmatu rozwoju, w postulatach ekonomii neoinstytucjonalnej oraz rozwoju endogenicznych teorii wzrostu gospodarczego. Wiąże się to ściśle z przemianami zachodzącymi w sferze realnej, takimi jak rewolucja teleinformatyczna, postępujący proces globalizacji, liberalizacji i integracji gospodarczej, wzrost znaczenia aspektów ekologicznych. Coraz mniejsze znaczenie przywiązuje się do czynników twardych, a przede wszystkim znaczenia surowców.

Literatura polska stosunkowo szeroko omawia czynniki wpływające na konkurencyjność regionu [np. Szymła Z. 2000]. Determinanty konkurencyjności regionalnej bardzo szczegółowo przedstawia B. Winiarski [Winiarski B. 1998, s. 50-52]. Omawiając determinanty konkurencyjności konfrontuje czynniki związane z realnie występującymi warunkami z czynnikami lokalizacji. Do pierwszych zalicza:

- strukturę gospodarki, tzn. gałęzie i przedsiębiorstwa zdolne do uczestnictwa w międzyregionalnym i międzynarodowym podziale pracy i do odnoszenia sukcesów w ekonomicznym współzawodnictwie;
- dobre ogólne zagospodarowanie, obejmujące pełne wyposażenie w urządzenia infrastruktury techniczno – ekonomicznej i społecznej, zapewniające dogodną dostępność komunikacyjną regionu, jego powiązania z krajowym i międzynarodowym układem transportu, zasilanie w energię, wodę, gaz, sprawny i rozwinięty system edukacji, ochrony zdrowia i świadczeń socjalnych, urządzeń wypoczynku;
- obecność instytucji i zakładów naukowo – badawczych tworzących oparcie dla procesów innowacyjnych;
- istnienie w regionie uczelni wyższych;
- sieć tzw. „otoczenia okołobiznesowego” – banki, konsulting, ubezpieczenie itp.
- dobre warunki i stan środowiska – woda, powietrze, gleba, zróżnicowanie terenu;
- rezerwy terenów nadających się do lokalizacji inwestycji bądź zmian w sposobie zagospodarowania – przystępność ceny ziemi i wysokość renty gruntowej.

Drugą grupę tworzą czynniki lokalizacji. Klasyczna definicja wyjaśnia czynnik lokalizacji jako określoną korzyść uzyskiwaną przez przedsiębiorcę z tytułu zlokalizowania prowadzonej działalności gospodarczej w danej miejscowości (wyrazem jej jest oszczędność w kosztach działalności). Tak więc, czynnik lokalizacji jest w istocie pewną formą korzyści zewnętrznej. Do czynników lokalizacji zaliczamy [Gruchman B. 2001]:

- bazę surowcową;
- zbliżenie do rynku zbytu;
- obecność zasobów siły roboczej;
- czynnik aglomeracji.

Czynniki lokalizacji istotne dla przedsiębiorstw podlegają zmianom w czasie. Jak we wszystkich determinantach konkurencyjności uwidacznia się wzrost znaczenia „jakościowych” czynników lokalizacji. Tabela 1 prezentuje zestawienie „starych” i „nowych” kryteriów lokalizacji.

Tabela 1. Stare i nowe kryteria lokalizacji

Lata 60.	Lata 90.
Łatwość naboru siły roboczej	Kwalifikacje siły roboczej
Koszty robocizny	Koszty robocizny
Słabość związków zawodowych	Koszty wynajęcia obiektów produkcyjnych i biurowych
Możliwość nabycia budynków/nieruchomości	Ceny ziemi
Łatwość nabycia surowców	Bliskość autostrady
Koszty transportu, infrastruktura transportowa	Bliskość lotniska międzynarodowego
Dostatek mocy	Ponadregionalne połączenia kolejowe
Dogodne powiązania z rynkiem	Koszty energii
Lokalne możliwości kooperacji	Bliskość dostawców
Specjalizacja lokalnego przemysłu	Jakość administracji lokalnej
Siedziba dyrekcji	Oplaty lokalne
Niskie podatki	Usługi miejscowych banków
Pomoc finansowa władz publicznych	Wspieranie działalności gospodarczej przez władze publiczne, jednostki obsługi biznesu, izby gospodarcze
Klimat	Dobry wizerunek miasta/regionu
	Bliskość szkół wyższych
	Bliskość instytutów badawczych
	Komunikacja miejska
	Mieszkania
	Zaplecze medyczne
	Życie kulturalne
	Możliwość wypoczynku

Źródło: Gorzałak G., Jałowiecki B. 2001.

Ważnym spostrzeżeniem odnośnie czynników konkurencyjności jest z pewnością identyfikacja przez M. E. Portera trzech etapów rozwoju gospodarki, którym odpowiadają różne determinanty konkurencyjności [Porter M. E. 2004, s. 34-45]. Na poziomie gospodarki opartej na podstawowych czynnikach produkcji (ang. *factor-driven economy*) na pierwszy plan wysuwają się takie czynniki jak koszty pracy czy dostępność surowców naturalnych. Technologia jest importowana. Firmy konkurują na rynkach głównie ceną. W gospodarce opartej na inwestycjach (ang. *investment-driven economy*) głównym źródłem konkurencyjności jest wydajność. Inwestycje w infrastrukturę ciężką, postawy władz sprzyjające przedsiębiorczości oraz bodźce do inwestowania silnie wpływają na wydajność. Technologia w dalszym ciągu pochodzi z zewnątrz (licencje, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, imitacje). W gospodarce opartej na innowacyjności (ang. *innovation-driven economy*) głównym źródłem przewag konkurencyjnych staje się wiedza i zdolność do innowacji. W takiej gospodarce istnieją doskonale wykształcone instytucje i bodźce wspierające zachowania innowacyjne. W ramach opracowań pomocniczych do Trzeciego raportu o kohezji społeczno – ekonomicznej, Komisja Europejska zaadaptowała propozycje Portera i zwróciła uwagę na różny charakter konkurencyjności regionów i różne czynniki, które tę konkurencyjność kształtują. Determinanty konkurencyjności można więc podzielić na następujące grupy [European Commission 2003, s. 2-38]:

- związane z konkurencyjnością regionu, postrzeganą jako wynik specjalizacji produkcji, wyróżniając pracę, kapitał i ziemię (szczególnie istotne są tutaj czynniki mniej mobilne, czyli praca i ziemia);
- związane z konkurencyjnością regionu, wynikającą z rosnących przychodów skali, tj. infrastruktura, dostępność, zasoby ludzkie i otoczenie produkcji. Te czynniki wskazują na atrakcyjność inwestycyjną regionu;
- związane z konkurencyjnością regionu, której źródłem jest wiedza (regiony jako centra wiedzy). Należą do nich: jakość instytucji, internacjonalizacja, innowacyjność, przedsiębiorczość, kultura, kapitał społeczny, środowisko, infrastruktura wiedzy (czynniki raczej „miękkie”, trudne do kwantyfikowania).

Uwagi końcowe

Niniejszy artykuł miał za zadanie przybliżyć czynniki wpływające na konkurencyjność regionów. Po przybliżeniu samego pojęcia „konkuren-

cyjności regionu” dokonano przeglądu potencjalnych czynników na nią wpływających. Z punktu widzenia zainteresowań Autorki (wiedza jako czynnik wzrostu gospodarczego), najważniejsze wnioski płynące z powyższej analizy literatury to:

1. Każdy prezentowany podział przypisuje wiedzy oddziaływanie na konkurencyjność regionu.
2. Znaczenie wiedzy, jako czynnika konkurencyjności jest uzależnione od stopnia rozwoju gospodarki regionu, im wyższy poziom rozwoju tym większe znaczenie tego czynnika.

Literatura

1. Bieńkowski W. (1993), *Oddziaływanie rządu USA na rozwój zdolności konkurencyjnej gospodarki amerykańskiej w latach 1981-1988*, „Monografie i Opracowania”, SGH, Warszawa, nr 378.
2. Blaug M. (2000), *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Dołęgowski T. (2002), *Instytucje a rozwój gospodarczy i konkurencyjność*, w: J. Bossak, W. Bieńkowski, *Konkurencyjność gospodarki w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, SGH, Warszawa.
4. Dziewoński K. (1967), *Teoria regionu ekonomicznego*, „Przegląd Geograficzny”, t. XXXIX, z. 1.
5. European Commission (2003), *A Study on the Factors of Regional Competitiveness*, DG Regional Policy, dokument dostępny na stronach poświęconych polityce regionalnej Komisji Europejskiej: http://europa.eu.int/regional_policy.
6. European Commission (1999), *Sixth Periodic Report on the social and economic situation and development of regions in the EU*, February 1999, dokument dostępny na stronach poświęconych polityce regionalnej Komisji Europejskiej: http://europa.eu.int/regional_policy.
7. European Commission (2003), *A Study on the Factors of Regional Competitiveness*, dokument dostępny na stronach poświęconych polityce regionalnej Komisji Europejskiej: http://europa.eu.int/regional_policy.
8. European Commission (2005), *Regions of knowledge - A pilot action - Bringing regions faster into the knowledge economy*, broszura dostępna na stronie: http://europa.eu.int/comm/research/publications/pub_en.cfm.
9. Gardiner B. (2003), *Regional Competitiveness Indicators for Europe – Audit, Databases Construction and Analysis*, RSA International Conference, Pisa, 12-15 April.

10. Garelli S. , *Competitiveness of Nations: The Fundamentals*, artykuł dostępny na stronach IMD:traktujących o Światowym Roczniku Konkurencyjności: <http://www01.imd.ch/wcy> .
11. Gruchman B. (2001), *Geneza innowacyjnego paradygmatu rozwoju*, w: Z. Szymła (red.), *Konkurencyjność miast i regionów*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
12. Hatzichronoglou T. (1996), *Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators*, OECD/GD/(96)43, Paris, za: M. J. Radło, *Wyzwanie konkurencyjności. Strategia liżbońska w poszerzonej Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
13. Hayek von, F.A. (1998), *Indywidualizm i porządek ekonomiczny*, ZNAK, Kraków.
14. Hildebrand D. (2002), *The role of economic analysis in the EC competition rules*, Kluwer Law International, The Hague-London-New York.
15. Holik G., Nowak Z., Prusek A (1999)., *Analiza strategiczna pozycji, funkcji i struktury gospodarczej województwa krakowskiego*, w: A. Fajerek (red.), *Prace z zakresu gospodarki regionalnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
16. IMD (2003), *The World Competitiveness Yearbook 2003*, opis dostępny na stronie <http://www01.imd.ch/wcy>.
17. Isard W. (1965), *Metody analizy regionalnej i wprowadzenie do nauki o regionach*, PWN, Warszawa.
18. Klasik A., Kuźnik F. (2001), *Konkurencyjny rozwój regionów w Europie*, w: Z. Szymła (red.), *Konkurencyjność miast i regionów*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
19. Kopaliński W. (1994), *Słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
20. Krugman P. (1994), *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „Foreign Affairs”, vol 73(2), s. 28-44.
21. Krugman P. (1996), *Making sense of the competitiveness debate*, “Oxford Review of Economic Policy”, vol. 12, no.3, s. 18.
22. Porter M. E (2004), *Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness Index*, w: X. Sala-i-Martin (red.), *The Global Competitiveness Report 2003-2004*, Oxford University Press, New York – Oxford 2004
23. Porter M. E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
24. Siebert H. (1969), *Regional Economic Growth. Theory and policy*, Scranton, za: N. Vanhove, *Regional Policy: A European Approach*, Asgate, Aldershot, 1999, s. 132.

25. Szymła Z. (2000), *Determinanty rozwoju regionalnego*, Ossolineum, Wrocław-Kraków-Warszawa.
26. Winiarski B. (1998), *Czynniki konkurencyjności regionów*, w: M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
27. Winiarski B. (2000), *Polityka gospodarcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

REKLAMA

REKLAMA

IV.
STRATEGIE ROZWOJU I ZMIAN
ORGANIZACJI W GOSPODARCE
RYNKOWEJ

Barbara Czarnecka *

REWOLUCYJNE A EWOLUCYJNE PODEJŚCIE DO ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

Revolutional and evolutionary approaches to organizational change

Summary

Explaining how and why organizations change has been an important and enduring quest of scholars in management. This article presents two predominating in contemporary theory approaches to organizational change: revolutional and evolutionary. Author depicts main ideas of each, their strengths and weaknesses and how both can extend our understanding of organizational changes.

Uwagi wstępne

Jak stwierdził Warner W. Burke problem zmian organizacyjnych jest tak stary jak same organizacje, natomiast stosunkowo nowe w tym kontekście jest pojawienie się podejścia polegającego na systematycznym badaniu natury oraz mechanizmów tego zjawiska w celu wykorzystania zdobytej wiedzy do efektywnego zarządzania organizacjami [Burke 2002, s. 19]. Eksploracji niniejszego aspektu funkcjonowania firm sprzyja niewątpliwie coraz szybciej przekształcające się otoczenie i wynikająca stąd konieczność „dotrzymywania mu kroku”.

Analizując zjawisko zmian organizacyjnych¹ badacze koncentrują się na wyjaśnianiu ich istoty, charakteru i motorów oraz poszukują odpowiedzi na pytanie, czy można nimi kierować, a jeżeli tak to w jaki sposób. W ramach pierwszego obszaru pojawiają się takie ważne pytania jak: dlaczego organizacje zmieniają się? W jaki sposób i kiedy zachodzą zmiany? Co się zmienia? Jak się zmienia? W ramach drugiego obszaru interesujące stają się między innymi następujące kwestie: kiedy rozpocząć zmiany?

* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz
¹ W niniejszym artykule pojęciem zmiany organizacyjnej będziemy określać przekształcenia zachodzące pomiędzy określonymi w czasie punktami, zmieniające właściwości/cechy organizacji, bez względu na ich zakres, formę, przyczyny i skutki.

Co należy zmieniać? W jakiej kolejności? Kto powinien wprowadzać zmiany? W jakim tempie? Co wpływa na sprawny przebieg procesu zmian?

Próba odpowiedzi na powyższe pytania prowadzi badaczy do zróżnicowanych konkluzji, co wynika zapewne z odmiennych „punktów wyjścia”. Rozbieżności dotyczą przede wszystkim zmian o charakterze radykalnym (strategicznym), które prowadzą do znaczących przekształceń w dotychczasowych celach organizacji oraz sposobie wykorzystania przez nią posiadanych zasobów. Brak jednoznaczności (pluralizm) w interpretowaniu natury tego zjawiska jest w znacznej mierze konsekwencją założeń dotyczących istoty samej organizacji oraz sposobu, w jaki funkcjonuje. Odmienność poglądów wpływa z kolei na metody badawcze oraz podejście do kwestii zarządzania zmianami.

W literaturze przedmiotu można obecnie zaobserwować dwa zasadnicze nurty: pierwszy nawiązujący do statycznego modelu organizacji oraz nieciągłej koncepcji zmian (*podejście rewolucyjne*), drugi odnoszący się do dynamicznego ujęcia organizacji oraz koncepcji zmian permanentnych (*podejście ewolucyjne*). Chociaż oba podejścia prezentują odmiennie, a czasem nawet opozycyjne względem siebie punkty widzenia to jednak każde z nich przyczynia się w sposób istotny do pogłębienia naszej wiedzy na temat zmian organizacyjnych.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie głównych założeń poszczególnych nurtów oraz wskazanie w jaki sposób mogą się nawzajem uzupełniać, wzbogacając nasz sposób myślenia oraz analizowania tego zjawiska.

1. Charakterystyka podejścia rewolucyjnego

Powyższy nurt wyrasta z klasycznej teorii organizacji i zarządzania, łącząc w sobie zarówno podejście taylorowsko - weberowskie jak i systemowo - sytuacyjne. Istotą prezentowanej koncepcji jest postrzeganie organizacji w sposób rzeczowy bądź atrybutowy, jako wyodrębnionej z otoczenia, wewnętrznie uporządkowanej całości, zorientowanej na realizację określonych celów. Organizacja jako pewien obiektywnie istniejący twór składa się ze zróżnicowanych, ale wzajemnie uzupełniających się elementów (ludzi i technologii), których współdziałanie jest możliwe dzięki określonemu podziałowi pracy i ról, utrwalonemu w postaci struktury organizacyjnej. Kluczową rolę do-

grywa w tym przypadku kierownictwo, które wyznacza cele określając kierunek działania, a następnie koordynuje i reguluje funkcjonowanie systemu w taki sposób, aby zostały one zrealizowane.

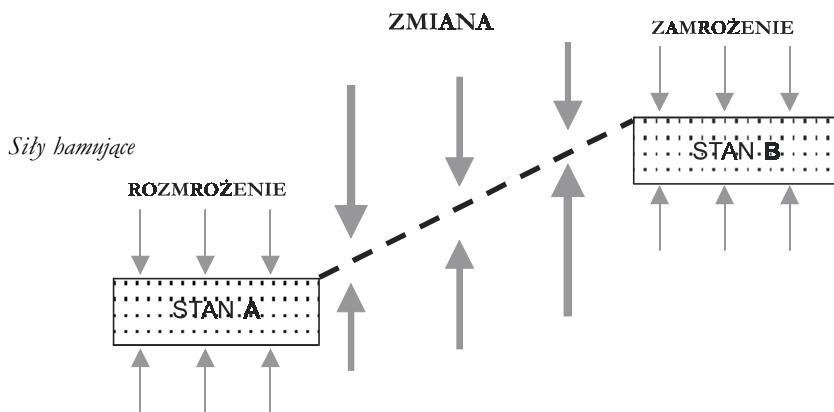
Ważnym punktem odniesienia dla planowanych celów są relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, z którym prowadzi ona nieustanną wymianę polegającą na pozyskiwaniu niezbędnych zasobów w zamian za dostarczanie produktów zaspokajających potrzeby otoczenia. Sprawność systemu, a w związku z tym i skuteczność kierowania, definiowana jest w kategoriach osiągnięcia stanu równowagi wewnętrznej (wzajemnego dopasowania poszczególnych części) i zewnętrznej (dostosowania organizacji do warunków narzucanych przez otoczenie). Menedżerowie dążą więc do wypracowania takiego zestawu mechanizmów, które będą ten stan podtrzymywały.

Z powyższej koncepcji wyłania się obraz bezosobowego, deterministycznego systemu, narzucającego uczestnikom określone reguły i normy postępowania, jednocześnie ograniczającego i kontrolując ich zachowania. Interakcje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami organizacji mają w tym przypadku znaczenie drugorzędne lub w ogóle są ignorowane [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s.9-29].

Na plan pierwszy wysuwa się celowościowe, w zamierzeniu racjonalne, działanie oraz służebna w stosunku do niego funkcja struktury organizacyjnej, umożliwiająca powielanie i utrwalanie tych zachowań, które sprzyjają stanowi równowagi. A zatem organizację postrzega się jako względnie stały układ elementów działający w niezmienny sposób przez pewien okres, zmiana natomiast ma charakter przerywnika w dotychczasowym stanie stabilności i równowagi organizacyjnej i wynika przede wszystkim z modyfikacji warunków w otoczeniu organizacji.

Ilustracją powyższego ujęcia jest jedna z pierwszych teorii zmian autorstwa Kurta Lewina, w której zakładał on, że stabilność wynika z równoważenia się sił hamujących i wspierających zmianę. Rekonfiguracja tych sił na korzyść wspierających, prowadzi w efekcie do przemian, ukierunkowanych na ponowne osiągnięcie stanu stabilności. Powyższy model został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Model zmiany organizacyjnej wg K. Lewina



Sily hamujące

Źródło: opracowanie własne

Współcześnie podejście rewolucyjne utożsamiane jest z **teorią zmiany punktowej** (ang. *organizational transformation as punctuated equilibrium*) [Gersick 1991, s. 9-41], [Romanelli i Tushman 1994, s. 1141 – 1163]. Podstawową ideą tej teorii jest założenie, że organizacja rozwija się przechodząc stosunkowo długotrwałe okresy stabilności/równowagi (*equilibrium periods*), podczas których dominuje określony wzorzec działania (*pattern of activity*). Wzorzec, który możemy nazwać podstawowym, wynika z przyjętej i zaakceptowanej przez członków organizacji misji oraz strategii, wspieranej przez adekwatne rozwiązania strukturalne. Etapy stabilności przerywane są relatywnie krótkimi epizodami zmian rewolucyjnych, przeobrażających w radykalny sposób dotychczasowy model funkcjonowania organizacji. Podczas okresów stabilności mogą zachodzić w organizacji zmiany na mniejszą skalę, ale mają one głównie charakter korygujący niedoskonałości podstawowego wzorca.

Teoria *zmiany punktowej* nie prezentuje zatem absolutnie statycznego modelu organizacji, albowiem zmiany ewolucyjne przeplatają się ze zmianami rewolucyjnymi, jednak tylko te drugie mają dla rozwoju organizacji zasadnicze znaczenie. Według zwolenników tej koncepcji przekształcenia wynikające z korekty wzorca nie kumulują się i tym samym nie mogą doprowadzić do radykalnych przekształceń. Odrzucają więc tezę, która zakłada, że istotna modyfikacja dotychczasowego modelu organizacji jest możliwa w drodze małych, ewolucyjnych zmian rozprzestrzeniających się

na wszystkie jednostki organizacyjne w wyniku działania mechanizmów dostosowujących do siebie poszczególne części systemu. Ich zdaniem barierą uniemożliwiającą dyfuzję jest inercja systemu, która wynika z utartych schematów postępowania członków organizacji. Ma on dwa powiązane ze sobą źródła: jednym są instytucjonalne wymogi otoczenia, drugim kultura organizacyjna. Aby organizacja mogła działać, musi powielać reguły wymagane przez otoczenie, które w ten sposób legitymizują jej istnienie i umożliwiają dalsze funkcjonowanie². Warunki narzucone przez środowisko zewnętrzne wpływają równocześnie na normy i zasady tworzone wewnątrz organizacji, utrwalając się w postaci określonej kultury organizacyjnej. Harmonijne współdziałanie organizacji i jej otoczenia (dostawców, odbiorców, instytucji) utrwała przyjęty wzorzec, a tym samym sprzyja inercji.

Ważnym założeniem omawianej koncepcji jest stwierdzenie, że organizacja nie jest homogeniczną całością lecz tworzą ją powiązane ze sobą i współzależne jednostki (*subunits*), przy czym każda z nich ma specyficzne środowisko zewnętrzne, które również narzuca specyficzne wymagania i zasady. Powyższe regulatory wpływają w konsekwencji na wybory dokonywane przez menedżerów tychże jednostek, co powoduje, że zmiany w jednym elemencie systemu nie są transponowane do innego, ponieważ kierownicy poszczególnych części są zainteresowani utrzymaniem dotychczasowych relacji i powiązań z własnym otoczeniem instytucjonalnym (silne subkultury)³. W związku z tym, aby dokonały się przemiany, organizacja musi zostać „wypchnięta” siłą z dotychczasowego sposobu działania a czynnikami, które mogą do tego doprowadzić są przede wszystkim:

- a) istotne zmiany w otoczeniu,
- b) poważne kryzysy wewnątrz organizacji spowodowane głębokim spadkiem efektywności,
- c) zmiana naczelnego kierownictwa.

W takim układzie modyfikacja dotychczasowego wzorca funkcjonowania całej organizacji wymaga przezwyciężenia istniejącej inercji, a zatem konieczne stają się planowe, świadome i często wymuszone działania ze strony kierownictwa (zmiana w trybie „z góry na dół”). Istotnym obszarem oddziaływań staje się również kultura organizacyjna, zmiana jest *de facto* tożsama z modyfikacją wzorca kulturowego. Jeżeli dochodzi do sku-

² Wyjaśniając mechanizmy *zmiany punktowej* autorzy koncepcji nawiązują do teorii instytucjonalnej, teorii zależności od zasobów oraz ekologii populacji.

³ Można założyć, że im większe zróżnicowanie wewnętrzne organizacji, w zakresie realizowanych funkcji oraz oferowanych produktów lub usług, tym większe prawdopodobieństwo, że radykalne przekształcenia będą mieć charakter rewolucyjny.

tecznej transformacji, organizacja osiąga nowy punkt równowagi, który można określić jako względnie stabilny stan (nowy wzorzec) [Romanelli, Tushman 1994, s. 1141 – 1163]⁴.

Przyczyny zmian w modelu rewolucyjnym mają charakter deterministyczny, wynikający z układu czynników znajdujących się w otoczeniu organizacji. Natomiast aspekt kierowania zmianami ma charakter teleologiczny, albowiem zakłada się świadome i celowe oddziaływanie kierownictwa na proces przekształceń. Niniejsza koncepcja ukierunkowuje działanie badaczy na analizę przemian, które mają swój początek i koniec oraz sprzyja poszukiwaniu i formułowaniu normatywnych zaleceń dotyczących sposobów zarządzania zmianami (podejście menedżerskie). Pewnym niebezpieczeństwem jest w tym przypadku skłonność do studiowania zmian „wypreparowanych”, oderwanych od dotychczasowego kontekstu działania organizacji.

Zaprezentowany model jest najbardziej rozpowszechnionym w literaturze przedmiotu podejściem do zmian. Nawiązują do niego między innymi tacy autorzy jak: Koźmiński, Obłój 1989; Greiner 1998, Nizard 1998; Porras, Robertson 1992; Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz 2001; Skalik 1998; Wawrzyniak 1999; Stabryła 2000; Grudzewski, Hejduk 2001; Masłyk-Musiał 2002. Zmiana incydentalna, zazwyczaj świadomie zaplanowana i sukcesywnie realizowana przez kierownictwo organizacji w celu sprostania warunkom konkurencji stanowi podłoże, z którego wyrasta również szereg normatywnych koncepcji planowania i zarządzania strategicznego [Lynch 2000, s. 45 -74; s. 90-91].

2. Charakterystyka podejścia ewolucyjnego

Podejście ewolucyjne (procesowe)⁵ wywodzi się z krytyki rewolucyjnej koncepcji zmian i ma swoje źródła w symboliczno-interpretującej, postmodernistycznej koncepcji organizacji i zarządzania, aczkolwiek odnajdujemy tutaj również idee będące rozwinięciem podejścia systemowego - koncepcje organizacji uczącej się czy też samoorganizujących się systemów [Hatch 2002, s. 55-66; s. 359-367]. W przeciwieństwie do ujęcia rewolucyjnego, w którym organizacja traktowana jest jako racjonalny twór - „rzecz

⁴ W oparciu o przeprowadzone badania empiryczne E. Romanelli i M. Tushman stwierdzili, że zdecydowana większość firm (23 z 26) dokonywała transformacji w sposób rewolucyjny. Jednocześnie przyznali, że zmiany rewolucyjne niosą ze sobą większe ryzyko niepowodzenia niż zmiany o charakterze ewolucyjnym.

⁵ W literaturze anglojęzycznej używa się zamiennie określenia „podejście procesowe” lub „procesualne” (*processual approach*).

zorganizowana” [Zieleniewski 1976, s. 84] - zwolennicy podejścia ewolucyjnego, postrzegają ją jako subiektywną sieć relacji i interakcji społecznych będących w procesie nieustannego konstruowania. Zatem nie jest ona stabilnym i względnie trwałym układem elementów, funkcjonującym w oparciu o zrutyinizowane procedury oraz reguły, lecz raczej nieprzerwany organizowanie działań wokół ciągle modyfikujących się celów. Kierownictwo nie odgrywa w tym przypadku roli regulatora i kontrolera zachowań członków organizacji, ponieważ proces konstruowania rzeczywistości nie daje się całkowicie sterować i monitorować. W związku z tym, zdaniem menedżerów jest ukierunkowywanie wyłaniających się działań, poprzez nadawanie znaczenia takim wzorcom, które wspierają istnienie i rozwój organizacji w danym momencie [Palmer, Dunford 2002, s. 243-251]. Istotnym aspektem koncepcji konstruktywizmu społecznego jest założenie, iż otoczenie organizacji nie istnieje „obiektywnie” i niezależnie od organizacji, ale tworzy się w głowach członków organizacji i ma taki charakter, jaki mu oni nadają [Weick 1979 w: Hatch 2002, s. 102-103; s. 359-361].

Kwintesencją *podejścia procesowego* może być słynna sentencja Heraklita „wszystko płynie”. Organizacja „na bieżąco” adaptuje się do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych jednak nie wynika to z korekty „podstawowego wzorca”, jak zakłada *teoria zmiany punktowej*, lecz z ciągłego tworzenia zupełnie nowych reguł postępowania. Główną przyczyną zmienności nie jest w tym przypadku otoczenie i narzucane przez nie wymogi, ale zachowania członków organizacji, którzy w toku swojej codziennej aktywności **improvizują, uczą się, przekształcają istniejące idee w nowej jakości działania**⁶, co powoduje występowanie szeregu nieuchwytnych na pierwszy rzut oka, ale ciągłych przekształceń, które mogą kumulować się powodując z czasem bardziej radykalne zmiany, prowadzące do zasadniczych przemian w podstawowym wzorcu funkcjonowania organizacji (strategii, misji, strukturze) [Weick, Quinn 1999, s. 375-377]. Kultura organizacyjna będąca źródłem inercji w modelu rewolucyjnym staje się tym razem podstawą zmienności, albowiem normą, czy też powszechnie stosowaną praktyką aktorów organizacyjnych jest nieustanne modyfikowanie zachowań.

W takim ujęciu zmiana nie jest epizodem, czy też ruchem z jednego stanu do innego lecz odbywa się z uwzględnieniem pewnej ciągłości: „zmiany nigdy się nie zaczynają, ponieważ nigdy się nie kończą”. O ile koncepcja

⁶ Więcej na ten temat koncepcji improwizacji, uczenia się i translacji zobacz w: [Weick, Quinn 1999], [Hatch 2002], [Czarniawska, Sevón 1996]

zmiany rewolucyjnej wynika z założenia, iż inercja hamuje dostosowywanie się organizacji do zmieniających się warunków otoczenia i konieczne jest jej przełamanie, o tyle zmiana ewolucyjna wynika z założenia o braku zdolności organizacji do pozostania stabilną [Weick, Quinn 1999, s. 375-377].

Rzeczowe pojęcie „organizacja” zostaje zastąpione dynamicznym „organizowaniem”, a zmiana rozumiana jako różnica lub nowy stan, czynnością zmieniania. Przekształcenia stają się więc czymś normalnym, a nie wyjątkowym, natomiast sam proces zmian przybiera charakter spiralny, powtarzający się (iteracyjny) i do końca nieokreślony.

W prezentowanym ujęciu zmiany są niezależne od samej organizacji w tym znaczeniu, że kierownictwo firmy nie może ich do końca zaplanować ponieważ nie jest w stanie kontrolować sił, które kształtują ów proces. Zatem uwaga badaczy nie koncentruje się jedynie wokół celów modyfikacji lecz raczej na „rozwoju wypadków” wyłaniających się w czasie interakcji takich elementów jak: treść zmiany, kontekst (wewnętrzny i zewnętrzny) oraz działania podejmowane przez aktorów przemian.

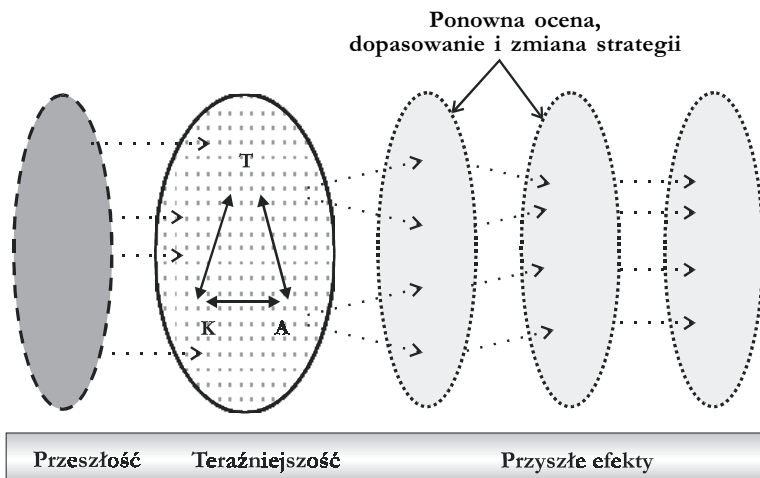
„Jeżeli proces zmiany jest głównym nurtem analizy, to teren wokół tego nurtu, który kształtuje pole zdarzeń i również jest kształtowany przez nie, powinien być istotną częścią badań. [...] Uznanie faktu, że procesy są zakorzenione w kontekstach i mogą być poznawane tylko w ten sposób, stwarza potrzebę konceptualizacji i studiowania interaktywnego pola, w ramach którego zmiany wyłaniają się w czasie” [Pettigrew, Woodman, Cameron 2001, s. 698].

Konsekwencją tego typu założeń jest konieczność długotrwałego i wielopłaszczyznowego badania procesu zmian, zachodzących pomiędzy wybranymi w czasie punktami, przy czym kryteria wyboru jakiegoś okresu nie są jasne i sprecyzowane z uwagi na ciągłość zmian i tym samym wydają się zależeć w dużej mierze od potrzeb i możliwości osób studiujących to zagadnienie.

Przedstawiona koncepcja ma swoje odzwierciedlenie w nowym, dynamicznym modelu przedstawionym na rysunku 2.

Rysunek 2. Dynamiczny model procesu zmian

Proces zmian: **T** – treść zmiany **K** – kontekst zmiany **A** – działania aktorów zmian



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nelson 2003, s. 26 - 27

Do reprezentantów powyższego podejścia należą między innymi: Mintzberg 1994; Nelson 2003; Pettigrew, Whipp 1998; Pettigrew, Woodman, Cameron 2001; Weick, Quinn 1999; Czarniawska-Joerges 1996; Kostera 1996 oraz zwolennicy teorii chaosu i fragmentacji tacy jak: Marshak 2004; Muszyński 2002. Należałoby tutaj również zaliczyć badaczy związanych z koncepcją organizacji uczącej się, tzn: Senge 2000; Argyris, Schon 1996.

Tablica 1 przedstawia zestawienie głównych założeń rewolucyjnego i ewolucyjnego podejścia do zmian organizacyjnych.

Tablica 1. Główne założenia rewolucyjnego i ewolucyjnego podejścia do zmian organizacyjnych

	PARADYGMAT ZMIANY REWOLUCYJNEJ	PARADYGMAT ZMIANY EWOLUCYJNEJ
METAFORA ORGANIZACJI	Organizacje mają tendencję do utrwalania raz przyjętego sposobu działania, co powoduje inercję. Zmiany są zjawiskiem stosunkowo rzadkim. Przybierają charakter epizodyczny, nieciągły, intencjonalny.	Organizacje są samoorganizującymi się, emergentnymi i systemami (są społecznie konstruowane). Zmiany mają charakter permanentny, ewolucyjny i kumulatywny.
SCHEMAT ANALITYCZNY	Zmiana jest przerwaniem w dotychczasowym stanie stabilności organizacji. W momencie zaistnienia przybiera charakter inicjowanej przez siły zewnętrzne rewolucji. Postrzegana jest jako wynik utraty przez organizację zdolności adaptacji do zmieniającego się otoczenia (fiasko dotychczasowego wzorca działania). Perspektywa: makro, odległa, globalna. Akcent na krótkoterminową adaptację.	Zmiana przybiera postać niekończącego się doskonalenia procesów pracy oraz społecznych praktyk. Siłą sprawczą zmian jest immanentna niestabilność organizacji oraz wrażliwość na zmiany bieżąca warunków działania. Perspektywa: mikro, bliska, lokalna. Akcent na długoterminową adaptacyjność.

FORMA INTERWENCJI	Zmiany przybierają postać świadomie zaplanowanej interwencji. Zmian wg założeń koncepcji Lewina: inercja, linearność, progresja, poszukiwanie celów, dążenie do przywrócenia porządku i stabilności, wymagająca interwencji z zewnątrz.	Zmiana jest naturalnym (samoistnym) przekierowaniem aktualnych działań. Zmiana wg założeń filozofii konfucjańskiej: cykliczność, procesowość, bez określonego stanu końcowego, poszukiwanie równowagi, niekończąca się zmienność.
ROLA AGENTA ZMIANY	Rola: inicjator i przywódca zmiany. Proces: koncentracja na inercji, poszukiwanie właściwej dźwigni zmiany („punktu przyłożenia”).	Rola: nadaje znaczenie (<i>sets the maker</i>), ukierunkowuje zmiany. Proces: rozpoznawanie, wyciszenie, ponowne ukształtowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Weick, Quinn 1999, s. 366

Uwagi końcowe

Omówione pokrótce podejścia prezentują, jak już wspomniano na wstępie, różnorodne punkty widzenia na naturę, proces i sposób kierowania zmianami. Wydaje się jednak, że nie są to koncepcje, które wykluczają się nawzajem lecz raczej stanowią dwie strony tego samego medalu („różne części tego samego słońca”). Model zmiany punktowej przyjmuje perspektywę globalną, wyjaśniając przemiany z punktu widzenia stosunków organizacji z jej otoczeniem, natomiast model ewolucyjny koncentruje uwagę na procesach społecznych, będących motorami zmian (mikroprocesach). Podejście rewolucyjne wskazuje pewne ograniczenia i bariery innowacji, natomiast podejście ewolucyjne poprzez zobrazowanie wewnętrznych mechanizmów pomaga zrozumieć dynamikę zmian oraz wykorzystać tą wiedzę do ich propagowania. Szczególnie cennym wkładem nurtu procesowego było zwrócenie uwagi na nielinearność i iteracyjność zmian, co pomogło zerwać z dogmatem i pułapkami zmian planowych. Pewne zastrzeżenia budzi jednak owa nieustanna zmienność wzorców zachowania członków organizacji, ponieważ nie jest do końca jasny mechanizm selekcjonowania i odrzucania pewnych wzorców na rzecz innych w procesie społecznego konstruowania rzeczywistości. Może bowiem dochodzić do takich sytuacji, że pewne normy postępowania są szczególnie silne, mimo ich negatywnego wpływu na adaptacyjność organizacji.

Obserwowane coraz częściej w literaturze przedmiotu przesunięcie akcentu w kierunku koncepcji zmian ewolucyjnych jest z pewnością efektem tempa współczesnych przeobrażeń, nie oznacza to jednak całkowitego zanegowania modelu zmiany punktowej, przynajmniej w części dotyczącej „organizacyjnych mechanizmów obronnych”.

Zwolennicy obu nurtów badawczych podają liczne przykłady mające potwierdzić przewagę pierwszego lub drugiego typu zmian jednak para-

doksalnie może to świadczyć o złożoności i wielowymiarowości zjawiska, albowiem rzeczywistość organizacyjna jest bogatsza od teorii. Skoro tak, to być może dalszego badania wymagają warunki i okoliczności w jakich dochodzi do zmian według pierwszego lub drugiego modelu.

Proponowane eklektyczne podejście nie powinno być naganne, czy też traktowane jako rodzaj asekuracji, a raczej jako próba bardziej dogłębnego zrozumienia zmian organizacyjnych.

Literatura:

1. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1988.
2. Burke W.W., Organization Change. Theory and Practice, SAGE Publications, Thousand Oaks – London - New Delhi 2002.
3. Czarniawska B., Sevon G., Translating Organizational Change, Walter de Gruyter, Berlin - New York 1996.
4. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., Zarządzanie organizacjami, TNOiK, Toruń 2001.
5. Gersick C. J., Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, "Academy of Management Review", 1991, Vol. 16, s. 10-36.
6. Greiner L., Evolution and revolution as organizations grow, "Harvard Business Review", May-June 1998, s. 55-67.
7. Grudzewski W. M., Hejduk I., Projektowanie systemów zarządzania, Difin, Warszawa 2001.
8. Hatch M. J., Teoria organizacji, PWN, Warszawa 2002.
9. Kostera M., Postmodernizm w zarządzaniu, PWE, Warszawa 1996.
10. Koźmiński A. K., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989.
11. Lynch R., Corporate strategy, Financial Times-Prentice Hall, Harlow 2000, Wyd. 2.
12. Marshak R., Morphing: The Leading Edge of Organizational Change in the Twenty-first Century, "Organization Development Journal", Chesterland 2004, Vol. 22 (3), s.8-22.
13. Masłyk – Musiał E., Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
14. Mintzberg H., The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall Europe 1994.

15. Muszyński W., Zmiany organizacyjne a systemy samoorganizujące się – o pewnych metodach i wnioskach teorii złożoności [w:] Skalik J. (red.) Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 963, Wrocław 2002, 349-354.
16. Nelson L., A case study in organisational change: implications for theory, "The Learning Organization" 2003, Vol. 10(1), s. 18-30.
17. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
18. Palmer I., Dunford R., Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics, "Strategic Change" August 2002, 11(5), s. 243-251.
19. Porras J., Robertson P. J., *Organizational Development: Theory, practice and research*, [w:] Dunnette M.D., Hough L.M. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3, 2nd ed., s. 719-822, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
20. Pettigrew A., Woodman R., Cameron K., Studying organizational change and development: challenges for future research, "Academy of Management Journal" 2001, Vol. 44(4), s. 697-713.
21. Pettigrew A., Whipp R., *Managing change for competitive success*, ESRC Blackwell Business, Oxford 1998.
22. Romanelli E., Tushman M.L., Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, "Academy of Management Journal" 1994, Vol. 37 (5), s. 1141-1166.
23. Skalik J. (red.), *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
24. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
25. Weick K. E., Quinn R., Organizational change and development, "Annual Review of Psychology" 1999, Nr 50, s. 361-386.
26. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.

Elżbieta Sarzyńska *

WIELOWYMIAROWA ANALIZA CELÓW RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Summary

This article presents a net of corporate restructuring goals. This net describes restructuring goals in three dimensions. The first dimension is kind of restructuring; the second - level of goals appearance (level of a firm, level of a division and level of a position in a company) and the last - appearance area (e.g. production, organization and management, human resources management, marketing, finance).

Uwagi wstępne

Pomimo dość licznych publikacji z zakresu zarządzania zmianą, w tym z restrukturyzacji przedsiębiorstw, oraz licznych opisów przypadków, nie zostały dotąd zidentyfikowane i opisane w sposób wyczerpujący przyczyny niepowodzeń tych przedsięwzięć. Jednocześnie dotychczasowe badania oraz rozważania teoretyczne wskazują, że jednym z powodów braku sprawności może być problem z określeniem, pomiarem a następnie oceną efektów podejmowanych działań.

Wychodząc naprzeciw rozwiązaniu tego problemu sformułowano cel niniejszego artykułu: określenie celów restrukturyzacji oraz opisanie sposobu wielowymiarowego podejścia do ich przedstawiania. Taka szczegółowa identyfikacja celów restrukturyzacji przedsiębiorstwa, jest zabiegiem koniecznym do stworzenia systemu wskaźników umożliwiających ocenę restrukturyzacji zarówno *ex ante* jak i *ex post*.

1. Cele i skutki działań

Z punktu widzenia celu referatu, konieczne jest zdefiniowanie pojęcia celu.

Można wyróżnić trzy grupy definicji celów: cel w wąskim znaczeniu (prakseologicznym, psychologicznym), cel w szerszym znaczeniu („odpsychologizowany”) oraz cel w znaczeniu pośrednim [Bielski M., 2001, s. 95-96].

* mgr, Zakład Procesu Zarządzania, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

Cel w wąskim znaczeniu związany jest tylko z działaniem człowieka „pojęcie celu w ścisłym znaczeniu może mieć zastosowanie tylko do jednego rodzaju systemu – człowieka, jako organizmu żywego obdarzonego świadomością i zdolnością abstrakcyjnego myślenia” [Bielski M., 2001, s. 95]. Przykładowo cele te są definiowane następująco: cel to „jeszcze nie istniejący, wyobrażony przez człowieka stan rzeczy, do którego on świadomie dąży i zamierza go osiągnąć” [Bolesta – Kukuła K., 1993, s. 26]; cel działania, to również „antycypowany przez podmiot działający, stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami, który, jako dla podmiotu działającego pod jakimś względem oceny (pożądany), wyznacza kierunek i strukturę jego działania zmierzającego do spowodowania lub utrzymania stanu rzeczy” [Zieleniewski J., 1978, s. 206]¹. Definicje te podkreślają bardzo ważne cechy celu jak konieczność zaistnienia świadomości celu oraz jego pożądanie przez człowieka.

Cel w szerszym znaczeniu oznacza „końcowy etap wszelkiego procesu ukierunkowanego” [Bielski M., 2001, s. 95]. Te odpsychologizowane pojęcie celu, jest nieadekwatne do organizacji – systemów społecznych złożonych z ludzi [Bielski M., 2001, s. 96]. Cele przystające w największym stopniu do organizacji to cele w pośrednim znaczeniu. Są to cele „systemów sztucznych, stworzonych przez człowieka” [Bielski M., 2001, s. 96]. Cele te łączą cel w rozumieniu szerszym: działanie organizacji jako proces ukierunkowany z celem w rozumieniu węższym: cele człowieka tworzącego organizację.

W dalszej części artykułu, jeżeli będzie mowa o celach organizacji lub o celach restrukturyzacji, będą one rozumiane jako cele w znaczeniu pośrednim.

Biorąc pod uwagę zależności przyczynowo – skutkowe cele dzielone są na: ostateczne, końcowe oraz pośrednie [Bielski M., 2001, s. 96-97]. Cele pośrednie przyczyniają się do realizacji celów końcowych (są środkami do realizacji celów końcowych), z kolei osiągnięcie celów końcowych przyczynia się do osiągnięcia celu ostatecznego. Jest to tzw. układ czasowy hierarchii celów [Kieżun W., s. 39]. Na poszczególnych poziomach wyżej wymienionej hierarchii, można dodatkowo wyróżnić cele główne i cele uboczne. Cel główny jest to istotny powód podjęcia działań, natomiast

¹ Bardzo podobnie definiuje cel Krzyżanowski L.: „Cel jest to określony, przyszły, pożądany stan rzeczy, dla którego osiągnięcia (zaistnienia) dany podmiot gotów jest podjąć działanie” [Krzyżanowski L., 1999, s. 250] oraz Kieżun W.: „Celem działania jest stan rzeczy, który – będąc pod jakimś względem cenny (pożądany) dla działającego – wyznacza kierunek i strukturę jego działania” [Kieżun W., s. 39].

cel uboczny jest dodatkowym motywem, jednak o znaczeniu drugorzędnym [Bielski M., 2001, s. 97]. W literaturze przedmiotu wyróżniana jest jeszcze trzecia hierarchia celów: cele indywidualne człowieka, cele grup ludzi, cele wspólne dla organizacji [Krzyżanowski L., 1999, s. 211, 216; Kieżun W., s. 41] lub: cele grupowe, cele organizacji, cel ogólnospołeczne i cele ogólnonarodowe [Bielski M., 2001, s. 98].

Cele mogą zostać osiągnięte dzięki określonym działaniom. Jednocześnie działaniom mogą towarzyszyć skutki uboczne. Są one nierozzerwalnie związane z działaniem i występują niezależnie od woli działającego. Pod względem możliwości ich przewidzenia przez działającego, dzieli się je na zamierzone i niezamierzone [Zieleniewski J., 1978, s.231; Kieżun W., s. 42]. Skutki działania mogą być oceniane jako pozytywne i negatywne. Rodzaje skutków działań oraz zależności między zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Stosunki między różnymi rodzajami końcowych skutków działań

Skutki działania	Niezależnie od ich oceny	Zamierzone		Niezamierzone	
		Główne	Uboczne		
	Oceniane pozytywnie	Cel główny osiągnięty w oznaczonym stopniu	Cele uboczne osiągnięte w oznaczonym stopniu	Pozytywne niespodzianki	
		Wynik użyteczny			
	Oceniane negatywnie	Koszty działania			
		Koszty, które się rzeczywiście przyczyniły do wyniku użytecznego	Straty cząstkowe		
Straty nieuniknione			Marnotrawstwo		

Źródło: Zieleniewski J., 1978, s. 245.

Z punktu widzenia sprawności podejmowanych działań, bardzo ważna jest analiza skutków tych działań a nie tylko koncentrowanie się na celach. Uwaga ta dotyczy zwłaszcza skutków negatywnych. Bowiem, może zdarzyć się tak, że te niepożądane efekty działania zagłuszą pożądane cele, albo uniemożliwią ich realizację.

2. Cele podstawowe i warunkowe restrukturyzacji

Nie wnikając szerzej w dyskusję, czy przedsiębiorstwo działa tylko w interesie właścicieli (inwestorów, akcjonariuszy) czy też powinno realizować cele wszystkich zainteresowanych stron, można stwierdzić, że czas życia przedsiębiorstwa powinien być jak najdłuższy. Większość inwestorów przedkłada większe zyski w długim okresie nad mniejszymi w krótkim, ponadto czas istnienia przedsiębiorstwa nie jest obojętny dla większości pozostałych grup interesariuszy np. pracowników. Krótkie istnienie przedsiębiorstw na rynku powoduje konieczność częstej zmiany pracy oraz dłuższe okresy pozostawania bez zatrudnienia.

Jeżeli przedsiębiorstwo, z różnych powodów, zaczyna „chorować”: przestaje przynosić oczekiwane zyski, traci płynność finansową albo odczuwa „osłabienie” traci zdolność do wzrostu i rozwoju, albo przewidując taką utratę, powinno zostać poddane „leczeniu”. Najczęściej wówczas podejmowane są określone działania nazywane restrukturyzacją. Restrukturyzacja to „przemysłana reorientacja celów (misji) przedsiębiorstwa, stosowanie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr” [Nalepka A., 1998, s. 21].

Ideą restrukturyzacji jest poprawa rozumiana dwojako: jako poprawa stanu złego (restrukturyzacja naprawcza) oraz jako poprawa stanu dobrego, czyli ulepszenie, udoskonalenie (restrukturyzacja rozwojowa). Głównym celem restrukturyzacji jest stworzenie (ulepszenie) warunków do rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie przy zachowaniu płynności finansowej w krótkim. Również w podobny sposób, cel główny restrukturyzacji określa Suszyński C. [Suszyński C., 1999, s. 22] przedstawiając dwa jego wymiary:

- wymiar doraźny – adaptacyjny, związany z zachowaniem bytu przedsiębiorstwa;
- wymiar perspektywiczny – antycypacyjny, związany z tworzeniem warunków długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozwój są to zmiany jakościowe, np. innowacje w zakresie produktu, procesu, struktur organizacyjnych czy systemu zarządzania. Wzrost jest z kolei wyrazem zmian ilościowych, np. powiększenia zasobów przedsiębiorstwa, wzrost umiejętności, wzrost udziału w rynku [Piekarczyk H., 1998, s. 21]. Za efekty jakościowe restrukturyzacji można uznać „pełniejsze wykorzystanie już istniejących warunków rozwoju jak i wykreowanie nowych szans rozwoju”, z kolei efekty ilościowe „znajdują wyraz w poprawie sytuacji ekonomicznej – finansowej przedsiębiorstwa, której najłatwiej dostrzegalnym przejawem jest szeroko rozumiana poprawa wielkości i relacji ekonomicznych oraz wskaźników finansowych” [Chomątowski S., Szczur M., 1996, s.561].

Ponadto, każda organizacja planująca zmiany restrukturyzacyjne, określa bardziej szczegółowe cele dla tego przedsięwzięcia. Są to cele podstawowe, których realizacja powinna przyczynić się do osiągnięcia celu głównego, np. wzrost płynności finansowej, obniżka kosztów, wzrost udziałów w rynku, ekspansja na nowe rynki, wdrożenie nowej technologii produkcji. Cele podstawowe są zazwyczaj dzielone na cele niższego rzędu, tzw. cele pośrednie, których realizacja przybliża osiągnięcie celu podstawowego².

Oprócz celów podstawowych i pośrednich, które przyczyniają się poniekąd wprost do realizacji celu głównego restrukturyzacji, można wyróżnić kolejną grupę celów - cele warunkowe. Są to cele, które muszą być osiągnięte, aby zostały stworzone odpowiednie warunki, stanowiące element konieczny, do sprawnego przeprowadzenia procesu restrukturyzacji. Do tych warunków należy przede wszystkim zaliczyć ogół spraw związanych z akceptacją i poparciem pracowników dla restrukturyzacji, w szczególności: poparcie zmian przez pracowników, identyfikacja z firmą (lojalność), potencjał pracowników czy odpowiedni poziom kwalifikacji (wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz cechy osobowości). Nie bez znaczenia jest również odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna.

Niektóre cele warunkowe, tak jak lojalność, nie są możliwe do uzyskania w krótkim czasie, można więc rozważać, czy wobec tego należy je traktować jako cele warunkowe restrukturyzacji, czy raczej jako cele podstawowe umożliwiające lub zwiększające prawdopodobieństwo rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości.

3. Cele restrukturyzacji – wyniki analizy literatury

Cele restrukturyzacji określane w literaturze nie są jednolite, różni autorzy prezentują różne poglądy. Niemniej jednak można wyróżnić sześć grup celów powtarzających się najczęściej:

- cele efektywnościowe – cele związane z uzyskaniem lub poprawą efektywności działań;
- cele finansowe – obejmują szeroko rozumiane kwestie finansowe: poprawa lub zapobieżenie przed pogorszeniem sytuacji finansowej, obniżenie kosztów, osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego, wzrostu wartości przedsiębiorstwa;
- rozwój – osiągnięcie zdolności do rozwoju lub jej poprawa;
- konkurencyjność – osiągnięcie lub poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa, w tym jego produktów, polepszenie sytuacji na rynku;

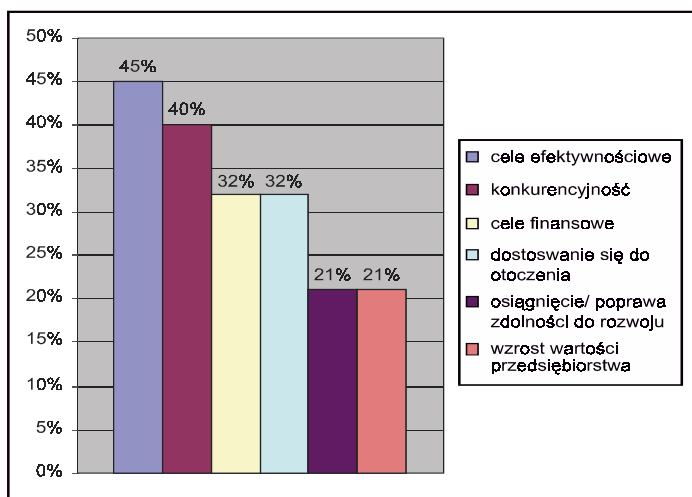
² Jest to odmienna propozycja nazw szczebli w hierarchii celów od wcześniej opisanej propozycji Bielskiego M. Jednak, zdaniem autorki, ta terminologia lepiej koresponduje z istotą celów restrukturyzacji.

- dostosowanie do otoczenia – przystosowanie przedsiębiorstwa do przeszłych, obecnych lub przewidywanych zmian w otoczeniu;
- wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Bardzo ciekawe wyniki dała analiza częstości występowania w literaturze tych celów³: najczęściej, bo aż 45% wskazywane były cele efektywnościowe⁴, 40% wskazań przypadło na cele związane z konkurencyjnością⁵, 32% na cele finansowe⁶ oraz na cele związane z koniecznością dostosowania się do otoczenia⁷. Tylko, w co piątej pozycji (21% wskazań) wskazywano na rozwój⁸ jako na podstawowy cel restrukturyzacji oraz na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Również, jeżeli analizie zostały by poddane pozycje literaturowe opisujące osiągnięte wyniki działań restrukturyzacyjnych, to zdecydowana większość przedstawia wyniki finansowe oraz wyniki marketingowe (rynkowe). Bardzo często podawana jest również informacja o ilości zwolnionych pracowników.

Wykres 1. Częstość występowania poszczególnych grup celów restrukturyzacji w literaturze



Źródło: opracowanie własne

³ Przeanalizowanych zostało około 40 pozycji dotyczących restrukturyzacji przedsiębiorstw, zarówno pozycji książkowych, artykułów w wydawnictwach ciągłych oraz materiałów konferencyjnych, pozycji polskich i zagranicznych.

⁴ np.: Jagoda H. [1999, s. 11–13]; Ducrocq Ch., Matuszczak M., Siemińska E. [1999, s. 19–25]; Borowiecki R., Nalepka A. [2003, s.76].

⁵ np.: Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A. [1992, s. 12]; Bruski K. M., Nogalski B. [1999, s. 6–8]; Pierścionek Z. [1996, s. 167-173].

⁶ np.: Grudzewski W.M., Hejduk I. [2000, s. 56]; Urbańczyk E. [1999, s. 30-33], Malara Z. [1999, s. 28-31].

⁷ np.: Durlik I. [1998, s. 45]; Kupczyk A., Korolewska – Mróz H., Czerwonka M. [1998, s. 17];

⁸ Sapijasza Z. [1997, s. 8].

np.: Suszyński C. [2003, s. 123]; Gabrusewicz W. [1996, s. 178-183]; Płochacz J.[2002, s. 383-389].

Wyniki celów restrukturyzacji przedstawione w literaturze odzwierciedlają fakt, że częściej mamy do czynienia z restrukturyzacją naprawczą niż z rozwojową⁹, zdarza się również, że przez niektórych autorów restrukturyzacja jest utożsamiana z działaniami podejmowanymi tylko w czasie kryzysu¹⁰. Ponadto specyfika ostatnich 15 lat w Polsce powoduje, że przedsiębiorstwa w wyniku gwałtownych zmian społeczno – gospodarczych popadły w kłopoty ekonomiczno – finansowe mające swoje podłoże w nieumiejętności funkcjonowania w warunkach wolnego rynku.

Można przewidywać, że w ciągu najbliższych lat coraz większe znaczenie będą osiągać cele związane z rozwojem, cele z obszaru zarządzania personelem, kultury organizacyjnej czy innowacyjności. Jest to o tyle uzasadnione, że w obecnych czasach duże znaczenie zyskał kapitał ludzki.

4. Idea siatki celów restrukturyzacji

W rzeczywistości jest bardzo trudno jest analizować cele i uchwycić wszystkie możliwe skutki podjętych działań. Brak jest określonych sposobów postępowania oraz narzędzi ułatwiających ich pełną identyfikację. Stąd w dalszej części artykułu zostanie opisana propozycja przedstawienia celów i skutków restrukturyzacji. W propozycji tej cele oraz skutki restrukturyzacji będą określane dla trzech wymiarów, tj: dla rodzaju restrukturyzacji (działań i przedsięwzięć restrukturyzacyjnych), poziomu występowania efektów oraz obszaru występowania.

A. W zależności od sytuacji wywołującej konieczność wprowadzania zmian wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje restrukturyzacji: restrukturyzację naprawczą i rozwojową (ofensywną). Ponadto restrukturyzacja rozwojowa dzieli się na trzy rodzaje według kryterium momentu wprowadzania zmian [Nalepka A., 1999, s. 23]:

- restrukturyzacja kreatywna – podejmowane są tutaj działania niezależnie od obecnych i przewidywanych zmian w otoczeniu w celu wywarcia na nie wpływu;
- restrukturyzacja antycypacyjna - podejmowane działania wynikają z przewidywań i prognoz zmian, które mogą wystąpić w otoczeniu,

⁹ Na fakt zbyt późno podejmowanych działań umożliwiających rozwój i wzrost zwraca również uwagę Handy Ch. [Handy Ch., 1996].

¹⁰ Np., „...pojęciem restrukturyzacja będziemy się posługiwać w odniesieniu do firm lub jednostek operacyjnych (...), których wyniki finansowe wskazują, że jeśli nie zostaną podjęte szybkie działania naprawcze, to w najbliższej przyszłości firma upadnie” [Slatter S., Lovett D., 2001, s. 1].

- restrukturyzacja dostosowawcza – podejmowane działania są następstwem zmian, które już wystąpiły.

Oprócz podziału na rodzaje restrukturyzacji, wyróżnia się szereg przedsięwzięć¹¹ i działań restrukturyzacyjnych, które przyczyniają się do realizacji różnorodnych efektów i wystąpienia różnych efektów. Stąd też konieczność ustalania efektów odrębnie dla każdego przedsięwzięcia.

B. Cele działań powinny być określane i oceniane na trzech poziomach, tj. przedsiębiorstwa jako całości, komórki organizacyjnej (ewentualnie zespołu) oraz stanowiska pracy. Jest to podział zalecany coraz częściej w literaturze¹². Pomiar i ocena celów tylko na jednym z wyżej wymienionych poziomów powoduje, że jest brak całości obrazu i widoczne są albo szczegóły (cele dla stanowisk pracy lub komórek organizacyjnych), co uniemożliwia określenie jednego kierunku dokąd zmierza organizacja oraz powoduje zagrożenie, że będą optymalizowane części a nie całość, albo widzimy całość „z lotu ptaka” widząc jednocześnie obrany kierunek, ale nie wiedząc, jakie części całości organizacji przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu, a jakie wręcz przeciwnie.

C. Należy wyróżnić cele dla poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa.

W poniższej tabeli przedstawiono wybrane propozycje podziałów obszarów działania

Tabela 2. Obszary aktywności przedsiębiorstwa

Autor	Obszary aktywności przedsiębiorstwa
Borowiecki R. [2002, s. 369]	<ul style="list-style-type: none"> - majątek - finanse - organizacja - zatrudnienie - produkcja - sprzedaż
Drucker P. [1998., s. 79]	<ul style="list-style-type: none"> - pozycja rynkowa przedsiębiorstwa - innowacyjność - produktywność - zasoby fizyczne i finansowe - rentowność - wydajność menedżerów i ich rozwój - wydajność pracownika i jego stosunek do pracy - odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa

¹¹ Typowe przedsięwzięcia restrukturyzacyjne: zmiana formy organizacyjno – prawnej, prywatyzacja, racjonalizacja poziomu zatrudnienia, restrukturyzacja finansowa, doskonalenie zasad funkcjonowania, racjonalizacja zakresu działania, doskonalenie formy organizacyjnej, doskonalenie struktury organizacyjnej [Nalepka A., 1997, s. 28].

¹² Na przykład: Rummler G.A., Brache A., 2000.

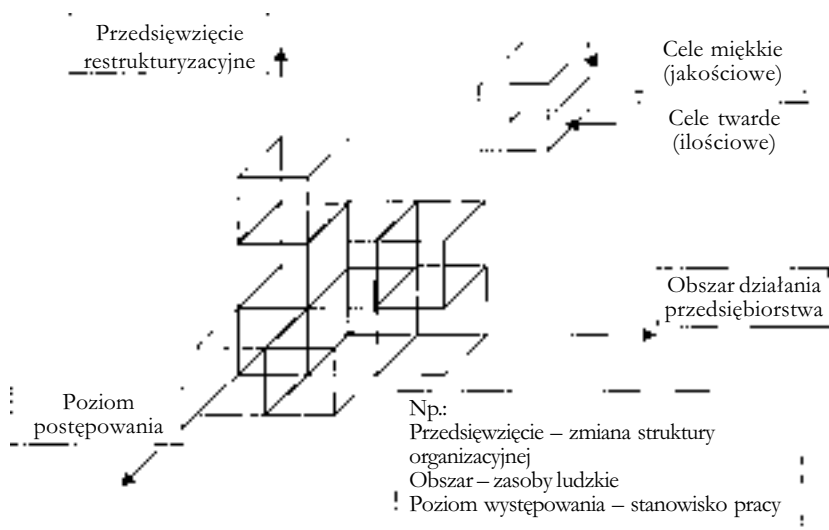
Kaplan R.S., Norton D.P. [2001, s. 28]	<ul style="list-style-type: none"> - perspektywa finansowa - perspektywa procesów wewnętrznych - perspektywa rozwoju - perspektywa klienta
Kwaśniewski K., Sas J., [1996, s. 106].	<ul style="list-style-type: none"> - struktura prawna - struktura organizacyjna - pozycja rynkowa - konkurencyjność kosztowa - technologia - inwestycje - zasoby ludzkie - kooperacja
Malara Z. [1999, s. 28]	<ul style="list-style-type: none"> - obszar techniki i technologii; - obszar organizacji i zarządzania w ramach, którego zostały wyróżnione podobszary: struktury organizacji, stylów zarządzania, technik zarządzania oraz strategii zarządzania; - obszar ekonomiki i rynku; - obszar organizacyjno – prawny
Nalepka A. [1999, s. 197 – 198]	<ul style="list-style-type: none"> - marketing i zbytnie - wyposażenie - proces produkcyjny - zaopatrzenie - zasoby ludzkie - organizacja i zarządzanie - kontrola wewnętrzna

Źródło: opracowanie własne

Przykładów podziałów obszarów aktywności przedsiębiorstwa można mnożyć, jednak to, dla jakich obszarów należy ustalać cele i analizować efekty zależy od sytuacji przedsiębiorstwa.

Graficznie ideę siatki celów restrukturyzacji w trzech wymiarach przedstawia rysunek 1. Można go wzbogacić kolejnymi wymiarami stosując rozróżnienia pomiędzy celami jakościowymi a ilościowymi oraz pomiędzy celami występującymi w krótkim i w długim okresie. Pierwszy podział, zapobiega przed koncentrowaniem się tylko na celach mierzalnych, z reguły łatwiejszych do zaobserwowania i oceny. Drugi podział uzmysławia, że w krótkim okresie mogą przeważać negatywne skutki podejmowanych działań, a pozytywne pojawiają się dopiero w późniejszym czasie.

Rysunek 1. Idea siatki celów restrukturyzacji



Źródło: opracowanie własne

W wyżej zaprezentowanym rozwiązaniu problem przysparza posługiwanie się trój-wymiarem. Można go rozwiązać sprowadzając siatkę do dwóch wymiarów względem trzeciego wymiaru, np.: przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, jak to zostało zaproponowane w tabeli 3.

Tabela 3. Tabela celów restrukturyzacji dla wybranego przedsięwzięcia

Obszar działania przedsiębiorstwa	Poziom występowania celów		
	Przedsiębiorstwo	Komórka organizacyjna/zespół	Stanowisko pracy
Finanse			
Marketing i rynek			
Zasoby ludzkie			
Zasoby materialne			
Proces produkcji			
....			

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym etapem opracowania tabeli jest określenie celów przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego, które mają zostać osiągnięte w poszczególnych obszarach oraz na poszczególnych poziomach występowania. Następnie należy podjąć trud identyfikacji skutków realizacji tego przedsięwzięcia, przy czym na szczególną uwagę zasługują skutki negatywne. Takie postępowanie należy przeprowadzić dla wszystkich planowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

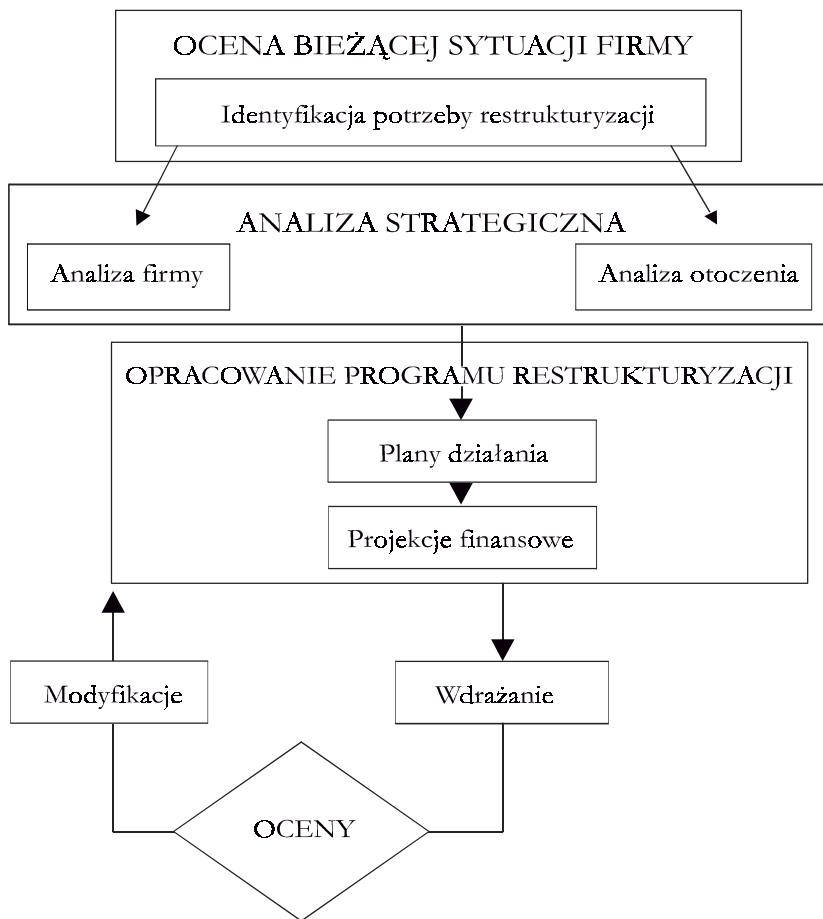
W dalszej kolejności, po określeniu celów dla wszystkich przedsięwzięć restrukturyzacyjnych oraz po zidentyfikowaniu efektów, należy dokonać redukcji celów (analogicznie do analizy morfologicznej), redukując cele powtarzające się oraz usuwając cele sprzeczne ze sobą (wykluczające się).

5. Tworzenie siatki efektów restrukturyzacji w procedurze restrukturyzacji

Tworzenie siatki powinno być włączone w procedurę restrukturyzacji. Składa się ona z określonych etapów przedstawionych na rysunku 2.

Podczas pierwszego etapu procedury restrukturyzacji, w oparciu o analizę strategiczną i o ocenę bieżącej sytuacji firmy ustalane są cele podstawowe restrukturyzacji. Wiadomo jest również, czy jest to restrukturyzacja naprawcza czy rozwojowa. Już na tym etapie należy rozpocząć prace nad siatką celów restrukturyzacji i sporządzić wstępną tabelę określającą cele, jakie stawia się przed restrukturyzacją z podziałem na wymiar I - poziom występowania (przedsiębiorstwo, komórka organizacyjna/zespół, stanowisko pracy) oraz na wymiar II - obszary aktywności.

Rysunek 2. Ogólny schemat procesu badawczego restrukturyzacji przedsiębiorstw



Źródło: Nalepka 1999, s. 189.

W dalszej kolejności opracowywany jest program restrukturyzacji zawierający m.in. planowane przedsięwzięcia restrukturyzacyjne. Jest to czas, kiedy powinny zostać stworzone tabele celów dla poszczególnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Oczywistym jest, że cele tych przedsięwzięć powinny przyczyniać się do osiągnięcia celów określonych w tabeli poprzedniej. Dalej powinien nastąpić kolejny krok: uzupełnienie siatki o skutki podejmowanych działań, zwłaszcza skutki uboczne. Sposoby przeciwdziałania tym niepożądanym skutkom powinny znaleźć się w planach dzia-

łania, co powinno znacząco wpłynąć na skuteczność podejmowanych działań.

Uwagi końcowe

Przedstawiona siatka celów restrukturyzacji jest propozycją sposobu określania celów restrukturyzacji i skutków podejmowanych działań. Restrukturyzacja jest procesem bardzo zindywidualizowanym, różne są programy restrukturyzacji, różne sposoby i warunki wdrożenia. Oznacza to więc, że w przypadku konkretnych przedsiębiorstw ta trójwymiarowa siatka celów może mieć „białe plamy” w poszczególnych wymiarach, inne zaś będą musiały być rozbudowane.

Określając cele i skutki działań dla poszczególnych rodzajów restrukturyzacji i przedsięwzięć, obszaru oraz poziomu ich występowania w przedsiębiorstwie, jednocześnie uwzględniając cele jakościowe i ilościowe oraz rozgraniczając cele występujące w krótkim czasie od celów, które będą miały szansę zaistnieć w długim czasie zostaje stworzony całościowy obraz efektów (cele i skutki). Siatka ta może być podstawą do stworzenia systemu monitorowania i oceny efektów restrukturyzacji, podstawą do opracowania systemu mierników oraz określenia sposobu ich pomiaru.

Literatura

1. Bielski M., Organizacje. Istota, struktury, procesy, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
2. Bolesta – Kukuła K., Mały słownik menedżera, PWE, Warszawa 1993.
3. Borowiecki R., Nalepka A., Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, (w:) Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno – praktyczny, praca zbior. pod red. Borowiecki R., Difin, Warszawa 2003.
4. Borowiecki R., Restrukturyzacja przedsiębiorstw – próba syntezy dociekań literaturowych i doświadczeń praktyki, (w:) Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw, red. Borowiecki R., Jaki A., TNOiK, Warszawa – Kraków 2002.
5. Bruski K. M., Nogalski B., Restrukturyzacja w kolorze, „Przegląd organizacji” 1999, nr 4.
6. Chomątowski S., Szczur M., Efekty rozwoju przedsiębiorstwa w procesie jego restrukturyzacji (na przykładzie Fabryki Amortyzatorów S.A. w Krośnie), (w:) Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw, red. Borowiecki R., TNOiK, Kraków 1996.

7. Drucker P., Praktyka zarządzania, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
8. Ducroq Ch., Matuszczak M., Siemińska E., Wyniki polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji, „Przegląd organizacji” 1999, nr 12.
9. Durlik I., Restrukturyzacja procesów gospodarczych Reengineering. Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 1998.
10. Gabrusewicz W., Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa, (w:) Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw, red. Borowiecki R., TNOiK, Kraków 1996.
11. Grudzewski W.M., Hejduk I., Restrukturyzacja firm telekomunikacyjnych, Orgmasz, Warszawa 2000.
12. Handy Ch., Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
13. Jagoda H., Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw, „Przegląd organizacji”, 1999, nr 7-8.
14. Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
15. Kieżun W., Podstawy organizacji i zarządzania, Wyd. Książka i wiedza.
16. Kowalczyk-Jakubowska D., Małowicz A., Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa, ORGMASZ, Warszawa 1992.
17. Krzyżanowski L., O podstawach kierowania inaczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
18. Kupczyk A., Korolewska – Mróz H., Czerwonka M., Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się, Wyd. Prawno – Ekonomiczne Infor, Warszawa 1998.
19. Kwaśniewski K., Sas J., Metodyka prowadzenia restrukturyzacji przedsiębiorstwa przy wsparciu firmy doradczej, (w:) Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw, red. Borowiecki R., TNOiK, Kraków 1996.
20. Malara Z., Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Praktyka działania i ocena zmian, „Przegląd organizacji” 1999, nr 4.
21. Nalepka A., Istota, zakres i metodyka restrukturyzacji przedsiębiorstwa, (w:) Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstwa, red. R. Borowiecki, TNOiK, Kraków 1997.
22. Nalepka A., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999.
23. Nalepka A., Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Antykwa, Kraków 1998.

24. Piekarz H., Analiza wybranych strategii rozwoju firmy, (w:) Prace z zakresu procesu zarządzania, red. Stabryła A., Zeszyty Naukowe nr 509, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.
25. Pierścionek Z., Restrukturyzacja a rozwój i strategię przedsiębiorstw, (w:) Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw, red. Borowiecki R., TNOiK, Kraków 1996.
26. Płochacz J., Strategia rozwoju przedsiębiorstwa przez restrukturyzację, (w:) Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw, red. Borowiecki R., Jaki A., TNOiK, Warszawa – Kraków, 2002.
27. Rummler G.A., Brache A.P., Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000.
28. Sapijaszka Z., Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Szanse i ograniczenia, PWN, Warszawa 1997.
29. Slatter S., Lovett D., Restrukturyzacja firmy, Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG-Press, Warszawa 2001.
30. Suszyński C., Restrukturyzacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1999.
31. Suszyński C., Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji, PWE, Warszawa 2003.
32. Urbańczyk E., Ewolucja procesów restrukturyzacyjnych w gospodarce polskiej, „Przegląd organizacji” 1999, nr 3.
33. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978.

Jerzy Choroszczak*

ZASTOSOWANIE TEORII SYSTEMÓW W RESTRUKTURYZACJI SEKTORÓW WRAŻLIWYCH

The Application of Theory of Systems in Restructuring of Sensitive Sectors

Summary

The restructuring of sensitive sectors is very difficult and complex. It takes long time and it encounters many inside and outside obstacles from stakeholders. Restructuring processes in sensitive sectors have very fragmentary and superficial character.

In the first part the article shows the overall which sensitive sectors face. Next, the results of that restructuring and finally the directions to improve the situation with the application of theory of systems.

Uwagi wstępne

Sektorami, w których przeprowadzanie wszelkich większych zmian organizacyjnych jest szczególnie trudne i złożone są sektory wrażliwe. Procesy restrukturyzacyjne przebiegają w takich sektorach zbyt wolno w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu, napotykać na silny wewnętrzny opór i przeważnie mają zbyt powierzchowny charakter i tym samym nie wywołują spodziewanych rezultatów. Restrukturyzacja takich sektorów często ma wycinkowy charakter i dotyczy ściśle określonych obszarów. Zmiany restrukturyzacyjne nie mają charakteru kompleksowego i nie wspierają się nawzajem, są traktowane jako cel sam w sobie, a nie jako narzędzie trwałego uzdrowienia sytuacji.

Niniejszy artykuł prezentuje obszary restrukturyzacji sektorów wrażliwych oraz kierunki usprawnienia przebiegu procesów restrukturyzacyjnych w świetle koncepcji bazujących na podejściu systemowym do zmian organizacyjnych.

* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz

1. Konceptje systemowe zmian organizacyjnych

Podjęcie systemowe do zmian organizacyjnych, oparte jest na ogólnej teorii systemów Ludwiga von Bertalanffy, który za system uważał układ o wzajemnie powiązanych ze sobą częściach [Hatch 2002, s. 49]. Części te oddziałują na siebie nawzajem i jednocześnie są zależne od całości. Podjęcie to implikuje tezę, że aby pojąć cały system w pełni jego złożoności trzeba nie tylko analizować jego podsystemy, ale także być gotowym do wykroczenia poza postrzeganie pojedynczych jego części. Systemu nie da się zrozumieć w pełni w wyniku samej tylko analizy jego poszczególnych części traktowanych z osobna, ani w wyniku złożenia ich w jedną całość. Konieczne jest tutaj wykroczenie poza badany system, odniesienie do otoczenia, w którym ten system funkcjonuje. Tylko wtedy można zrozumieć dany system i prawa jakim on podlega. Każdy system zgodnie z tą teorią składa się z jednej strony z powiązanych ze sobą podsystemów, ale z drugiej strony wchodzi w skład innych systemów, wyższych - nadsystemów. Każda zmiana w jednym podsystemie będzie pociągać za sobą zmiany w pozostałych podsystemach, jednocześnie wpływając na zmianę samego systemu. To z kolei spowoduje zmianę nadsystemu, w skład którego wchodzi sam zmieniony system.

Ważną cechą poszczególnych części systemów – podsystemów w omawianej teorii jest to, że są one bardzo zróżnicowane. To zróżnicowanie zapewnia systemowi korzyści płynące ze specjalizacji poszczególnych jego części i powoduje, iż koniecznością staje się na poziomie systemu koordynacja i integracja poszczególnych jego elementów składowych.

Założenia ogólnej teorii systemów rozwinął Kenneth Boulding [Boulding 1956] wprowadzając koncepcję hierarchii systemów, zgodnie z którą wszystkie systemy cechuje uporządkowana złożoność hierarchiczna. Na samym dole hierarchii znajdują się systemy najprostsze i najbardziej elementarne, a każdy następny poziom zwiększa złożoność systemu, który z jednej strony zawiera systemy niższego rzędu a z drugiej strony jest podstawą do wykształcenia się systemu wyższego rzędu. Ważnym założeniem tak budowanej hierarchii jest stwierdzenie, iż każdy kolejny poziom systemu zawiera, niejako „wchłania”, cechy niższych poziomów, jednocześnie system wyższego rzędu ma niepowtarzalne cechy, których nie można znaleźć w systemach niższego poziomu. Wszystko to stopniowo coraz bardziej zwiększa złożoność kolejnych systemów.

Ogólną teorię systemów do kwestii związanych z zarządzaniem zmianami odniósł Harold J. Leavitt, który uważał, iż każda organizacja może

być poddana zmianie w trzech głównych obszarach: struktury, technologii lub ludzi [Zarębska 2002, s. 36]. Wszystkie te obszary są ze sobą bardzo ściśle powiązane, co powoduje, iż każda zmiana w jednym obszarze powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w zmianach adaptacyjnych w pozostałych elementach. Ważną z punktu widzenia niniejszej pracy prawidłowością zauważoną przez Leavitta było stwierdzenie, iż im większa jest pożądana przez kierownictwo zmiana, tym większe prawdopodobieństwo konieczności ścisłego objęcia dążeniem do niej wszystkich trzech wyżej wymienionych obszarów.

Systemowe ujęcie zmian w organizacji opracowane przez Leavitta, znalazło swoje rozwinięcie w modelu 7-S opracowanym przez Watermana, Petersa i Philipisa. Autorzy ci zauważyli, iż dla skuteczności zmian w organizacji podstawowe znaczenie mają związki zachodzące pomiędzy siedmioma elementami organizacji: strukturą, strategią, systemami, stylem działania, personelem, umiejętnościami i wartościami [Minzberg, Quinn, 1991, s. 310]. W aspekcie tego modelu zarządzanie zmianami będzie polegało na ciągłym dopasowywaniu do siebie poszczególnych elementów po to, by równowaga stabilizacyjna pomiędzy nimi została zachowana lub wracała do normy w jak najkrótszym okresie.

Na bazie teorii systemów, wykształciło się także pokrewne podejście produkcyjno-systemowe, które przez długi czas rzutowało i dalej wpływa na pojmowanie zmian organizacyjnych [Kozłowski 1976]. Zmiany organizacyjne, strategie zmieniania organizacji odnoszą się tutaj do wewnętrznego dostrajania organizacji do wymogów postępu techniczno-organizacyjnego poprzez korygowanie struktur i innych podsystemów organizacyjnych. Dotyczą ulepszania związków w takich obszarach jak struktura, technologie, czy logistyka.

Teoria systemów legła również u podstaw podejścia zintegrowanego, w którym podkreśla się fakt funkcjonowania organizacji jako połączonego, zintegrowanego systemu techniczno-społecznego. Zgodnie z tym podejściem zmiany wprowadzane w strategii firmy, obszarach techniki czy operacjach organizacyjnych wymagają także przekształcenia zachowań i kultury organizacyjnej. Teorią reprezentującą to podejście jest teoria równowagi organizacyjnej rozwinięta przez Kozłowskiego i Obłój [Kozłowski, Obłój 1989]. Punktem wyjścia tej teorii było założenie, iż organizacja jest takim „...obiektem, który przez spełnienie wymogów równowagi wewnętrznej zapewnia sobie równowagę w otoczeniu. Jest to obiekt, który jest w stanie skutecznie sterować sobą w zmiennym otoczeniu” [Kozłowski, Obłój 1989, s. 94]. Sterować, czyli zmieniać się po to, by dążyć do tej

równowagi. Sama równowaga zgodnie z tą teorią ma wymiar materialny i społeczny, wewnętrzny i zewnętrzny, polega na wzajemnym dostosowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz między organizacją, a otoczeniem. Jakakolwiek zmiana w poszczególnych elementach organizacji: strukturach, strategiach, kulturze i procedurach będzie naruszać, zakłócać w większym bądź w mniejszym stopniu ten stan równowagi, do którego dąży organizacja i wymuszać działania adaptacyjne. Analizując teorię równowagi organizacyjnej warto zwrócić uwagę na przedstawione w ramach tej teorii przez Koźmińskiego i Obłój mechanizmy zmian regresywnych szczególnie istotnych z punktu widzenia analizowanych sektorów i charakterystyki zmian w nich zachodzących [Koźmiński, Obłój 1989, s. 293]. Zmiany regresywne w organizacji to zmiany tak naprawdę nie wnoszące nic nowego, innowacyjnego do organizacji. Zmiany te nie powodują istotnych przeobrażeń pomiędzy poszczególnymi częściami składowymi systemu. U podstaw zmian regresywnych leży przekonanie, iż wszelkie zakłócenia równowagi organizacyjnej pochodzą od „wrogiego” otoczenia, są wymuszone przez nie lub są wynikiem niekonsekwencji zasad systemu, któremu nadaje się wymiar nienaruszalnego „tabu”. Zmiany te są traktowane jako zmiany narzucone przez siły zewnętrzne, jako zło konieczne, a zatem jedynym sposobem uchronienia się przed nimi jest izolacja, odcięcie się w jak największej mierze od wpływów otoczenia. Zmiany te nie przynoszą spodziewanych rezultatów, a jeśli już to są one bardzo niewielkie. Zmiany tego typu mogą przybierać różne formy. Jedną z nich jest oddziaływanie na otoczenie organizacji w dwóch wzajemnie się wspierających kierunkach: podporządkowania otoczenia i izolacji od pochodzących z zewnątrz zakłóceń. Dążenie do podporządkowania sobie otoczenia dokonuje się, gdy organizacja wobec kryzysu, zmian zachodzących w otoczeniu, naciska na ośrodki władzy do większej tolerancji wobec niej oraz zwiększenia dla niej zasileń. Na otoczenie przechodzi z czasem ciężar ponoszenia kosztów opierania się organizacji zmianom zewnętrznym bądź wewnętrznym. Przedsiębiorstwo to uzyskuje zatem równowagę organizacyjną, ale kosztem samego otoczenia, co może spowodować nawet utratę równowagi organizacyjnej przez inne systemy.

2. Charakterystyka sektorów wrażliwych

Do sektorów wrażliwych zalicza się: sektor górnictwa węgla kamiennego, sektor stalowy, stoczniowy, samochodowy, włókien syntetycznych. Są to sektory, które miały lub wciąż mają, jak w przypadku sektora samo-

chodowego czy sektora górniczego, strategiczne znaczenie dla gospodarki. Ponadto w dalszym ciągu mają one znaczący wpływ na inne sektory będące dla nich dostawcami lub odbiorcami. Niestety sektory te są źródłem wielu sytuacji kryzysogennych, będących następstwem permanentnego niedostosowania podmiotów tychże sektorów do zmian zachodzących w otoczeniu, przede wszystkim chronicznie spadającego popytu, oraz wzrostu międzynarodowej konkurencji. Te potężne wciąż gałęzie przemysłu, rozbudowywane sukcesywnie w warunkach gospodarki nakazowo – rozdzielczej i działające w warunkach „miękkiego ograniczenia budżetowego”, były całkowicie nieprzystosowane do efektywnej ekonomicznej działalności w nowych realiach [Bochniarz, Krajewski 1997]. Działając przez długi okres czasu w stabilnym, przewidywalnym otoczeniu, od którego nie były zbyt zależne, podmioty działające w sektorach wrażliwych zatraciły w dużej mierze swe zdolności adaptacyjne. Konsekwencją takiego nieprzystosowania było i wciąż jest bardzo częste występowanie w przedsiębiorstwach tychże sektorów znacznych nadwyżek zdolności produkcyjnych, nadmiernych kosztów będących rezultatem stosowania przestarzałych, mało efektywnych technologii, kapitałochłonnego charakteru inwestycji oraz dużych przerostów zatrudnienia. Taki stan rzeczy jest pochodną niedostrzegania bądź bagatelizowania przez wiele lat problemów zarówno przez kierownictwo podmiotów sektorów wrażliwych, jak i przez poszczególne rządy, odkładania tych problemów na później, co spowodowało w efekcie jedynie przełożenie w czasie i nawarstwienie sytuacji kryzysowych. Głębokiemu kryzysowi ekonomicznemu występującemu w tych podmiotach sektorów wrażliwych często towarzyszy wzrost napięć społecznych związanych z redukcją bezrobocia, co szczególnie widoczne jest w przypadku sektora górnictwa węgla kamiennego.

Przedsiębiorstwom operującym w sektorach wrażliwych, które znajdują się często w fazie schyłkowej, trudno byłoby w dłuższym okresie efektywnie funkcjonować na rynku i sprostać konkurencji zwłaszcza ze strony przedsiębiorców zagranicznych bez przeprowadzenia istotnych i głębokich zmian strukturalnych, bądź zmiany te trwałyby zbyt długo, co negatywnie odbiłoby się na kondycji całej gospodarki. Zmiany w tym przypadku mają na celu przede wszystkim uchronienie tych przedsiębiorstw przed gwałtownym upadkiem, wzrostem bezrobocia i napięć społecznych, poprzez przeprowadzenie na szeroką skalę działań restrukturyzacyjnych, realizowanych często przy znacznym wsparciu zewnętrznym pomocy publicznej.

Niestety procesy restrukturyzacyjne, przeprowadzane w omawianych sektorach z różnym nasileniem od pocz. lat 90 –tych bardzo często kończyły się większym lub mniejszym niepowodzeniem i nie doprowadziły do pełnej zbieżności z warunkami panującymi w otoczeniu [Błaszczyk, Cyliwicz 1999]. Przeważnie miały i nadal mają postać restrukturyzacji płytkiej, nie wymagającej wprawdzie dużego wysiłku koncepcyjnego, finansowego i organizacyjnego, ale też na ogół przynoszącej krótkookresowe efekty z racji niewielkiej skali przekształceń [Lipowski 2001, s. 55]. Analizując procesy restrukturyzacyjne zachodzące w tych sektorach można zauważyć, iż głównie miały one wycinkowy charakter i w pierwszej kolejności koncentrowały się na ograniczaniu zdolności produkcyjnych, restrukturyzacji zatrudnienia i restrukturyzacji finansowej oraz w mniejszej mierze modernizacji technicznej [Gliszczyński, Tomaszewski 2002]. Natomiast nie objęły one w większym zakresie samego systemu zarządzania [Skowron 2002], którego istotą są procesy informacyjno – decyzyjne przebiegające w całym obszarze przedsiębiorstwa. Wynikiem tego stanu rzeczy jest często występujące w podmiotach sektorów wrażliwych, zwłaszcza sektora górniczego oraz hutniczego [Macieja 1998], ale także chociażby włókienniczego [Sapieżka 1997] niedostosowanie asortymentu i działalności rynkowej do faktycznych potrzeb rynkowych, będące po części wynikiem podjęcia błędnych decyzji strategicznych oraz wciąż dominującej orientacji produktowej nad rynkową. Zadania i funkcje wciąż rozpatruje się poprzez pryzmat produkcji, a działania marketingowe schodzą na dalszy plan. Dotyczy to zwłaszcza takich słabo rozwiniętych ogniw łańcucha wartości jak: logistyka, dystrybucja, czy obsługa klienta.

Zmiany mające miejsce w analizowanych sektorach nie spowodowały w większej mierze modyfikacji kultury organizacyjnej, w kierunku kultury nastawionej na akceptowanie i przeprowadzanie zmian oraz uczenie się. Przykładem tego mogą być protesty bardzo silnych w przypadku sektorów wrażliwych, związków zawodowych, przeciwstawiających się jakimkolwiek większym próbom dokonania zmian organizacyjnych, stawiających na pierwszym miejscu bardziej bezpieczeństwo socjalne i zachowanie status quo, aniżeli długofalowy rozwój organizacji. Jak wykazały badania prowadzone w jednym z sektorów wrażliwych - sektorze włókienniczym, poważną barierą we wdrażaniu procesów restrukturyzacyjnych była mentalność pracowników powielających dawne, sprawdzone wzorce zachowań oraz obawa przed podejmowaniem samodzielnych, odważnych decyzji [Sapieżka 1997, s. 87]. To wszystko znacznie osłabia pozytywne rezultaty wdrażanych zmian w podmiotach sektorów wrażliwych i wpływa na ich efektywność.

Reasumując, zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach sektorów wrażliwych, zwłaszcza sektora górnictwa węgla kamiennego wciąż w dużej mierze mają regresywny charakter [Choroszczak 2004] i napotykają na silny opór zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Często przybierają one postać tzw. pasywnej restrukturyzacji [Wawrzyniak 2000, s. 104], obejmującej zmiany blokowane lub odkładane. Zmiany blokowane to takie, kiedy związki zawodowe uniemożliwiają przeprowadzenie jakiegokolwiek większej zmiany w organizacji. Natomiast zmiany odkładane to zmiany odsuwane na później z racji tego, że kierownictwo nie dostrzega własnego interesu w ich przeprowadzeniu. Zmiany te oczywiście nie przyczyniają się do zwiększania efektywności funkcjonowania firm analizowanego sektora.

Tak zarysowane powolne, wycinkowe i powierzchowne zmiany restrukturyzacyjne, jakie często mają miejsce w sektorach wrażliwych, przeczą samej istocie restrukturyzacji. Restrukturyzacja bowiem oznacza zmianę mającą charakter gwałtowny, szeroki i nieciągły, zrywający do pewnego stopnia z przeszłością [Sihn 1993]. Ma charakter złożony i wymaga silnej koordynacji [Sapijaszka 1997]. Powinna być przeprowadzona w krótkim okresie czasu, gdyż im dłużej trwa, tym większy jest opór wobec zmian, nasila się organizacyjna inercja, a sama restrukturyzacja staje się bardziej polem rozgrywek i przetargów poszczególnych stakeholders, aniżeli narzędziem uzdrowienia organizacji. Tylko tak rozumiana restrukturyzacja może przywrócić przedsiębiorstwu równowagę wewnętrzną i zewnętrzną.

3. Wnioski

Biorąc pod uwagę przedstawioną wyżej sytuację sektorów wrażliwych i przemiany jakie mają w nich miejsce, można stwierdzić iż przyczyną niewielkich efektów realizowanych procesów restrukturyzacyjnych w tych sektorach jest w dużej mierze wycinkowe, niepowiązane ze sobą i zbyt powierzchowne przeprowadzanie zmian restrukturyzacyjnych. Powodzenie celów restrukturyzacyjnych w sektorach wrażliwych leży w dużej mierze w ścisłym powiązaniu i wspieraniu się wzajemnym zmian. W świetle analizowanej teorii systemowej wszystkie zmiany powinny stanowić logicznie powiązany łańcuch przyczynowo-skutkowy. Każda ze zmian organizacyjnych powinna z jednej strony przyczyniać się do realizacji kolejnej zmiany, a jednocześnie stanowić punkt odniesienia w przypadku opracowania i wdrażania innej zmiany organizacyjnej. Nie mogą to być zmiany wdrażane wycinkowo, w oderwaniu od siebie, tym bardziej w analiza-

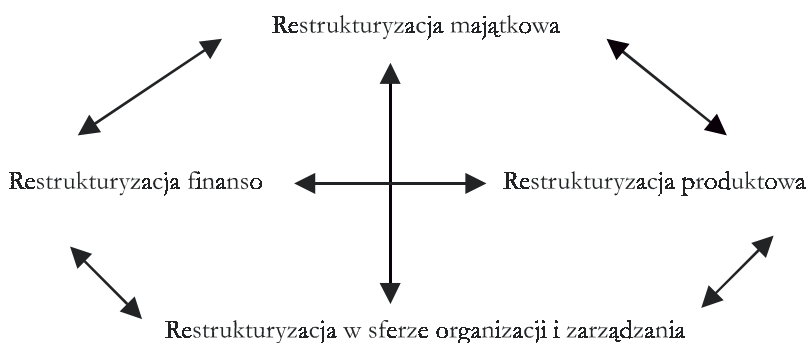
nych sektorach, wymagających szerokich i głębokich zmian i to zmian rewolucyjnych, skokowo dostosowujących potencjał organizacji do zmian w otoczeniu, z racji znacznego opóźnienia procesów dostosowawczych.

Zgodnie z omówionym wcześniej podejściem systemowym, organizacja traktowana jest jako spójny, koherentny system składający się z podsystemów współprzyczyniających się do powodzenia całości. Stąd też zmiana w funkcjonowaniu jednej części musi pociągać za sobą automatycznie niejako adaptacyjną zmianę pozostałych części. Zmiana jednego tylko elementu systemu jakim jest organizacja bez zmian dostosowawczych w pozostałych elementach będzie ograniczała i osłabiała pozytywny skutek tejże zmiany. W tym kontekście zgodnie z prezentowaną teorią nie można traktować każdej zmiany jako celu samego w sobie, zmiany przeprowadzanej tylko po to, by zmienić jeden obszar działania organizacji traktowanej jako system. Każdą zmianę należy rozpatrywać w szerszym kontekście i mieć na uwadze jej wpływ na inne elementy systemu jakim jest organizacja.

Ponadto zmiana całego systemu, jakim jest organizacja, powinna wpływać na zmiany nadsystemu jakim jest cały sektor oraz na wyższym poziomie całej gospodarki.

Z tego punktu widzenia najlepsze efekty w restrukturyzacji podmiotów sektorów wrażliwych powinno przynieść powiązanie ze sobą i jednoczesne przeprowadzanie zmian w czterech obszarach restrukturyzacji: majątkowej, produktowej, w sferze organizacji i zarządzania oraz finansowej.

Rysunek 1. Powiązanie systemowe procesów restrukturyzacyjnych w sektorach wrażliwych



Źródło: opracowanie własne

Restrukturyzacja majątkowa obejmująca zmiany potencjału produkcyjnego, w przypadku przedsiębiorstw sektorów wrażliwych będzie oznaczała przeprowadzanie takich działań jak: inwestowanie w majątek trwały celem odnowienia aparatu produkcyjnego, likwidacja niewykorzystywanych lub wykorzystywanych tylko w niewielkiej części lub zbyt drogiej w eksploatacji części majątku trwałego, likwidacja zbędnego majątku nieprodukcyjnego, przede wszystkim pomocniczego, socjalnego [Krajewski 1999, s.16]. W dużej mierze restrukturyzacja ta będzie miała charakter dywestyacji, a więc wycofywania się i pozbywania majątku po to, by uwolniony w ten sposób kapitał przeznaczyć na rozwój nowych kierunków działalności i nowe inwestycje w majątek trwały [Nalepka 1999, s. 64]. Realizacja takich posunięć będzie pozytywnie wpływać na efektywność funkcjonowania podmiotów analizowanego sektora posiadających często bardzo rozbudowaną, a będącą balastem część socjalno-bytową. Trzeba jednocześnie pamiętać o tym, iż możliwości przeprowadzenia głębokiej restrukturyzacji majątkowej stwarzają przede wszystkim inwestycje w majątek trwały. Kierunek tej restrukturyzacji powinien być spójny z kierunkiem innych zmian zwłaszcza restrukturyzacji produktowej, a przede wszystkim ze zmianami w technice i technologii wydobywania. Zarówno zmiany bieżące (techniczne), jak również przedsięwzięcia długofalowe (inwestycje) zmieniają strukturę aktywów firmy i prowadzą do uwolnienia części majątku produkcyjnego [Suszyński 1999, s. 151]. Ponadto przeprowadzenie inwestycji w majątek trwały po to, by zmodernizować aparat produkcyjny będzie wymagało pozyskania w obliczu przeważnie złej sytuacji finansowej podmiotów sektora wrażliwego, dodatkowych środków finansowych z zewnątrz i tym samym przeprowadzenia odpowiedniej restrukturyzacji finansowej. Likwidacja zbędnych, bądź niewykorzystywanych elementów majątku trwałego, wydzielenie części majątku i powstanie nowych bytów prawnych, to wszystko będzie wymagało odpowiednich zmian w strukturze organizacyjnej, sposobach komunikowania, zatrudnieniu, systemie zarządzania i tym samym przeprowadzenia restrukturyzacji w sferze organizacji i zarządzania.

Kolejna restrukturyzacja - produktowa mająca miejsce w podmiotach sektorów wrażliwych ma na celu dokonanie zmian w strukturze asortymentowej oraz jakości i nowoczesności produkcji. Ten rodzaj restrukturyzacji powinien koncentrować się wokół takich posunięć jak: podniesienie jakości produkcji, przeprofilowanie produkcji, opracowanie nowych produktów, zwiększenie nakładów na badania, zwiększenie dynamiki eksportu, obniżenie kosztów jednostkowych produkcji, zakup energooszczęd-

nych, zapewniających większą wydajność maszyn i technologii produkcji (efektywnych ekonomicznie i proekologicznych), poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy, wprowadzenie monitoringu kosztów [Lipowski 1998, s. 10]. W przypadku podmiotów sektorów wrażliwych bardzo ważną kwestią jest stopniowe odchodzenie od produktów nierentownych i pozbawionych perspektyw rynkowych i stopniowe wchodzenie w bardziej perspektywiczne dziedziny działalności. Restrukturyzacja portfela produktów powinna być konsekwencją przyjęcia orientacji rynkowej, która z kolei będzie wymagała przede wszystkim zmian w systemie zarządzania i tym samym przeprowadzenia restrukturyzacji w sferze organizacji i zarządzania. Przeprofilowanie produkcji, czy zakup nowoczesnych technologii będzie wymagał zmian dostosowawczych w zakresie zmiany liczby pracowników, ich przekwalifikowania się, zmiany struktury zatrudnienia. Przeprowadzenie tego rodzaju restrukturyzacji będzie wiązało się ponadto z pozyskaniem dodatkowych środków finansowych i tym samym zastosowaniem restrukturyzacji finansowej, w celu wyeliminowanie przestarzałych technologii, wejścia na nowe rynki i opracowania nowych produktów.

Restrukturyzacja w sferze organizacji i zarządzania powinna przyczyniać się w przypadku przedsiębiorstw sektorów wrażliwych do realizacji zasadniczych zmian obejmujących system zarządzania, strukturę organizacyjną i wewnętrzne procesy komunikacyjne. Celem tej restrukturyzacji jest dostosowanie wewnętrznych struktur i procedur w przedsiębiorstwie do realizacji przyjętej strategii, zwiększenie jakości i sprawności kierowania firmą, odpowiednie wykształcenie struktury organizacyjnej zapewniającej koordynację operacji i poszczególnych obszarów działania przyczyniającej się do większej efektywności firmy. W przypadku podmiotów sektora wrażliwego zmiany powinny iść w kierunku uproszczenia struktur organizacyjnych, poprzez likwidację zbędnych szczebli organizacyjnych, nadmiernej liczby stanowisk kierowniczych, oraz szczególnie rozwiniętych w sektorach wrażliwych więzi hierarchicznych ograniczających samodzielność działania na niższych stanowiskach operacyjnych. Te zmiany powinny także obejmować eliminację komórek i stanowisk zbędnych w punktu widzenia dokonanych zmian produktowych czy majątkowych. Zmieniona struktura organizacyjna powinna przyczyniać się do budowania w przedsiębiorstwach sektora wrażliwego orientacji ukierunkowanej na rynek i klienta, poprzez chociażby budowanie czy wzmocnianie pionów logistyki, marketingu czy sprzedaży. W wyniku tych wszystkich zmian powinien powstać elastyczny system zarządzania otwarty na zmiany zachodzące w otoczeniu, system charakteryzujący się szybkością i sprawnością operacyjną, szybko-

ścią przepływu informacji. Taki system ponadto powinien skrócić i uprościć dotychczasowy proces podejmowania decyzji na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej, a także powinien, co też jest często zaniebdywane w podmiotach sektora wrażliwego, przyczynić się do większej odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Wreszcie podstawowym założeniem restrukturyzacji finansowej sektorów wrażliwych jest, poprzez wykorzystanie głównie zewnętrznych form finansowania działalności gospodarczej w postaci pomocy publicznej, dążenie do ich oddłużenia i poprawy sytuacji finansowej umożliwiającej tym podmiotom bieżące regulowanie zobowiązań, w tym zobowiązań publicznoprawnych. Restrukturyzacja ta polega na umorzeniu w całości lub w części zobowiązań podmiotów wobec budżetu państwa, odroczenie terminu spłaty tych zobowiązań, rozłożenie ich spłaty na raty, czy zwolnienie od obowiązku uiszczania bieżących opłat i kar. Kwestią kluczową w tej materii jest poprawa czy wręcz przywrócenie płynności finansowej przedsiębiorstw sektorów wrażliwych, a w dalszym etapie zmiany w strukturze finansowania majątku przedsiębiorstwa górniczego i zapoczątkowanie przekształceń własnościowych. Pozytywne rezultaty na tym polu restrukturyzacji przyczyniać się będą do realizacji pozostałych wyżej przedstawionych rodzajów restrukturyzacji.

Uwagi końcowe

Reasumując, procesy restrukturyzacyjne w sektorach wrażliwych powinny być ściśle powiązane ze sobą i mieć jak najszerszy oraz kompleksowy charakter. Dzięki przeprowadzeniu wyżej zakreślonych, uporządkowanych i uzupełniających się posunięć restrukturyzacyjnych, zgodnie z założeniami teorii systemów, będzie utrzymana bądź przywrócona równowaga stabilizacyjna pomiędzy systemami składającymi się na całość organizacji. Ponadto zmiany te przeprowadzane w poszczególnych przedsiębiorstwach zgodnie z wyżej przedstawionym kierunkiem przekształceń powinny pozytywnie oddziaływać na wyższy system, czyli cały sektor wrażliwy. Przemiany z kolei w tym systemie, zgodnie z założeniami prezentowanej teorii, powinno wpływać pozytywnie na jeszcze wyżej umiejscowiony i bardziej złożony system czyli gospodarkę krajową. Im więcej podmiotów zaangażuje się w taki proces wzajemnie uzupełniających się, adaptacyjnych zmian organizacyjnych, tym bardziej będzie zmieniony system, w którym one operują, czyli sektor wrażliwy i tym większa będzie jego siła oddziaływania na inne sektory i całą gospodarkę.

W rezultacie takie szerokie i systemowe podejście do restrukturyzacji podmiotów sektorów wrażliwych będzie swoistym bodźcem do całkowitego, jakby to ujął prof. Wawrzyniak, odnowienia tychże przedsiębiorstw, zmian we wszystkich jego częściach składowych i utrzymywania równowagi organizacyjnej.

Literatura

1. Błaszczak B., Cylwik A., Charakterystyka wybranych sektorów infrastrukturalnych i wrażliwych w gospodarce polskiej oraz możliwości ich prywatyzacji, CASE, Warszawa 1999.
2. Boulding K. E., General Systems Theory. The Skeleton of Science, Management Science 1956, nr 2.
3. Choroszczak J., Regresywny charakter zmian organizacyjnych w sektorze górnictwa węgla kamiennego w: Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów pod red. A. Nalepki, Tarnów 2004.
4. Gliszczyński G., Tomaszewski J., Diagnoza systemu zarządzania – koncepcja wielowymiarowa, Wiadomości górnicze nr 3, 2002 r.
5. Hatch M. J., Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
6. Koźmiński A. K., Analiza systemowa organizacji, PWE, 1976.
7. Koźmiński A. K., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989.
8. Krajewski S., Procesy restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw - czynniki kształtujące efektywność i kierunki restrukturyzacji, Polska Akademia Nauk, Warszawa 1999.
9. Lipowski A., Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej w: Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej, red. E. Mączczyńskiej, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001.
10. Lipowski A., Rodzaje restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw w okresie transformacji, Working papers, Polska Akademia Nauk, Warszawa 1998.
11. Maciej J., Restrukturyzacja hutnictwa żelaza i stali w: Studia nad restrukturyzacją sektorów przemysłowych w Polsce. Elementy teorii i analiza empiryczna, PAN Instytut Nauk Ekonomicznych, Warszawa 1998.
12. Minzberg H., J. B. Quinn, The Strategy Process, Concept, Context and Cases, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey 1991.

13. Nalepka A., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999.
14. Restrukturyzacja finansowa i organizacyjna górnictwa węgla kamiennego w latach 1990 – 2001. Raport o wynikach kontroli NIK. Strony internetowe NIK: www.nik.gov.pl
15. Sapijaszka Z., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
16. Sektorowe programy restrukturyzacji i prywatyzacji majątku państwowego. Wybór ekspertyz. Praca zbiorowa pod red. H. Bochniarz i S. Krajewskiego, Warszawa 1997.
17. Sihn H., Challenges in Reasearching Corporate Restructuring, Journal of Management Studies, Vol. 30 1993.
18. Skowron S., Ewolucja systemu zarządzania przedsiębiorstw górniczych, Wiadomości górnicze nr 1, 2002.
19. Suszyński C., Restrukturyzacja przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
20. Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa, Poltext, Warszawa 2000
21. Zarębska A., Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2002.

Małgorzata Ciepielowska *

ESTYMACJA WARTOŚCI GODZIWEJ W ASPEKTCIE PRZEJĘCIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Estimating fair value of a company

Summary

The article presents the procedure of valuing a company based on an estimation of the prices all of the particular assets and liabilities using the fair value method. The above mentioned approach is based on the assumption of the true value approximation of the particular balance sheet elements according to the International Accounting Standards which leads to the estimation of the expected selling price of the company.

Uwagi wstępne

Przyspieszenie zmian zachodzących we współczesnym świecie przejawia się we wszystkich sferach życia społecznego i ekonomicznego. Proces globalizacji jak również integracji gospodarki światowej wskazując na duże sprzężenie zwrotne systemów ekonomicznych, przyczynia się do wzrostu znaczenia procesów wyceny przedsiębiorstw. Zarządzający przedsiębiorstwami powinni zatem wprowadzać zmiany dotyczące strategii działania podmiotu jak i reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu ekonomicznym i społecznym poprzez poszukiwanie alternatywnych rozwiązań rozwoju przejawiających się w znajdowaniu możliwości zwiększenia rentowności produkcji. Zatem warunkami kontynuowania działalności stają się procesy związane ze zmianami struktury własnościowej, a w szczególności konsolidacje, fuzje i przejęcia przedsiębiorstw.

Z wspomnianymi procedurami związane są transakcje kupna – sprzedaży przedsiębiorstw lub ich części. Najistotniejszym narzędziem, obiektywizującym wartość podmiotu, stanowiącego przedmiot negocjacji cenowych jest wycena przedsiębiorstwa przejmowanego. Wieloletnia praktyka związana z pomiarem wartości przedsiębiorstw ukształtowała róż-

* mgr, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie

norodne techniki i procedury estymacji wartości podmiotów gospodarczych. Jednym z alternatywnych modeli wyceny jest metoda oparta na wartości godziwej, którą do prawodawstwa polskiego wprowadziła znowelizowana Ustawa o Rachunkowości z dnia 23 sierpnia 2001 roku, zwana w artykule Ustawą.

1. Istota wartości godziwej

Koncepcja **wartości godziwej** została przyjęta przez większość rozwiniętych systemów rachunkowości. W związku z tym faktem istnieje dość powszechna zgodność co do znaczenia tego pojęcia.

Zgodnie z artykułem 28 ustawy **wartość godziwa to kwota, za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony, a zobowiązanie uregulowane na warunkach transakcji rynkowej, pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi, nie powiązаныmi ze sobą stronami.**

Wartość godziwa definiowana przez Międzynarodowe Standardy Rachunkowości to kwota za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony, a zobowiązanie uregulowane w formie transakcji przeprowadzonej na warunkach rynkowych pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi stronami (MSR 32.5). Tak więc wartości godziwej nie stanowi, zatem kwota, którą jednostka gospodarcza może otrzymać lub zapłacić w ramach wymuszonej transakcji, przymusowej likwidacji czy wyprzedży majątku w celu spłacenia długów.

Powyższe definicje skłaniają do refleksji nad warunkami i możliwościami stosowania koncepcji wartości godziwej. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na racjonalność związaną z podejmowaniem decyzji przez strony transakcji. Nieracjonalne decyzje wykluczają dokonanie wyceny przedsiębiorstwa w warunkach wartości godziwej. Ocena subiektywna powoduje bowiem zniekształcenie wartości przedmiotu transakcji. Błędnej oceny przedmiotu transakcji można dokonać również pomijając aspekt regulowania zobowiązań w trakcie cyklu działalności gospodarczej.

W związku z powyższym należy przyjąć następującą definicję wartości godziwej:

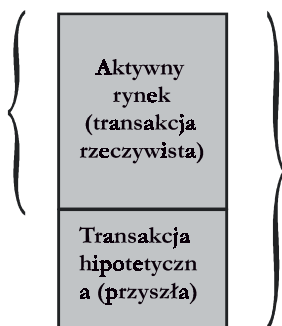
Wartość godziwa jest to kwota, za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony a zobowiązanie uregulowane w kwotach wymagających zapłaty w trakcie trwania normalnego cyklu działalności gospodarczej w warunkach transakcji rynkowej pomiędzy racjonalnymi, zainteresowanymi, nie powiązаныmi ze sobą stronami [Jędrzejczyk 2003].

Dotychczasowe rozważania jak i literatura przedmiotu dowodzą, że wartość godziwa stanowi o szerszym pojęciu samej wartości podmiotu

niż wartość rynkowa. Nie ulega jednak wątpliwości, że koncepcja wartości godziwej jest związana z teorią wartości rynkowej, rozbudowując ją o wartość tych aktywów, które nie stanowią przedmiotu obrotu na aktywnym rynku.

Różnice pomiędzy wartością godziwą a rynkową przedstawia poniższy schemat:

Schemat 1. Wartość godziwa a wartość rynkowa



Źródło: Jędrzejczyk 2004

2. Specyfika wyceny w wartości godziwej

Zakres stosowania wartości godziwej do wyceny jest różny w poszczególnych systemach rachunkowości, jednak zauważa się systematyczne upowszechnianie tej kategorii wyceny. Dowodzą tego nie tylko ostatnio publikowane MSRF i standardy różnych krajów, ale także zmiany w IV Dyrektywie UE.

Rozwiązania techniczne dotyczące ujęcia skutków wyceny w wartości godziwej są różne. Aktywa, zobowiązania i składniki kapitału własnego mogą bowiem - jak wiadomo - być wyceniane w wartości godziwej, zarówno już w momencie ich wprowadzenia do ksiąg jak i później, drogą zmiany ich dotychczasowej wartości. Również różnice powstałe na skutek wyceny w wartości godziwej są różnie ujmowane w poszczególnych krajach i systemach rachunkowości. Generalnie skutki zmian wyceny mogą wpływać na wynik bieżącego okresu lub być rozliczane z kapitałem własnym.

Określenie wartości godziwej w przypadku aktywów i zobowiązań nabywanych i sprzedawanych na aktywnych rynkach nie jest utrudnione, gdyż rynki te dostarczają łatwo dostępne i wiarygodne informacje o cenach transakcji. W przypadku, gdy brak jest aktywnego rynku lub gdy szczególne cechy wycenianych aktywów lub zobowiązań utrudniają zobiektywizowaną ich

wycenę, dokonanie rzetelnej wyceny jest skomplikowane (np. dotyczy to niektórych nieruchomości inwestycyjnych lub złożonych pochodnych instrumentu finansowego). W takiej sytuacji koniecznym staje się zastosowanie modelu matematycznego wyceny lub skorzystania z pomocy rzeczoznawcy.

Podstawową zaletą stosowania wyceny według wartości godziwej jest wiarygodne i rzetelne odzwierciedlenie sytuacji majątkowej i finansowej podmiotu, a także osiąganego wyniku finansowego z punktu widzenia inwestora opierającego swoje prognozy i decyzje na informacjach zawartych w sprawozdaniu finansowym. Natomiast konieczność okresowego doprowadzania wartości aktywów i pasywów do wartości godziwej powoduje, że staje się ona niejako wspólnym mianownikiem wyceny na dany dzień. Aktywa danego typu wykazywane są według jednej, wspólnej, bieżącej ceny niezależnie od faktycznego momentu nabycia i występujących na ten moment cen rynkowych.

3. Preskryptywne i aplikacyjne możliwości stosowania wartości godziwej

Koncepcja wartości godziwej jest wykorzystywana zarówno do rozliczania dodatniej jak i ujemnej wartości firmy, znajduje ona również swoje zastosowanie w przypadku szacowania ceny przejścia jednostki [art. 44b ust. 5 ustawy o rachunkowości]. Jest podstawą wyceny niektórych przedmiotów, które zostały wykorzystane do dokonania zapłaty (np.: udziałów w spółce przejmującej - jeśli nie jest znana ich cena rynkowa). Wartość godziwa przedsiębiorstwa ma za zadanie uwzględnić wycenę wszystkich elementów wchodzących w skład aktywów i pasywów podmiotu. [Ciepielowska 2004]. Jej wyliczenie związane jest z:

- czynnościami poprzedzającymi nabycie udziałów w jednostce podporządkowanej tzn. wykorzystaniem przygotowanych przez ekspertów wycen majątku jednostki nabywanej (podporządkowanej) jak i czynnościami związanymi z określeniem planów podmiotu dominującego co do wykorzystania majątku jednostki przejmowanej,
- przygotowaniem na dzień nabycia sprawozdania finansowego,
- analizą poszczególnych pozycji sporządzonego przez jednostkę podporządkowaną sprawozdania finansowego w celu sprawdzenia zgodności stosowanych zasad rachunkowości w ramach grupy kapitałowej,
- wprowadzeniem korekt wynikających z ujednoczenia w ramach grupy kapitałowej zasad rachunkowości,
- wyceną pozycji aktywów i pasywów według wartości godziwej.

Wartość godziwą na dzień nabycia można skorygować w kolejnych okresach sprawozdawczych, jeżeli w wyniku zaistniałych zdarzeń lub uzyskanych informacji jej ustalenie było niewłaściwe. W takich przypadkach należy dokonać odpowiedniej korekty wartości firmy lub ujemnej wartości firmy pod warunkiem, że jednostka przewiduje odzyskanie wartości wynikającej z korekty przyszłych korzyści ekonomicznych i korekta taka jest dokonywana w ciągu tego roku obrotowego, w którym nastąpiło nabycie jednostki podporządkowanej. W przeciwnym przypadku korektę taką zalicza się odpowiednio do pozostałych przychodów lub kosztów operacyjnych [Adamkiewicz, Raciński 2002].

Pozycje aktywów i pasywów na dzień nabycia według wartości księgowej i wartości godziwej wraz z odpowiednimi korektami zostały przedstawione w tabeli 1 i 2:

Tabela 1

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość księgowa na dzień nabycia	Korekty dostosowujące zasady rachunkowości	Korekty do wartości godziwej	Wartość godziwa na dzień nabycia
1	2	3	4	5	6
A	AKTYWA TRWAŁE	143 797,00	75,00	33 787,00	177 509,00
I	Wartości niematerialne i prawne	17,00			17,00
II	Rzeczowe aktywa trwałe	143 780,00	75,00	33 787,00	177 492,00
	– grunty	2 765,00		1 035,00	3 800,00
	– budynki	31 234,00		33 768,00	6 500,00
	– urządzenia techniczne i maszyny	52 184,00			52 184,00
	– środki transportu	581,00	75,00		506,00
	– środki trwałe w budowie	57 016,00		(1 016,00)	56 000,00
III	Należności długoterminowe				
IV	Inwestycje długoterminowe				
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe				
B	AKTYWA OBROTOWE	132 944,00	20,00	1 538,00	134 462,00
I	Zapasy	33 452,00		1 737,00	35 189,00
	materiały	20 929,00			20 929,00
	półprodukty i produkty w toku	8 327,00		937,00	7 390,00
	produkty gotowe	4 196,00		800,00	49 966,00
II	Należności krótkoterminowe	99 307,00	20,00	(199,00)	99 088,00
	– do 12 miesięcy	81 108,00	20,00		81 088,00
	– powyżej 12 miesięcy	18 199,00	0,00	(199,00)	18 000,00
	– dochodzone na drodze sądowej				
III	Inwestycje krótkoterminowe	185,00			185,00
IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe				
	RAZEM AKTYWA	276 741,00	95,00	35 325,00	311 971,00

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa XYZ

Tabela 2

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość księgową na dzień nabycia	Korekty dostosowujące zasady rachunkowości	Korekty do wartości godziwej	Wartość godziwa na dzień nabycia
1	2	3	4	5	6
A	KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	45 201,00	95,00	35 325,00	80 431,00
I	Kapitał (fundusz) podstawowy	51 290,00			51 290,00
II	Należne wpłaty na poczet kapitału				
III	Udziały (akcje) własne				
IV	Kapitał (fundusz) zapasowy	33 935,00			33 935,00
V	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny			35 325,00	35 325,00
VI	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe				
VII	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-36 804,00			-36 994,00
VIII	Zysk (strata) netto	-3 220,00	(95,00)		-3 125,00
IX	Odписы z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)				
B	Wnieiony niezarejestrowany kapitał	42 575,00			42 575,00
C	ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	188 965,00			188 965,00
I	Rezerwy na zobowiązania	2 597,00			2 597,00
II	Zobowiązania długoterminowe, w tym:	3 500,00			3 500,00
	kredyty i pożyczki	3 500,00			3 500,00
III	Zobowiązania krótkoterminowe, w tym:	167 031,00			167 031,00
	kredyty i pożyczki	29 205,00			29 205,00
	– z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności do 12 miesięcy	136 619,00			136 619,00
	– z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy	1 207,00			1 207,00
IV	Rozliczenia międzyokresowe	15 837,00			15 837,00
	RAZEM PASYWA	276 741,00	95,00	35 325,00	311 971,00

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa XYZ

Na podstawie analizy poszczególnych pozycji bilansu dostosowano zasady rachunkowości jednostki podporządkowanej do zasad grupy kapitałowej, jak również dokonano wyceny poszczególnych pozycji aktywów i pasywów według wartości godziwych, przy uwzględnieniu planów jednostki dominującej dotyczących dalszego wykorzystania majątku nabytej jednostki.

Analiza poszczególnych pozycji bilansu wymaga ścisłej i odpowiedzialnej współpracy podmiotu dominującego i jednostki podporządkowanej. Zadaniem podmiotu dominującego jest opracowanie szczegółowych zasad ustalania wartości godziwych oraz zakresu współpracy wszystkich komórek organizacyjnych związanych z wykonywaniem funkcji właścicielskich i sprawozdawczych (dział nadzoru właścicielskiego, dział konsolidacji).

Sporządzając skonsolidowane sprawozdanie finansowe na koniec roku obrotowego, podmiot dominujący powinien dokonać analizy pozycji aktywów i pasywów jednostki podporządkowanej, podlegających korekcie dostosowującej zasady rachunkowości i korekcie do wartości godziwej.

Należy pamiętać, że w metodzie konsolidacji pełnej sumowaniu ulegają sprawozdania jednostkowe; koniecznym zatem jest, aby wszystkie korekty ustalone na dzień nabycia były każdorazowo odtwarzane.

W tabeli 3 zaprezentowano wprowadzone korekty na koniec roku obrotowego (pozycje, w których korekty nie zostały wprowadzone pominięto).

Tabela 3

Lp.	Wyszczególnienie	Korekty dostosowujące zasady rachunkowości	Korekty do wartości godziwej	Wartość godziwa na dzień nabycia
1	2	3	4	5
	AKTYWA			
A	AKTYWA TRWAŁE			
I	Wartości niematerialne i prawne			
II	Rzeczowe aktywa trwałe			
	– grunty	1 035,00		
	– budynki	33768,00		(380,00)
	– urządzenia techniczne i maszyny			
	– środki transportu	(75,00)		(25,00)
	– środki trwałe w budowie			
B	AKTYWA OBROTOWE			
I	Zapasy			
II	Należności krótkoterminowe			
	– należności z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy		(199,00)	
	PASYWA			
A	KAPITAŁ WŁASNY			
V	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny		35 325,00	
VII	Zysk (strata) z lat ubiegłych	(95,00)		
VIII	Zysk (strata) netto	20,00	23,00	(3 220,00)

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa XYZ

W korektach wyniku finansowego ujęto:

- korekty dostosowujące zasady rachunkowości - korekty odpisów aktualizujących wartość należności, wprowadzone w sprawozdaniu finansowym jednostki zależnej,
- korekty do wartości godziwej - zwiększenia z tytułu korekty wyniku finansowego związanej z ujęciem opisu inwestycji w sprawozdaniu jednostkowym, a także korekty związane ze sprzedażą wycenionych w wartościach godziwych zapasów 1 737 tys. zł

- dodatkowe korekty - korekty odpisów amortyzacyjnych budynków i środków transportu.

Ujemną wartość firmy w części, w jakiej dotyczy ona oszacowanych w sposób wiarygodny przyszłych kosztów, przedsiębiorstwo odpisuje w rachunek zysków i strat w okresie, w którym koszty te obciążają wynik finansowy.

Pozostała część ujemnej wartości, do wysokości nie przekraczającej wartości godziwych nabytych aktywów trwałych z wyłączeniem długoterminowych aktywów finansowych została rozliczona przez okres, który stanowi średnią ważoną okresu ekonomicznej użyteczności nabytych i podlegających amortyzacji aktywów trwałych.

Tabela 4

Aktywa netto według wartości godziwej	123 006
Udział % w kapitale spółki	100 %
Aktywa netto przypadające dla poziomu dominującego	123 006
Cena nabycia udziałów	73 000
Ujemna wartość firmy	50 006

Przyszłe koszty związane z restrukturyzacją nabytej jednostki zostały oszacowane w wysokości 17 000 tys. zł. Koszty te będą ponoszone równomiernie przez 5 lat. Wartość ujemna firmy w części jakiej dotyczy ona w sposób wiarygodny przyszłych kosztów, odpisana zostanie w rachunek zysków i strat, w okresie, w którym koszty te obciążają wynik finansowy.

Pozostała część ujemnej wartości firmy, do wysokości nie przekraczającej wartości godziwej nabytych aktywów trwałych, z wyłączeniem długoterminowych aktywów finansowych notowanych na regulowanych rynkach, rozliczona została przez okres będący średnią ważoną okresu ekonomicznej użyteczności nabytych i podlegających amortyzacji aktywów trwałych.

Wyliczenie odpisów amortyzacyjnych części ujemnej wartości firmy przekraczającej szacowane przyszłe koszty przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Odpisy amortyzacyjne części ujemnej wartości firmy przekraczającej szacowane przyszłe koszty (w tys. zł)

Aktywa trwałe podlegające amortyzacji	Wartość godziwa na dzień nabycia	Średni (miesięczny) okres amortyzacji	Wartość średnia ważona
I. Wartości niematerialne i prawne	17	12	204
II. Rzeczowe aktywa trwałe w tym:			
– budynki	6 500	180	1 170 000
– urządzenia techniczne	52 184	24	1 252 416
– środki transportu	506	36	18 216
Razem aktywa podlegające amortyzacji	59 207	X	2 440 836
Średnio ważony (miesięczny) okres amortyzacji (2 440 836/59 207)			41,23
Ujemna wartość firmy podlegająca rozliczeniu (50 006 - 17 000)			33 006
Miesięczny odpis ujemnej wartości firmy (33 006/41,23)			800,53

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa XYZ

Tabela 6. Razem miesięczny odpis ujemnej wartości firmy (w tys. zł)

Do wysokości przyszłych kosztów (17 000/60)	283
W części przekraczającej przyszłe koszty	800,53
Razem odpis miesięczny	1 083,53

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa XYZ

Podsumowując należy podkreślić, że zmiana oszacowania wartości godziwej aktywów przejętej jednostki niewątpliwie wpływa na ujemną wartość firmy. Nie oznacza to jednak, że zmiana ta ma wpływ jednocześnie na wynik finansowy osiągany przez jednostkę przejmującą. Rozliczenie tej pozycji bilansu jest skonstruowane w ten sposób, że zmiana wartości godziwej przejętych aktywów wpływa na zmianę wyniku finansowego

(w pierwszym roku rozliczania ujemnej wartości firmy) tylko w jednym przypadku. Taka sytuacja ma miejsce wówczas, gdy nierozliczona zgodnie z planem przejęcia ujemna wartość firmy przekracza wartość aktywów trwałych (z wyłączeniem długoterminowych aktywów finansowych notowanych na rynkach regularnych).

Uwagi końcowe

Pojęcie wyceny przedsiębiorstwa jest obecnie jednym z bardziej popularnych pojęć stosowanych w odniesieniu do przedsiębiorstw przejmowanych. Wartość godziwa przedsiębiorstwa musi zatem w tych przypadkach uwzględniać wycenę wszystkich cząstkowych elementów wchodzących w skład aktywów i pasywów podmiotu wycenianego.

Z punktu prowadzonych rozważań bardzo istotnym wydaje się być wiarygodne oszacowanie wartości wszystkich elementów bilansowych w wartości sprawiedliwej.

Celem przewodnim artykułu było wskazanie możliwości aplikacyjnych wartości godziwej do wyceny przedsiębiorstwa przejmowanego. Podjęte badania starały się dowieść tezy, iż to właśnie koncepcja wyceny przedsiębiorstwa w wartości godziwej jest najbardziej wiarygodną z dotychczas poznanych metod wartościowania przedsiębiorstw. Stosowana w praktyce umożliwia zarządzającym jak i inwestorom zdolność prognozowania, porównywania aktywów i zobowiązań przedsiębiorstwa (występujących w sprawozdaniach finansowych) jak i dokonanie weryfikacji oszacowanych danych liczbowych. W związku z powyższym estymacja wartości godziwej w aspekcie przejęcia przedsiębiorstwa przynieść może najlepsze, z dotychczas osiągniętych, rezultaty.

Literatura:

1. Adamkiewicz Z. : Wartość godziwa i jej ustalenie. Rachunkowość nr 9/2001.
2. Adamkiwicz Z., Raciński A., Sprawozdania finansowe jednostek powiązanych. Wartość firmy i ujemna wartość firmy. Monitor Rachunkowości i Fiansów nr 11/2002.
3. Bailey G.T, Wild K.: Międzynarodowe standardy rachunkowości w praktyce, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000.
4. Ciepielowska M. Wartość godziwa przedsiębiorstwa przejmowanego, Rachunkowość Finansowa i Audyt nr 6/2004.

5. Jędrzejczyk M.: *Wartość godziwa miarą wartości przedsiębiorstwa* Materiały Międzynarodowej Konferencji Zarządzanie Finansami mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw Tom I (pod red. nauk. Zarzecki D.) Uniwersytet Szczeciński Szczecin 2003.
6. Jędrzejczyk M., *Dyskonto w szacowaniu wartości godziwej*, Zeszyty Naukowe AE, Kraków 2004.
7. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2002 r., Nr 76, poz. 694 ze zm.).

Tomasz Godzisz*

POSZUKIWANIE SYNERGII POPRZEZ ROZWÓJ ZEWNĘTRZNY NA PRZYKŁADZIE RYNKU MEDIALNEGO W POLSCE

**In search of synergy through external development on media
market in Poland**

Summary

Competition growth on media market is the cause of its consolidation. Achieving synergy even though obvious it is difficult and hard to be realized. We know the cases when values of companies after merger were lower than before.

The purpose of this article is to show how media companies choose partners and how they fulfill synergy as integrated ones. The author observes that in the first half of 2005 big players on the Polish media market show strong tendency to mergers and acquisitions.

1. Wprowadzenie

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej jest wpisane niejako w funkcjonowanie organizacji komercyjnych na całym świecie. Często wolno rosnący rynek nie pozwala menedżerom uzyskiwać wyników wzrostu założonych przez właścicieli. Ograniczenia związane np. ze znikomym wzrostem popytu są powodem zahamowania wzrostu przedsiębiorstwa poprzez rozwój wewnętrzny, który polega na rozbudowie potencjału, tworzeniu nowych zdolności produkcyjnych, najczęściej następuje w ramach istniejącej struktury organizacyjnej. Dodatkowo rozwój wewnętrzny zazwyczaj nie gwarantuje szybkich efektów podjętych działań lecz jest raczej rozwiązaniem ewolucyjnym. Dlatego też zarządzający firmami decydują się na drugi sposób osiągania wzrostu - poprzez rozwój zewnętrzny. Rozwój taki można realizować na wiele różnych sposobów. Jest to wszelkiego rodzaju stowarzyszanie się z innymi podmiotami gospodarczymi. Może mieć charakter luźny (w ramach kooperacyjnych form działania) lub ścisły (w ramach różnych form powiązania własności) [Frąckowiak, red. PWE

* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

1998, s. 13]. Ścisłe powiązania to łączenie firm oraz wchłanianie firm. Łączenie firm polega na dobrowolnym połączeniu określonych firm w ich wspólnym interesie. Wchłanianie natomiast oznacza wykupienie firmy (często będącej na skraju bankructwa) przez silniejszego partnera [Pierścionek, PWN 1998, s.301]. Rozwój zewnętrzny może być realizowany poprzez: konsorcja, joint venture, alianse strategiczne, fuzje i akwizycje (przejęcia).

2. Motywy fuzji i akwizycji

Przyjrzyjmy się bliżej drugiemu rozwiązaniu, którego motywy będą przedmiotem naszych rozważań. U podstaw decyzji o przejęciu lub połączeniu z inną firmą leżą potencjalne korzyści, które mogą zostać dzięki temu osiągnięte. Motywy, dla których przedsiębiorstwa podejmują działania zmierzające do fuzji lub przejęć, można podzielić na cztery grupy:

- techniczne i operacyjne
- rynkowe i marketingowe
- finansowe
- menedżerskie

Szczególnie interesujące są motywy techniczne i operacyjne oraz rynkowe i marketingowe w obrębie których możemy wyróżnić:

Tabela 1. Motywy fuzji i akwizycji.

Grupy motywów	Motywy specyficzne
Motywy techniczne i operacyjne	Zwiększenie efektywności zarządzania Pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa Usunięcie nieefektywnego kierownictwa Synergia operacyjna korzyści skali komplementarność zasobów ograniczenie kosztów transakcyjnych korzyści integracji technicznej
Motywy rynkowe	Zwiększenie udziału w rynku Zwiększenie wartości dodanej Wylimitowanie konkurencji Dywersyfikacja ryzyka działalności Wejście w nowe obszary działalności

Źródło: Lewandowski, WIG Press 2001, s. 208

Pierwszym, podawanym przez menedżerów powodem, ekonomicznie uzasadniającym akwizycję lub fuzję jest osiągnięcie synergii popularnie przedstawianej w postaci równania $1+1=3$. Oznacza ono, że dwa przedsiębiorstwa połączone razem będą przedstawiały większą wartość niż suma wartości tych firm działających osobno. Można to zapisać także w następującej postaci:

Wartość firmy XY = Wartość X + Wartość Y + Synergia
[Lewandowski, WIG Press 2001, s. 209]

Trzeba podkreślić, że synergia pojawia się dopiero po połączeniu obu firm, dlatego niemożliwe jest dokładne ustalenie jej poziomu przed połączeniem. Aby rzeczywiście uzyskać pożądane efekty płynące z połączenia, synergia nie może jedynie potwierdzać wyróżniających firmę zdolności. Musi reprezentować coś, co jest niedostępne dla przedsiębiorstw przed integracją. Ważne jest, aby potencjalne korzyści były mierzalne. Trudno będzie podjąć decyzję o połączeniu argumentując ją np. wzmocnieniem marki. Faktycznymi korzyściami mogą być: efekt ekonomii skali, efekt zakresu czy korzyści integracji pionowej - oczywiście mamy tu do czynienia z redukcją kosztów. Innymi równie często branyymi pod uwagę synergiami są: poprawa jakości zarządzania, kombinacja komplementarnych zasobów lub wejście na nowe rynki i wzmocnienie pozycji rynkowej.

3. Rodzaje synergii

Przedsiębiorstwa realizują różne strategie rozwoju zewnętrznego. Może to być:

- koncentracja pozioma
- integracja pionowa
- dywersyfikacja powiązana
- dywersyfikacja konglomeratowa [Strategor, PWE 2001, s. 211].

Realizując którąś z wymienionych strategii (często mają one charakter mieszany) firmy oczekują różnych efektów. Akwizycja pozioma polegająca na łączeniu przedsiębiorstw będących często konkurentami może przynieść zwiększenie udziału w rynku, efekt skali i wzmocnienie siły rynkowej firmy. Akwizycja pionowa jest procesem przejścia przedsiębiorstwa, które znajduje się w tym samym łańcuchu wartości (np. jako dostawca lub dystrybutor). Operacja taka pozwala uzyskiwać dodatkowe korzyści z produkcji, oszczędności w logistyce, umożliwia poprawę efektywności firmy. Przejęcia o charakterze dywersyfikacji powiązanej prowadzą do grup przedsiębiorstw należących do różnych sektorów, ale prowadzących działalność wzajemnie powiązaną w sensie technicznym lub handlowym. Umożliwia to lepsze wykorzystanie umiejętności i rozłożenie niektórych kosztów (wytwarzanie wspólnych półproduktów, korzyści zasięgu). Akwizycje konglomeratowe, polegają na łączeniu firm w sektorach między którymi nie istnieją żadne powiązania. Ich celem jest osiągnięcie globalnej równowagi finansowej – finanso-

wa komplementarność - np. działalność jednego przedsiębiorstwa może być czasowo finansowana z nadwyżek drugiego.

Tabela 2. Rodzaje synergii uzyskiwanej z tytułu fuzji i akwizycji.

Logika akwizycji Typ synergii	Fuzja pozioma	Fuzja pionowa	Fuzja typu dywersyfikacji powiązanej	Fuzja konglomeratowa
Efektywność techniczna i ekonomiczna	<ul style="list-style-type: none"> • Korzyści skali <ul style="list-style-type: none"> – ekonomika produkcji – amortyzacja nakładów na B+R, reklamę 	<ul style="list-style-type: none"> • Oszczędności na kosztach transakcyjnych: <ul style="list-style-type: none"> – oszczędności techniczne – oszczędności na kontraktach 	<ul style="list-style-type: none"> • Podział kosztów i doświadczenia między dziedziny niekonkurencyjne (korzyści poła): <ul style="list-style-type: none"> – korzyści skali – dostęp do komplementarnych aktywów 	
Siła rynkowa	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost siły negocjacyjnej • Renta monopolowa (ograniczanie zdolności wytwórczych) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost kontroli nad wartością dodaną do produktu • Dyskryminacyjna polityka cenowa • Pozbawianie nie zintegrowanych konkurentów dostępu do sieci dystrybucji lub źródeł zaopatrzenia 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość stosowania dumpingu z racji transferowania zasobów z jednej dziedziny do drugiej (logika konglomeratu) • Sprzedaż wiązana 	<ul style="list-style-type: none"> • Przenoszenie siły rynkowej z jednego sektora do drugiego • Możliwość stosowania dumpingu
Synergia finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp do nie wykorzystywanych zasileń kapitałowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp do niewykorzystywanych zasileń kapitałowych • Równoważenie przepływów pieniężnych • Poszerzanie portfela (redukcja ryzyka) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp do niewykorzystywanych zasileń kapitałowych • Równoważenie przepływów pieniężnych • Poszerzanie portfela (redukcja ryzyka) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie miniryunku finansowego • Dostęp do niewykorzystywanych zasileń kapitałowych (redukcja ryzyka)

Źródło: Strategor, PWE 2001, s. 223

4. Ocena wartości synergii ważnym etapem procesu połączeń

Kluczowym problemem w procesie połączeń lub przejęć jest ocena wartości oczekiwanych korzyści. Bardzo częstym zjawiskiem jest przece-

nianie uzyskiwanych efektów poprzez m.in. niezbyt ostrożne określanie stopnia pokrewieństw obszarów działalności oraz potencjału łączących się firm. Aby prognozy były oparte na realnych fundamentach, firma przejmująca przeprowadza szczegółową analizę (*Due diligence* – proces gruntownego zbadania przedsiębiorstwa, analiza aktualnego stanu firmy w celu określenia jego silnych i słabych stron oraz wskazania potencjalnych możliwości i zagrożeń [Helin, Zorde, FRR 1998, s.37]). Kupujący sprawdza, czy wszystkie podane przez partnera dane są zgodne ze stanem rzeczywistym, weryfikuje źródła ryzyka, dodatkowych kosztów i innych czynników mogących zmniejszyć spodziewane korzyści z inwestycji. Niestety często podstawą podejmowania decyzji o przejęciu są indywidualne motywy właścicieli (prestiż, wpływy), które przysłaniają rzeczywisty obraz firmy i przyczyniają się do przeszacowania wartości oczekiwanych synergii.

Generalnie dominuje opinia [Stategor, PWE 2001, s.233], że synergie techniczne są trudniejsze do wyceny niż synergie finansowe lub marketingowe. Okazuje się, że synergia finansowa jest najłatwiejsza zarówno do przewidzenia jak i do uzyskania. Dzieje się tak dlatego, że dość prosty zabieg scentralizowania przepływów finansowych daje większemu (po połączeniu) przedsiębiorstwu możliwości bezpieczniejszego i łatwiejszego finansowania. Synergie w obszarze marketingu są kolejnymi jeśli chodzi o stopień trudności ich osiągnięcia. W przypadku pokrewnych produktów połączenie kanałów dystrybucji czy osiągnięcie reklamowej ekonomii skali jest stosunkowo łatwe do uzyskania. Najbardziej skomplikowanie wygląda pozornie łatwa do zdobycia synergia technologiczna. Zintegrowanie operacyjne, często bardzo skomplikowanych systemów może okazać się prawie niemożliwe do zrealizowania. Często podobne produkty są wytwarzane w całkowicie odmiennych organizacyjnych procesach. W tym wypadku połączenie operacyjne jest zbliżone do tworzenia systemu od samego początku.

Wyliczając potencjalne korzyści nie możemy pominąć kosztów, które będą musiały być poniesione, by zrealizować połączenie przedsiębiorstw. Oczywiście podobnie jak sama synergia tak i koszty są często trudne do oszacowania, co powoduje zwiększenie ryzyka transakcji. Wyróżniamy:

- koszty transakcyjne (doradztwo, prowizje)
- koszty finansowe integracji (koszty implementacji; koszty redukcji dublujących się zasobów ludzkich i majątkowych; koszty harmonizacji systemów)

- niejednorazowe koszty finansowe (inwestycje rozciągnięte w czasie)
- koszty zasobów ludzkich (obniżone morale, odejścia niektórych specjalistów, utrata kontaktów z niektórymi klientami) [Lewandowski, WIG Press 2001, s. 219-220].

Jak widać liczba czynników wpływających na końcową wartość synergii jest dość duża dlatego menedżerowie stają bardzo często przed trudnymi decyzjami. Jak pokazuje praktyka i ilość występujących na rynku fuzji lub przejęć, które okazały się nietrafnymi posunięciami, przy podejmowaniu decyzji nie wzięto pod uwagę wszystkich potencjalnych zagrożeń. Wizja przedsiębiorstwa po połączeniu jest zbyt optymistyczna, a co za tym idzie synergia przeszacowana.

5. Rynek medialny w Polsce

Jednym z rozwijających się rynków w Polsce, na którym zauważamy tendencje do konsolidacji, jest rynek medialny. Oczywiście przyczyną jest jego młody wiek na tle np. rynków zachodnioeuropejskich, a także stały wzrost rynków reklamowych w ostatnich latach, co bezpośrednio przekłada się na kondycję działających wydawnictw czy nadawców. Pojawienie się wolnego rynku w Polsce przerwało trwający przez lata monopol mediów państwowych. Zaczęły powstawać ogólnopolskie i regionalne rozgłośnie radiowe (m.in. RMF FM, Radio ZET, sieć Radio ESKA, sieć Radio Plus) i telewizyjne (Polsat, TVN), które dobrze zarządzane szybko odnosiły sukcesy. Rozkwit nastąpił także w sektorze prasowym – zachodnie koncerny medialne opanowały dużą jego część posiłkując się wiedzą, doświadczeniem i technologią czerpanymi z centrali (m.in. Bauer, Axel Springer, Hachette Filipacchi). Coraz większa popularność i dostępność Internetu spowodowała uruchomienie kilku horyzontalnych portali, które w szybkim tempie zdobyły po kilka milionów użytkowników (Onet.pl, Wirtualna Polska, Interia.pl). Rozkwit mediów został zahamowany przez kryzys na rynku reklamy (1998-2002), który przyczynił się do upadku wielu nadawców i wydawców gazet. Spadek przychodów był powodem poszukiwania oszczędności poprzez ograniczenia kosztów, jednocześnie spadała wartość słabszych przedsiębiorstw. Najwięksi gracze na rynku, aby utrzymać swoją pozycję zaczęli poszukiwać stosownych rozwiązań. Na rynek medialny w Polsce wkroczyła fala przejęć i połączeń, które były także efektem uruchamianych mechanizmów obronnych przed konkurencją z Unii Europejskiej. Pozwalało to większym jednostkom powiększać skalę działania, poszerzać zasięg i ilość odbiorców (słuchaczy lub czy-

telników) i jednocześnie ograniczać koszty operacyjne, techniczne i marketingowe. Po aktywnym okresie konsolidacji wykreował się wyrazisty obecny podział rynku.

Największe firmy medialne w Polsce pod względem przychodów to:

- Telewizja Polska S.A.
- Agora S.A. (Gazeta Wyborcza, Metro, sieć radiowa Złote Przeboje, AMS S.A., Gazeta.pl)
- Grupa ITI S.A. (Grupa TVN, Onet.pl, Multikino)
- Telewizyjna Korporacja Partycypacyjna (Canal+ Cyfrowy)
- Polsat S.A. (Grupa Polsat, TV4, Puls)
- Grupa Wydawnicza Bauer (Bravo, Tina, Twój Styl, Tele Tydzień, Motor)
- Zjednoczone Przedsiębiorstwa Rozrywkowe S.A. (m.in. Super Express, sieć Radio ESKA)
- Polskapresse (Dziennik Bałtycki, Głos Wielkopolski, Dziennik Zachodni, Dziennik Polski, Gratka.pl)
- Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne S.A.
- ComArch S.A. (m.in. Interia.pl)
- Polskie Radio S.A.

Źródło: Tygodnik „Polityka”, Ranking 500 największych przedsiębiorstw w Polsce w 2004 roku.

Koncerny, które w znaczącej mierze zbudowały swoje pozycje poprzez rozwój zewnętrzny:

- ITI S.A. – przejęcie portalu Onet.pl, Klubu Piłkarskiego Legia Warszawa, kanału TV RTL 7 (przekształconego w TVN 7)
- Agora S.A. – budowa sieci radiowej poprzez przejęcia 29 lokalnych rozgłośni radiowych, przejęcie firmy AMS S.A. (reklama zewnętrzna), przejęcie 12 magazynów
- ZPR S.A. – budowa sieci radiowej poprzez przejęcia 28 lokalnych stacji radiowych (ESKA, Gold FM)
- Polskapresse – przejęcie 10 dzienników regionalnych
- Polsat S.A. – przejęcie TV 4 i TV Puls
- Eurozet (Radio ZET) – przejęcie Radiostacji
- CR Media – (poprzez firmę Ad.Point) budowa sieci radiowej poprzez przejęcia 9 rozgłośni radiowych (Flash, Antyradio), możliwe przejęcie 22 rozgłośni sieci Plus.

6. Wykorzystywanie efektu synergicznego w mediach

Jedną z najczęściej występujących synergii na rynku medialnym jest synergia marketingowa, która przejawia się w łączeniu kanałów dystrybucji, sprzedaży związanej (pakietowej), promowaniu własnych marek we własnych mediach. Nie rzadziej realizowanymi działaniami są procesy ograniczania kosztów produkcji poprzez dystrybucję raz wyprodukowanej treści wszystkimi dostępnymi kanałami. Ogranicza to ilość osób odpowiedzialnych za produkcję, a jednocześnie umożliwia dotarcie do większej grupy odbiorców.

Charakterystyka wybranych działań na rynku medialnym w Polsce:

1. Bardzo popularna jest współpraca w zakresie wymiany treści pomiędzy poszczególnymi mediami w ramach grup medialnych, np. tworzenie wartości dodanej za pomocą Internetu jako dodatku do prenumeraty – dostęp do archiwów, kluby radiowe, poszerzone wiadomości itp. Umiejętnie wykorzystuje to Agora, która zintegrowała w dużym stopniu zawartość Gazety Wyborczej i portalu Gazeta.pl. Zbudowany system zarządzania treścią ułatwia, a wręcz automatyzuje, wrzucanie tekstów z gazety do portalu. Zaletą tego jest wydłużenie cyklu życia informacji do więcej niż jednego dnia (jak w przypadku dziennika), przyśpieszenie ukazywania się wiadomości w sieci (stanowi to o przewadze konkurencyjnej), ograniczenie kosztów produkcji treści do kosztów redakcji gazety. Podobnie wygląda współpraca Grupy TVN z portalem Onet.pl w ramach ITI. Można się domyślić, że nie jest to współpraca tak naturalna jak w poprzednio opisywanym przykładzie. Treść telewizyjna jest dużo „cięższa” niż gazetowa, więc umieszczanie materiałów w sieci nie jest tak oczywiste. Jeśli jednak Internet szerokopasmowy będzie się rozwijał (a jest to raczej pewne), odtwarzanie tych treści poprzez sieć będzie łatwiejsze i szeroko dostępne, a synergia efektywniej realizowana. Jednak już teraz wymiana treści jest na porządku dziennym. Redakcja portalu Onet.pl została zredukowana do minimum, a większość informacji przekazywana jest wprost z redakcji TVN24. Na tej samej zasadzie powiązane są radio RMF FM i portal Interia.pl, których właścicielem jest Broker FM. Portal korzysta z informacji w większości zdobytych już raz przez reporterów radia. Broker FM może także umieścić te same informacje w rozgłośniach sieci RMF Classic i RMF Maxxx.
2. Ciekawym przykładem działań mających na celu osiągnięcie synergii jest zakup przez ITI S.A. Klubu Piłkarskiego Legia Warszawa.

Ma to być pierwszy krok prowadzący do stworzenia kolejnego kanału tematycznego – kanału sportowego. Oprócz dostępności do środowiska sportowego, ułatwień w realizacji programów sportowych musimy pamiętać o dużej wartości i rozpoznawalności marki Legia Warszawa, która z pewnością wspomogą ITI „czysto reklamowo”. Efekt synergii marki sportowej i mediowej jest realizowany z powodzeniem na całym świecie. Posiadanie w swoim portfolio klubu rozbudowuje ofertę reklamową ITI i zwiększa atrakcyjność i kompleksowość sprzedawanych przez nią usług reklamowych.

3. Nowością na polskim rynku reklamowym jest tzw. sprzedaż korporacyjna, którą z powodzeniem ma szansę realizować Agora. Wiąże się to z posiadaniem wielu różnych rodzajów mediów, a dzięki temu z możliwością budowania tzw. multimedialnych pakietów reklamowych. Jeszcze niedawno oferta reklamowa była tworzona w obrębie jednego rodzaju mediów. Aktualnie Agora – właściciel ogólnopolskiego dziennika (Gazeta Wyborcza), dziennika bezpłatnego (Metro), sieci radiowej (Złote Przeboje), portalu (Gazeta.pl), nośników reklamy zewnętrznej (AMS S.A.) i kilkunastu czasopism oraz magazynów [www.agora.pl] – może efektywniej wykorzystać media. Do najsłabszych można przyciągnąć reklamodawców za pomocą wcielania ich do pakietów tych najsilniejszych. W celu koordynacji i lepszego zarządzania tym procesem, Agora utworzyła dział sprzedaży korporacyjnej, który ma współpracować z wszystkimi działami handlowymi firmy. Nowa komórka ma oferować „uszyte na miarę” pakiety multimedialne, sprzedawane marketerom wykorzystującym w kampaniach różnego rodzaju media. Wcześniej klienci firmy musieli negocjować umowy z każdym biurem reklamy z osobna.
4. Sprzedaż usług reklamowych w pakietach zawierających różne media jest realizowana także przez inne koncerny. Broker FM - właściciel radiostacji RMF FM, RMF Classic, RMF Maxx, portalu Interia.pl [www.broker.fm] sprzedaje tego typu usługi. Dzięki bogatemu portfelowi mediów jest atrakcyjny a przede wszystkim tańszy. Podobnie działa Polskapresse właściciel 10 dzienników regionalnych, który może zaoferować podobny zasięg kampanii jaki sprzedaje dziennik ogólnopolski, często jednak za niższą cenę. Na tej samej zasadzie funkcjonują sieci radiowe zbudowane poprzez skupienie razem rozgłośni regionalnych. (ESKA, Flash, Plus, Audytorium 17)

7. Podsumowanie

Wzrost konkurencji na rynku medialnym jest powodem jego konsolidacji. Wypracowywanie synergii nawet oczywistej jest trudne i często nie zostaje zrealizowane. Znane są przypadki, gdzie po połączeniu firm ich wspólna wartość była mniejsza niż przed integracją. Dlatego tak ważne jest dokonywanie właściwych wyborów partnera. W pierwszej połowie 2005 roku wielu gracze na rynku medialnym w Polsce wciąż wykazują chęć do kolejnych przejęć i dalszy rozwój. Ciekawym pomysłem wydaje się chęć przejęcia całej grupy radiowej Agory przez Brokera FM, który widzi w tym szansę na lepsze osiągnięcie synergii poprzez powiązanie swoich radiostacji ze Złotymi Przebojami (jest to także uzupełnienie oferty o komplementarną grupę słuchaczy) niż robi to Agora wiążąc je z prasą. Ciekawą transakcją jest możliwe przejęcie przez CR Media sieci radiowej Plus, której powodem jest oczywista synergia pomiędzy stacjami, których obecnie jest właścicielem potencjalny przejmujący. Ważne jest także, że CR Media są brokerem reklamy i mogą być wyłącznym sprzedawcą czasu reklamowego sieci Plus. Mamy tu więc do czynienia z integracją poziomą i częściowo pionową. Głośnym na rynku jest sprzedaż Gazety Giełdy Parkiet (Parkiet Media S.A.). Według przekazów jednym z chętnych jest Grupa ITI. Patrząc jednak na zawartość portfela firmy – działającej tylko w mediach elektronicznych - trudno byłoby się doszukać tu łatwych do realizacji synergii. Naturalnym partnerem byłyby raczej wymieniane Presspublica (Rzeczpospolita) lub Grupa Wydawnicza INFOR (Gazeta Prawna). Powyższe przykłady pokazują stałą tendencję na opisywanym rynku choć widać, że nie wszystkie potencjalne transakcje mogą podwyższyć wartość spółek przejmujących. Poszukiwanie kolejnych korzyści z połączeń trwa i jest blisko związane z ekspansywną polityką dużych koncernów medialnych w Polsce.

Bibliografia:

1. Pod. red. W. Frąckowiak, Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1998.
2. M. Lewandowski, Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych, WIG Press, Warszawa 2001.
3. Strategor, Zarządzanie Firmą, PWE, Warszawa 2001.
4. A. Helin, K. Zordec, Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1998.
5. Z. PierścioneK, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1998.

6. Tygodnik „Polityka”, Ranking 500 największych przedsiębiorstw w Polsce w 2004 roku
7. www.agora.pl
8. www.broker.fm

Andrzej Lis*

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW POLSKIEGO PRZEMYSŁOWEGO POTENCJAŁU OBRONNEGO NA TLE ZMIAN W ŚWIATOWYM PRZEMYSŁE OBRONNYM

**Polish defense industry companies restructuring
and changes in the world's defense sector**

Summary

The radical changes in the world's defense industry environment in the beginning of 1990s sparked several restructuring processes resulting in consolidation of companies, international cooperation, privatization and changes in R&D, development of new production processes and sales strategies. Similarly, as the result of economic transformation, the Polish defense industry companies, supported by governmental programs, have also implemented the multidimensional restructuring changes. Their restructuring included the changes in the production and sales, internal organization, debt level and ownership structure. The goal of this article is to identify restructuring changes in Polish defense companies and in the world's defense industry.

1. Uwagi wstępne

Gwałtowne i głębokie zmiany w otoczeniu organizacyjnym przedsiębiorstw przemysłu obronnego na świecie, jakie miały miejsce na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, związane z zakończeniem „zimnej wojny” oraz procesami rozbrojeniowymi spowodowały spadek popytu na światowym rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) i w efekcie zdeterminowały podejmowanie przez przedsiębiorstwa tego sektora zmiany o charakterze restrukturyzacyjnym. W Polsce dodatkowymi czynnikami otoczenia zewnętrznego determinującymi opracowywanie i wdrażanie przez kolejne rządy programów makrorestrukturyzacji sektora oraz wzmacniającymi potrzebę podejmowania we-

* mgr, Katedra Ogólnych Problemów Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

wewnętrznych procesów restrukturyzacji w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu obronnego, określanego obecnie terminem przemysłowego potencjału obronnego, stały się: rozpad Układu Warszawskiego (UW) i Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej (RWPG) oraz – od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku - procesy integracji ze strukturami euroatlantyckimi, zakończone wstąpieniem Polski do NATO (1999) i Unii Europejskiej (2004).

Celem artykułu jest dokonanie analizy zmian restrukturyzacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach polskiego przemysłowego potencjału obronnego w latach 1990-2004 na tle trendów restrukturyzacyjnych w światowym przemyśle obronnym, z uwzględnieniem wpływu rządowych programów makrorestrukturyzacji polskiego sektora obronnego na restrukturyzację przedsiębiorstw. Analiza procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego przeprowadzona została w oparciu o dostępne publikacje książkowe i artykuły w prasie specjalistycznej, rządowe programy makrorestrukturyzacji sektora, dane statystyczne publikowane przez resort gospodarki, raport NIK oraz wyniki własnych badań pilotażowych prowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach sektora metodami: ankiety korespondencyjnej, wywiadów z kadrą kierowniczą oraz studium przypadków (ang. *case studies*).

Pojęciem „przemysł obronny” określa się „...część przemysłu, która specjalizuje się w produkcji (...) środków walki, uzbrojenia, sprzętu i wyposażenia dla sił zbrojnych”. [Gospodarka...: 2001, s. 16]. W Polsce na podstawie *Ustawy z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* [Dz. U. 1999, nr 83, poz. 932 z późn. zm., art. 4, pkt. 1] wprowadzony został dodatkowo termin „przemysłowy potencjał obronny”, który oznacza „...zasoby materialne i niematerialne istniejące w przemyśle Rzeczypospolitej Polskiej, zabezpieczające potrzeby obronne państwa, w tym potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w uzbrojenie lub sprzęt wojskowy”. Obecnie, zgodnie z przyjętym *Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 15 kwietnia 2003 r. w sprawie wykazu spółek, przedsiębiorstw państwowych i jednostek badawczo – rozwojowych, prowadzących działalność na potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa, a także spółek realizujących obrót z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa oraz dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa* [Dz. U. 2003, nr 86, poz. 79], w skład przemysłowego potencjału obronnego wchodzi 39 spółek produkcyjnych, 12 wojskowych przedsiębiorstw remontowo – produkcyjnych, 15 ośrodków badawczo-rozwojowych oraz

3 spółki handlowe. Ponadto na rynku UiSW działają firmy o rodowodzie prywatnym, takie jak np. DGT sp. z o. o. z Gdańska czy WB Electronics sp. z o. o. z Warszawy. Ze względu na ograniczenia w dostępie do materiałów źródłowych oraz założenia przyjęte podczas badań empirycznych, analiza procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego została zawężona do spółek produkcyjnych przemysłowego potencjału obronnego. W grupie tej znajdują się producenci broni strzeleckiej, amunicji i rakiet, producenci sprzętu radioelektronicznego, sprzętu lotniczego, sprzętu pancernego, producenci sprzętu logistycznego i stocznie remontowe. Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności, działalność spółek produkcyjnych przemysłowego potencjału obronnego obejmuje: produkcję broni i amunicji - PKD 29.60.Z, produkcję maszyn dla górnictwa, kopalnictwa i budownictwa - PKD 29.52.A, produkcję wyrobów z tworzyw sztucznych - PKD 25.24.Z, produkcję urządzeń nadawczych telewizyjnych i radiowych oraz aparatów dla telefonii przewodowej - PKD 32.20.A, produkcję statków powietrznych i kosmicznych - PKD 35.30.A, produkcję ogumienia dla środków transportu - PKD 25.11.Z [Polska...: 2004, s. 279].

Przemysł obronny posiada szereg cech wyróżniających go w zdecydowany sposób od innych sektorów gospodarki i decydujących o specyfice przedsięwzięć restrukturyzacyjnych wdrażanych zarówno na poziomie sektora jak również pojedynczych przedsiębiorstw. Wśród charakterystycznych cech przemysłu obronnego wymienić należy między innymi: [Analiza...: 1999, ss. 43-44], [M. Daniluk: 1994, ss. 157-159], [Informacja...: 2004, s. 29].

- dużą zależność produkcji, jej skali oraz struktury, a także rynków zbytu od polityki państwa,
- ograniczoną liczbę odbiorców (siły zbrojne i organizacje paramilitarne w kraju i za granicą),
- silne uzależnienie koniunktury na wyroby specjalne (uzbrojenie i sprzęt wojskowy) od polityki obronnej, napięcie polityczno – militarnych w świecie, regionie oraz bezpieczeństwo kraju,
- utrzymywanie w potencjale produkcyjnym przedsiębiorstw przemysłu obronnego celowych rezerw na wypadek zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny (tzw. rezerw mobilizacyjnych),
- wyższy – niż w wielu gałęziach przemysłu cywilnego – stopień specjalizacji produkcji, szybki postęp techniczny oraz relatywnie niską skalę produkcji w gospodarce pokojowej.

W ocenie autora, kluczowymi czynnikami determinującymi różnice w przebiegu procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego w odniesieniu do innych sektorów polskiej gospodarki w latach 1990-2004 były: niezwykle silne uzależnienie przedsiębiorstw sektora obronnego od państwa, będącego właścicielem większości spółek i głównym odbiorcą produkcji specjalnej oraz radykalny spadek popytu na uzbrojenie i sprzęt wojskowy zarówno na rynku krajowym jak i rynkach zagranicznych. Przedstawione powyżej czynniki, zdaniem autora, w pełni uzasadniają wyodrębnienie – dla potrzeb analizy naukowej – procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego z ogółu zmian restrukturyzacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach w Polsce.

2. Kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego na świecie

Zgodnie z przyjętym w rozwiniętych gospodarkach rynkowych sposobem postrzegania istoty restrukturyzacji przedsiębiorstwa może ona obejmować „...szeroki zakres transakcji, włączając w to sprzedaż części firmy (ang. *divestitures of lines of business*), czy pozyskanie nowych dziedzin działalności (ang. *acquisitions*), zmianę struktury kapitałowej poprzez zwiększenie poziomu zadłużenia czy zmianę wewnętrznej organizacji firmy” [E. H. Bowman, H. Singh: 1993, s. 6], [Por.: A. Lis: 2003], [Z. Sapijaska: 1997, ss. 24 -28]. Uwzględniając powyższy zakres pojęciowy restrukturyzacji przedsiębiorstwa, na podstawie analizy literatury przedmiotu, dokonano próby identyfikacji głównych kierunków i trendów w restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego na świecie, zaliczając do nich [Por. m.in.: *Arms...*: 1993, ss. 162-190], [I. Bill: 2001, s. 19], [H. Chyłkowski, P. Wiczorek: 1998, ss. 16-22], [D. George: 1998, ss. 29-37], [K. Piątkowski: 2002, ss. 21-22], [E. Sköns, R. Weidacher: 2002], [P. Wiczorek: 1994, ss. 14-23], [A. Lis: 2005]:

- a) koncentrację kapitału i konsolidację przedsiębiorstw, a w tym:
 - konsolidację narodowych potencjałów produkcyjnych (np. konsolidacja amerykańskiego przemysłu lotniczego, utworzenie wielobranżowego koncernu brytyjskiego BAE Systems);
 - międzynarodową współpracę kapitałową polegającą na tworzeniu koncernów międzynarodowych (np. EADS).
- b) rozwój współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw w Europie Zachodniej i na poziomie transatlantyckim, a w tym:

- międzynarodową współpracę produkcyjną - tworzenie międzynarodowych konsorcjów programowych (np. programy Euromissile, Eurocopter, Joint Strike Fighter, Eurofighter Typhoon);
 - międzynarodową współpracę kapitałową - powstawanie koncernów międzynarodowych (np. EADS).
- c) prywatyzację przedsiębiorstw przemysłu obronnego:
- w państwach Europy Zachodniej (Francja, Włochy, Hiszpania) i Australii, gdzie prywatyzacja przemysłu obronnego była często pierwszym etapem do jego koncentracji oraz umiędzynarodowienia;
 - w państwach Europy Środkowo – Wschodniej, gdzie prywatyzacja przedsiębiorstw przemysłu obronnego była elementem transformacji gospodarczej;
 - w innych państwach o mniejszym udziale w produkcji UiSW, w których prywatyzacja powiązana była z realizacją umów off-setowych.
- d) zmiany w strukturze prac badawczych, produkcji i sprzedaży, takie jak:
- odchodzenie od mało zróżnicowanych, długich serii produktów;
 - modułowość systemów uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
 - zapewnienie serwisu przez cały okres eksploatacji sprzętu;
 - wzrost zapotrzebowania w strukturze popytu na środki dowodzenia i łączności, systemy informatyczne oraz nowoczesne i kompleksowe systemy uzbrojenia;
 - rozwój systemów sieciowo – centrycznych (ang. *network centric systems*);
 - zmiana struktury dochodów różnych sektorów przemysłu obronnego (np. wzrost udziału sprzętu elektronicznego w cenie złożonych systemów uzbrojenia);
 - zmniejszenie zależności od zamówień wojskowych poprzez zwiększenie udziału produkcji cywilnej w produkcji sprzedanej ogółem;
 - konwersja potencjału wytwórczego z produkcji specjalnej na produkcję cywilną;
 - szersze wykorzystanie technologii wojskowych do celów cywilnych;
 - wzrost znaczenia rynku usług dla sił zbrojnych.

3. Procesy restrukturyzacji polskiego sektora obronnego w latach 1990-2004

Specyfika przemysłu obronnego, jego znaczenie dla bezpieczeństwa i obronności państwa oraz niezwykle silne uzależnienie przedsiębiorstw sektora od państwa, będącego jednocześnie ich głównym klientem i właścicielem, sprawiły, że procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłu obronnego w istotnym stopniu warunkowane były przez rządowe programy makrorestrukturyzacji sektora. Ogółem w Polsce w latach 1990 – 2004 opracowanych zostało sześć programów makrorestrukturyzacji sektora obronnego [Szerzej: H. Chyłkowski, P. Wiczorek: 1998, ss. 53-61], [Analiza...: 1999, ss. 47-65], [Informacja...: 2004, ss. 5-7, 36 -56], [K. Piątkowski: 2002].

- *Studium sektorowe w przemyśle obronnym* - tzw. Raport Proxy (1991),
- *Projekt przebudowy sektora zbrojeniowego* - program MPiH (1992),
- *Program komercjalizacji i oddłużenia przemysłu obronnego* (1993),
- *Program restrukturyzacji sektora przemysłu obronnego i lotniczego na 1996 – 2010* - tzw. program CKP (1996),
- *Program Restrukturyzacji Przemysłu Obronnego i Wsparcia w Zakresie Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP* (tzw. Program 1999),
- *Strategia przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005* (tzw. Strategia 2002).

Pośród wyżej wymienionych programów w praktyce istotne znaczenie dla procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw sektora obronnego miały: *Program komercjalizacji i oddłużenia przemysłu obronnego z 1993 roku*, *Program 1999* i *Strategia 2002*. Głównym celem przyjętego przez Radę Ministrów w lipcu 1993 roku *Programu komercjalizacji i oddłużenia przemysłu obronnego* było stworzenie warunków do odzyskania przez przedsiębiorstwa sektora płynności finansowej w drodze ich oddłużenia w oparciu o bankowe postępowanie ugodowe i sądowe postępowania układowe oraz rozpoczęcie procesu zmian własnościowych (komercjalizacja). Istota *Programu Restrukturyzacji Przemysłu Obronnego i Wsparcia w Zakresie Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP* polegała na powiązaniu procesu restrukturyzacji sektora - w tym jego oddłużenia i prywatyzacji - oraz importu nowoczesnego uzbrojenia na potrzeby sił zbrojnych, z uwzględnieniem zamówień kompensacyjnych (offset). Z kolei *Strategia przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005* zakładała konsolidację wybranych przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego w ramach dwóch grup kapitałowych: lotniczo – radioelektronicznej (za-

zarządzanej przez ARP S.A.) i amunicyjno – raketowo – pancерnej (zarządzanej przez „BUMAR” sp. z o. o.) oraz restrukturyzację i prywatyzację pozostałych spółek przemysłu obronnego.

Uwzględniając przedstawiony na wstępie sposób definiowania zjawiska restrukturyzacji przedsiębiorstwa oraz specyfikę procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego w Polsce, na potrzeby dalszych rozważań wyróżnione zostały trzy obszary zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach sektora: restrukturyzacja produkcyjno – rynkowa, organizacyjna i finansowo – własnościowa.

4. Restrukturyzacja produkcyjno - rynkowa

Głównymi działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa polskiego przemysłowego potencjału obronnego w obszarze restrukturyzacji produkcyjno - rynkowej w latach 1990 -2004 były [Por.: Analiza...: 1999, ss. 89-90], [B. Pełka, 1998, ss. 130 -131]:

- reorientacja rynkowa;
- rezygnacja z produkcji wyrobów o przestarzałych konstrukcjach (np. czołgi T - 72, haubice samobieżne 2S1 „GOŹDZIK”);
- modernizacja wyrobów (np. czołg PT – 91 „TWARDY” oraz samolot szkolno – bojowy I- 22 „IRYDA”);
- konwersja produkcji specjalnej na produkcję cywilną (np. wdrożenie do produkcji koparek i ładowarek przez ZM „BUMAR – ŁABĘDY” czy samolotu przeciwpożarowego M 24 „Dromader – Super” przez WSK „PZL – MIELEC”);
- modernizacja parku maszynowego (np. w BZE „BELMA” S.A.) oraz wdrażanie nowych technologii (np. wdrożenie linii technologicznych do anodowania w kwasie chromowym przez WSK „PZL – ŚWIDNIK” S.A.);
- działania projakościowe, w tym wdrożenie systemów zapewnienia jakości ISO 9000 i AQAP oraz certyfikacja wyrobów;
- współpraca kooperacyjna z przedsiębiorstwami zagranicznymi (np. współpraca kooperacyjna WSK „PZL – ŚWIDNIK” S.A. z firmami Agusta, Dassault Aviation, Aerospatiale);
- działania marketingowe, a w tym udział w branżowych imprezach targowo – wystawienniczych w kraju i za granicą np. Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego w Kielcach (od 1993 roku), Międzynarodowe Targi Logistyczne „Logistyka” w Kielcach (1995 – 2002), Bałtyckie Targi Militarne „Balt – Military Expo” (od 1998 roku), Międzynarodowe Targi Zaopatrzenia Wojska, Straży Granicznej i Policji „Logispol” w Bydgoszczy (od 2001 roku).

Restrukturyzacja produkcyjno – rynkowa prowadzona w przedsiębiorstwach przemysłowego potencjału obronnego, pomimo wsparcia środkami publicznymi, nie przyniosła spodziewanych efektów, czego wyrazem jest utrzymujący się niski poziom sprzedaży oraz niski poziom eksportu [Por.: Informacja...: 2004, s. 8].

5. Restrukturyzacja organizacyjna

W obszarze restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego w latach 1990-2004 kluczowymi elementami były: zmiany struktur organizacyjnych, a w szczególności wydzielenie spółek zależnych i tworzenie struktur holdingowych oraz restrukturyzacja zatrudnienia.

Restrukturyzacja organizacyjna ukierunkowana na **wydzielenie spółek zależnych i tworzenie holdingów** znalazła swoje zastosowanie w restrukturyzacji największych podmiotów przemysłowego potencjału obronnego, takich jak: Huta „STALOWA WOLA” S.A. [W. Grudzewski, I. Hejduk: 1998], [W. Grudzewski, I. Hejduk: 2000, ss. 352-354], WSK „PZL – MIELEC” S.A., Zakłady Tworzyw Sztucznych „GAMRAT” S.A. [W. Grudzewski, I. Hejduk: 2000, ss. 360-362] czy ZM „BUMAR ŁABĘDY” S.A. Wydzielone z macierzystego przedsiębiorstwa spółki zależne miały z reguły formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością o profilu wyraźnie wyodrębnionej specjalizacji produkcji lub usług. Produkcją specjalną zazwyczaj zajmowała się jedna z utworzonych „spółek – córek”. Przedmiotem działalności pozostałych była produkcja cywilna i usługi (np. usługi eksploatacyjno – remontowe czy transportowe). Struktura holdingowa zapewniała kontrolę nad spółkami zależnymi poprzez posiadanie większościowych lub kontrolnych udziałów i pozwalała podnieść poziom przedsiębiorczości i efektywności w prowadzonej działalności. Umożliwiała jednocześnie podejmowanie innych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych takich jak: odsprzedaż części udziałów w wybranych spółkach zależnych, ich dokapitalizowanie poprzez wprowadzenie nowych udziałowców, konwersję zadłużenia na udziały, sprzedaż i wdzierżawienie części majątku [Analiza...: 1999, ss. 105-106].

W ocenie NIK „...w ogólnym aspekcie, działania na rzecz przebudowy struktury organizacyjnej spółek przemysłowego potencjału obronnego w postaci wyodrębniania podmiotów zależnych, należy ocenić pozytywnie. Ich wydzielenie pozwalało na „wyprowadzenie” z zakresu działalności spółek sektora obronnego wydziałów pomocniczych oraz wy-

dzielonych zakładów nie związanych bezpośrednio z podstawowym profilem produkcyjnym. Stwarzało również podstawy do rozpoczęcia działań mających na celu, w dalszej perspektywie, koncentrację produkcji i ograniczanie powierzchni zajmowanych gruntów. Przekazanie składników majątku trwałego jako aportu rzeczowego na pokrycie kapitału zakładowego pozwalało z kolei na oszczędności w grupie kosztów stałych”. Jako aspekt negatywny procesu wydziałania z przedsiębiorstw przemysłu obronnego podmiotów zależnych, NIK wskazał na niską efektywność zmian organizacyjnych w „spółkach – córkach”, przejawiającą się ich słabą sytuacją ekonomiczno – finansową, co miało miejsce na przykład w podmiotach zależnych Kombinatów „PZL – HYDRAL” S.A., ZM „DEZ-AMET” S.A. czy ZM „MESKO” S.A. [Informacja...: 2004, s. 84].

Restrukturyzacja zatrudnienia była i jest nadal jednym z najważniejszych, a jednocześnie najtrudniejszych i najbardziej drażliwych społecznie obszarów zmian w przedsiębiorstwach przemysłowego potencjału obronnego. Redukcja zatrudnienia w przemyśle obronnym jest trendem występującym w wielu państwach, również tych najlepiej rozwiniętych, posiadających silny i konkurencyjny przemysł obronny [Z. Ryba: 1999]. W Polsce zatrudnienie w przemyśle obronnym, w analizowanym okresie, obniżyło się ponad sześciokrotnie z poziomu 158 tys. pracowników (1989 r.) do 25,3 tys. (2004 r.). Tendencji tej towarzyszyły zmniejszenie liczby przedsiębiorstw o dużej liczbie zatrudnionych. Obecnie w strukturze przemysłowego potencjału obronnego dominują spółki, w których poziom zatrudnienia nie przekracza 500 osób (23 podmioty). Jedynie 2 przedsiębiorstwa zatrudniają powyżej 2000 pracowników, zaś największe przedsiębiorstwo (według danych za 2003 r.) zatrudnia około 2900 pracowników [Polska...: 2004, s. 282]. Proces ten związany jest nie tylko z redukcją zatrudnienia ale również z restrukturyzacją organizacyjną (wydziałanie „spółek – córek” z głównego przedsiębiorstwa). Oceniając redukcję zatrudnienia w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego należy podkreślić, że charakteryzowała się ona wysokim poziomem i dynamiką oraz częstym stosowaniem zwolnień grupowych.

Specyficzną cechą polskiego przemysłowego potencjału obronnego utrudniającą restrukturyzację zatrudnienia jest jego koncentracja w regionach o dużym bezrobociu (np. podkarpackie, świętokrzyskie), często w niewielkich miejscowościach, co powoduje, że każda redukcja zatrudnienia w przedsiębiorstwach sektora bezpośrednio wpływa na wzrost poziomu bezrobocia w regionie, wzbudzając tym samym liczne protesty społeczne. Uwzględniając wskazane powyżej specyficzne uwarunkowania

związane z lokalizacją przedsiębiorstw sektora (regionalizacja, częsta lokalizacja w małych miejscowościach) niezwykle istotne znaczenie mają działania służące rozładowaniu sytuacji w regionach o wysokim bezrobociu strukturalnym, wywołanej zwolnieniami w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego. Przykładem takich działań jest specjalna strefa ekonomiczna otwarta w Mielcu, z inicjatywy władz regionalnych, na podstawie decyzji rządowej w 1995 roku [Analiza...: 1999, s. 119].

Mając na uwadze złożoność problematyki restrukturyzacji zatrudnienia, w ocenie Najwyższej Izby Kontroli „...słusznie przyjęto, że działania prowadzone w obszarze restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze obronnym, m. in. ze względu na ich konsekwencje społeczne, prowadzone były przy zastosowaniu szeregu instrumentów prawnych, wprowadzających system rekompensat, których źródłem finansowania pozostawały także środki publiczne”, a w tym: środki Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, środki budżetowe pochodzące z Pożyczki Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju (tzw. EFSAL) oraz dotacje Ministerstwa Gospodarki [Informacja...: 2004, s. 88].

6. Restrukturyzacja finansowo - własnościowa

W obszarze restrukturyzacji finansowo - własnościowej przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego w latach 1990-2004 kluczowymi elementami były: restrukturyzacja majątkowa, restrukturyzacja zadłużenia, przekształcenia własnościowe (komercjalizacja i prywatyzacja) oraz konsolidacja przedsiębiorstw.

Restrukturyzacja majątkowa przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego polegała przede wszystkim na sprzedaży części nieprodukcyjnego majątku trwałego (np. obiekty czasowe, socjalne, pomocnicze) i była – obok redukcji zatrudnienia – najszerzej stosowanym narzędziem – zwłaszcza w pierwszym okresie restrukturyzacji. Działania te umożliwiły obniżenie kosztów stałych i częściowo kosztów zmiennych, nie wpłynęły jednak na strukturę produkcji [Analiza...: 1999, s. 66]. Wśród innych form restrukturyzacji majątkowej wskazać można między innymi: przekazanie majątku do tworzonych spółek zależnych, sprzedaż materiałów i zapasów, sprzedaż zbędnych maszyn, likwidację środków trwałych, sprzedaż, dzierżawę bądź nieodpłatne przekazanie nieruchomości [Informacja...: 2004, ss. 83-87].

Jak wynika z ustaleń Najwyższej Izby Kontroli wynikających z kontroli restrukturyzacji przemysłu obronnego w latach 1996-2002, „...posiadany

przez spółki sektora obronnego majątek produkcyjny i nieprodukcyjny znacznie przekraczał ich potrzeby. W ramach prowadzonej restrukturyzacji, poszczególne firmy podejmowały działania zmierzające do jego ograniczenia. W ocenie Izby proces ten przebiegał w zbyt wolnym tempie, w stosunku do skali niezbędnych zmian. Głównymi przyczynami spowalniającymi procesy restrukturyzacji majątkowej były niuregulowany stan prawny gruntów (m. in. w HSW S.A. i ZM „MESKO” S.A.) oraz ograniczone prawa w dysponowaniu majątkiem (hipoteki, zastawy rejestrowe i przewłaszczenia) - m. in. Kombinat „PZL - HYDRAL” S.A. [Informacja...: 2004, ss. 10, 82].

Restrukturyzacja zadłużenia przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego była jednym z kluczowych obszarów zmian restrukturyzacyjnych podejmowanych po 1989 roku, warunkującym prowadzenie skutecznych procesów restrukturyzacyjnych w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. W ramach restrukturyzacji zadłużenia wykorzystane zostały następujące instrumenty:

a) *Program komercjalizacji i oddłużenia przemysłu obronnego* (1993):

- bankowe postępowania ugodowe prowadzone w 13 przedsiębiorstwach na podstawie *Ustawy z dnia 3 lutego 1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw* [Dz. U. 1993, nr 18, poz. 82 z późn. zm.] oraz *Zarządzenia Ministra Finansów 4 marca 1994 r. w sprawie zaniechania poboru niektórych podatków i innych obciążeń* [M.P. 1994, nr 18, poz. 137].
- sądowe postępowania układowe prowadzone w 4 przedsiębiorstwach na podstawie *Rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 października 1934 r. – Prawo o postępowaniu układowym* [Dz. U. 1934 r., nr 93, poz. 836 z licznymi zmianami]. Od 01. 10. 2003 r. przepisy w tym zakresie regulowane są przez *Ustawę z 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze* [Dz. U. 2003, nr 60, poz. 535].

b) zamiana wierzycelności na akcje / udziały w trybie *Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa* [Dz. U. z 1997 r., nr 137, poz. 926 z późn. zm.] – w 9 przedsiębiorstwach,

c) *Ustawa z dnia 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* [Dz. U. 1999, nr 83, poz. 932 z późn. zm.] – w 11 przedsiębiorstwach,

d) *Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. o restrukturyzacji niektórych należności publicznoprawnych od przedsiębiorców* [Dz. U. 2002 r., nr 155, poz. 1287 z późn. zm.] – w 14 przedsiębiorstwach.

Jak wynika z ustaleń kontroli NIK, restrukturyzacja zadłużenia przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego w ogólnej ocenie okazała się nieskuteczna. Przyczyn takiego stanu rzeczy Izba dopatruje się w tym, że redukcji zadłużenia w latach 1994-1996 nie towarzyszył wzrost rentownej sprzedaży. Pośrednią przyczyną takiego stanu rzeczy wydają się być czynniki decydujące o specyfice sektora, takie jak: kapitałochłonność produkcji, mała elastyczność majątku i produkcji w stosunku do szybkich zmian w strukturze rynku, a także niekorzystne uwarunkowania zewnętrzne - spadek zamówień i eksportu [Informacja...: 2004, s. 12, P. Wiczorek: 1999].

Według analiz Najwyższej Izby Kontroli, w latach 1996-2002 w przedsiębiorstwach przemysłu obronnego dokonano restrukturyzacji zadłużenia na łączną kwotę 1 539 761,5 tys. zł (ceny 2000 r.), z czego 84,3% przypadło na bankowe postępowania układowe i układy sądowe, 5% na *Ordynację podatkową*, 6,1% na *Ustawę o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego*, 4,7% na *Ustawę o restrukturyzacji niektórych należności publicznoprawnych od przedsiębiorców* [Informacja...: 2004, s. 99].

Komercjalizacja przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego została przeprowadzona w latach 1991 – 1996, przy czym największą liczbę przedsiębiorstw skomercjalizowano w latach 1994 – 1995. Zmiana statusu własnościowego była jednym z założeń opracowanego przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu *Programu komercjalizacji i oddłużenia przemysłu obronnego*, który został przyjęty przez Radę Ministrów w lipcu 1993 roku. Istotnym instrumentem prawnym w tym obszarze, stała się uchwalona w lutym 1993 roku *Ustawa o przekształcaniach własnościowych niektórych przedsiębiorstw państwowych o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa* [Dz. U. 1993, nr 16, poz. 69 z późn. zm.]. Wyżej wymieniona ustawa obowiązywała do dnia 31. 12. 1996 r. Stworzyła ona podstawy prawne do przyspieszenia procesu przekształcania przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego w spółki Skarbu Państwa. Pomimo że powstałe w wyniku komercjalizacji spółki nadal stanowiły własność państwa, zmiana ich statusu własnościowego przyniosła wiele korzyści, w tym między innymi: prawne możliwości reorganizacji, tworzenia spółek zależnych i działań prywatyzacyjnych, większą samodzielność zarządu i rady nadzorczej, możliwość zarządzania kapitałem akcyjnym. Przeprowadzenie komercjalizacji umożliwiło również podjęcie dalszych przedsięwzięć w zakresie przekształceń własnościowych, takich jak: zawarcie porozumień z wierzycielami w sprawie czę-

ściowego umorzenia i rozłożenia w czasie spłaty zaległych zobowiązań finansowych, podział majątku akcyjnego i tworzenie spółek zależnych oraz spółek typu *joint venture* [Analiza...: 1999, s. 103].

Kompleksowa koncepcja **prywatyzacji** przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego po raz pierwszy pojawiła się w *Programie Restrukturyzacji Przemysłu Obronnego i Wsparcia w Zakresie Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP* (tzw. Program 1999), opracowanym przez rząd Jerzego Buzka. W myśl założeń wyżej wymienionego programu prywatyzacji miało zostać poddanych 26 spośród 34 spółek przemysłu obronnego objętych programem.

Pomimo aktywności Ministerstwa Skarbu Państwa, w ramach *Programu 1999* udało się sprzedać jedynie udziały w dwóch spółkach: PZL „WARSZAWA – OKĘCIE” S.A. oraz WSK „PZL – RZESZÓW” S.A. Właścicielem 51% udziałów pierwszej ze spółek, w październiku 2001 roku, stało się konsorcjum Avia System Group oraz EADS Construcciones Aeronauticas (CASA). Prywatyzacja WSK „PZL – RZESZÓW” S.A. nastąpiła w marcu 2002 roku, kiedy to 85% akcji tego przedsiębiorstwa zostało zakupione przez amerykańską firmę United Technologies Corporation [Informacja...: 2004, s. 122], [F. Makowski: 2002], [P. Stefaniak: 2003; G. Hołdanowicz: 2001].

W przypadku zrealizowanych procesów prywatyzacyjnych PZL „WARSZAWA – OKĘCIE” S.A. oraz WSK „PZL – RZESZÓW” S.A., na uwagę zasługuje fakt, że dzięki wprowadzeniu niezbędnych instrumentów prawnych - *Ustawa z dnia 23 sierpnia 2001 r. o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców* [Dz. U. 2001 r., nr 122, poz. 1320 z późn. zm.] oraz stosownych zapisów w umowach prywatyzacyjnych zabezpieczone zostały interesy bezpieczeństwa i obronności państwa [Informacja...: 2004, ss. 123-124].

Przyjęta w maju 2002 roku przez rząd Leszka Millera *Strategia przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002-2005* zakładała przeprowadzenie procesów prywatyzacyjnych w odniesieniu do 21 spółek przemysłowego potencjału obronnego, które miały pozostać poza strukturami grup kapitałowych [Strategia...: 2002, s. 29]. Jednakże proces prywatyzacji, ze względu na małe zainteresowanie inwestorów (krajowych i zagranicznych) oraz słabe przygotowanie spółek do prywatyzacji (nieuregulowane stany prawne, nie przeprowadzona restrukturyzacja or-

organizacyjna, finansowa i zatrudnienia), napotyka na liczne trudności [Polska...: 2004, s. 281]. Jak wynika z informacji zawartych w prasie specjalistycznej, zgodnie z założeniami opracowywanej przez rząd nowej *Strategii przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2005 – 2010*, poza strukturą grup kapitałowych miałyby się znaleźć 13 przedsiębiorstw: ZSP „NIEWIADÓW” S.A., ZTS „NITRON” S.A., ZTS „GAMRAT” S.A., ZTS „ERG-BIERUŃ” S.A., „STOMIL-POZNAŃ” S.A., FLT „KRAŚNIK” S.A., Huta „STALOWA – WOLA” S.A. Szczecińska Stocznia Remontowa „GRYFLA” S.A. Stocznia Remontowa „NAUTA” S.A., Morska Stocznia Remontowa S.A., GZE „UNIMOR” S.A., ZE „WAREL” S.A., „UNIMOR RADIOCOM” sp. z o. o. Spółki te miały już wcześniej zostać sprywatyzowane, lecz na razie cel ten nie został osiągnięty [Por.: T. Hypki: 2005, nr 3].

Koncepcje **konsolidacji przedsiębiorstw** przemysłowego potencjału obronnego w ramach holdingów branżowych pojawiały się w większości rządowych programów restrukturyzacyjnych poczynając od raportu Proxy Ltd. pt. *Studium sektorowe w przemyśle obronnym* (1991), poprzez opracowany w 1992 roku przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu *Projekt przebudowy sektora zbrojeniowego* oraz *Program restrukturyzacji przemysłu zbrojeniowego na lata 1995 – 2010 wraz ze szczegółowym projektem przedsięwzięć w latach 1995 – 1996* opracowany przez warszawską firmę konsultingową Centrum Kooperacji Przemysłowej ICC (CKP). Również w pierwotnych założeniach „reformy Klimka – Ogryczaka” opracowanej za rządów premiera Jerzego Buzka poruszana była problematyka konsolidacji przedsiębiorstw wokół Narodowego Funduszu Przemysłu Obronnego (NaFPO S.A.). Jednakże wszystkie wspomniane powyżej koncepcje pozostały jedynie w sferze planów i założeń. Konsolidacja i koncentracja przemysłu obronnego w skali sektora została zapoczątkowana dopiero w 2002 roku, w wyniku przyjętej przez Radę Ministrów *Strategii przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005*. Utworzone zostały dwie grupy kapitałowe: amunicyjno – raketowo – pancerna skupiona wokół „BUMAR” sp. z o.o. i lotniczo – radioelektroniczna z Agencją Rozwoju Przemysłu S.A jako spółką dominującą. Struktura podmiotowa obydwu grup kapitałowych została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura podmiotowa grup kapitałowych przemysłowego potencjału obronnego

Grupa	amunicyjno- rakietowo - pancerna	lotniczo- radioelektroniczna
spółka dominująca	– „BUMAR” sp. z o.o.	– Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.,
spółki produkcyjne	<ul style="list-style-type: none"> – ZM „MESKO” S.A. – ZM „DEZAMET” S.A. – WSK „PZL-WARSZAWA II” S.A. – ZPS sp. z o.o. w Pionkach – ZM „KRAŚNIK” sp. z o.o. – Fabryka Produkcji Specjalnej sp. z o.o. – ZM „BUMAR-LABĘDY” S.A. – PCO S.A. – CNPEP „RADWAR” S.A. – ZM „TARNÓW” S.A. – ZM „PZL-WOLA” S.A. – Fabryka Broni „ŁUCZNIK-RADOM” sp.z o.o. – PSO „MASKPOL” S.A. – ZCh „NITROCHEM” S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> – Polskie Zakłady Lotnicze sp.z o.o. – WSK „PZŚWIDNIK” S.A. – Kombinat „PZLHYDRAL” S.A. – ZR „RADMOR” S.A.
spółka marketingowa	– PHU „CENREX” sp. z o.o.	– PHZ „CENZIN” sp. z o.o.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Strategia przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002-2005, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2002, s. 25

Obecnie konsolidacja przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego zgodnie z założeniami Strategii 2002 dobiega końca, a rząd ostatecznie zrezygnował z powoływania trzeciej grupy kapitałowej. Kilka kolejnych zrestrukturyzowanych przedsiębiorstw sektora planowanych jest do włączenia w strukturę istniejących grup kapitałowych [T. Hypki: 2005, nr 7].

7. Zakończenie

Restrukturyzacja przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego w latach 1990-2004 doprowadziła przede wszystkim do ograniczenia potencjału produkcyjnego, co wyraża się między innymi ograniczeniem zatrudnienia z poziomu 158 tys. pracowników w 1989 roku do 25,3 tys. w 2004 roku, spadkiem udziału sprzedaży przedsiębiorstw sektora w przychodach przemysłu krajowego z ponad 2% w 1987 roku do 0,5% w 2003 roku oraz ograniczeniem liczby przedsiębiorstw sektora

z około 150 do 39 [Por.: Analiza...: 1999, s. 172], [Polska...: 2004, s. 281; T. Hypki: 2005, s. 8].

Nastąpiła reorientacja rynkowa przedsiębiorstw, zrezygnowano z produkcji przestarzałych wyrobów, wdrożono do produkcji nowe produkty oraz dokonano modernizacji istniejących wyrobów. Doskonalono jakość produktów, modernizowano park maszynowy oraz wprowadzano nowe technologie. Rozwijano działania marketingowe. Komerccjalizacja przedsiębiorstw umożliwiła wydzielenie spółek zależnych oraz przeprowadzenie restrukturyzacji majątkowej. Korzystając z możliwości stwarzanych przez programy rządowe przedsiębiorstwa prowadziły restrukturyzację zadłużenia. Działając w oparciu o założenia *Programu 1999* przeprowadzone zostały – choć w bardzo ograniczonym zakresie – procesy prywatyzacyjne, a restrukturyzacja przemysłu obronnego została powiązana w kontraktami offsetowymi. Wdrażając założenia *Strategii 2002* rozpoczęto konsolidację przedsiębiorstw przemysłu obronnego w ramach grup kapitałowych.

Jak wskazuje raport pokontrolny Najwyższej Izby Kontroli obejmujący lata 1996 - 2002, pomimo długotrwałych i wieloaspektowych procesów restrukturyzacji wdrażanych w przedsiębiorstwach polskiego przemysłowego przemysłu obronnego oraz wysokich kosztów społecznych (redukcja zatrudnienia) i znaczącej finansowej pomocy publicznej, zasadniczy cel działań restrukturyzacyjnych, jakim było zapewnienie stabilności finansowej i perspektyw rozwoju oraz dostosowanie przemysłowego potencjału obronnego do realiów rynku, nie został osiągnięty. W konsekwencji sytuacja przedsiębiorstw sektora obronnego charakteryzowała się: niskim poziomem wykorzystania zdolności produkcyjnych i niewystarczającymi przychodami, wysokimi kosztami produkcji, niską rentownością oraz wysokim zadłużeniem. Krytycznie ocenione zostały również działania administracji rządowej w zakresie restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego, a realizowane rządowe programy makrorestrukturyzacji sektora uznane za słuszne w założeniach, ale nieskuteczne i kosztowne [Informacja...: 2004, s. 4].

Jednakże, jak wynika ze wstępnych ocen, restrukturyzacja przedsiębiorstw sektora obronnego prowadzona w ramach *Strategii przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002 – 2005* zaczęła przynosić pierwsze wymierne efekty. W 2004 roku, po raz pierwszy od 1996 roku, przedsiębiorstwa sektora uzyskały łącznie zysk netto, który wyniósł 54, 38 mln zł. Liczba przedsiębiorstw, które wykazały zysk netto

wzrosła z 20 w 2001 roku do 27 w 2004 roku. Należy przy tym zauważyć, że poprawę sytuacji zanotowano w przedsiębiorstwach, które do tychczas znajdowały się w bardzo złej kondycji (np.: ZM „MESKO” S.A., ZM „BUMAR – ŁABĘDY” S.A., ZCh „NITRO – CHEM” S.A. czy ZM „PZL – WOLA” S.A.). Rentowność sprzedaży netto wzrosła z -13,9% w 2002 roku do +1,4% w 2004 roku. Wspierane przez rząd przedsiębiorstwa przemysłu obronnego zyskały kilka znaczących kontraktów eksportowych, takich jak na przykład: kontrakt malezyjski o wartości 370,5 mln USD na dostawę przez „BUMAR” sp. z o. o sprzętu pancernego (2003 r.) czy kontrakt na dostawę przez PCO S.A. 250 systemów kierowania ogniem Drawa- T dla modernizowanych indyjskich czołgów T – 72. Pomimo że konsolidacja przedsiębiorstw przemysłu obronnego prowadzona jest w wyniku decyzji rządowych, a nie w formie naturalnych fuzji i przejęć, wydaje się być ona właściwym rozwiązaniem sprzyjającym umacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu obronnego.

Analizując zmiany restrukturyzacyjne zachodzące w przedsiębiorstwach przemysłowego potencjału obronnego w latach 1990-2004, należy podkreślić, że wpisują się one restrukturyzację przedsiębiorstw w Polsce w procesie transformacji gospodarki i wykazują wiele cech wspólnych z procesami restrukturyzacji przedsiębiorstw innych sektorów. Jednakże ze względu na specyfikę sektora obronnego, jego strategiczne znaczenie dla bezpieczeństwa i obronności państwa, związane z tym silne uzależnienie od polityki przemysłowo – obronnej rządu oraz radykalne ograniczenie popytu na uzbrojenie i sprzęt wojskowy po 1990 roku, wskazać można cechy wyróżniające procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowego potencjału obronnego od innych sektorów gospodarki, takie jak:

- radykalne zmniejszenie potencjału produkcyjnego,
- bardzo niski poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych,
- duże uzależnienie wewnętrznych programów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw od finansowej pomocy publicznej oraz rządowych programów makrorestrukturyzacji sektora, zwłaszcza w obszarze restrukturyzacji finansowo – własnościowej,
- znacznie wolniejsze - niż w przypadku sektorów „cywilnych” - tempo zmian restrukturyzacyjnych oraz dostosowywania się do światowych trendów restrukturyzacyjnych.

Uwzględniając aktualną sytuację przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego oraz rozwój współpracy z firmami

z państw Unii Europejskiej i NATO – w ocenie autora – bardzo prawdopodobnym wydaje się, że procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw polskiego przemysłowego potencjału obronnego w przyszłości będą przyjmować kierunki zmian restrukturyzacyjnych wdrażanych obecnie w przemyśle obronnym Stanów Zjednoczonych i państw Europy Zachodniej, takich jak: konsolidacja przedsiębiorstw i koncentracja kapitału, rozwój współpracy międzynarodowej, prywatyzacja oraz zmiany w strukturze prac badawczych, produkcji i sprzedaży.

Literatura:

1. *Analiza sektorowa konwersji przemysłu zbrojeniowego w Polsce w okresie transformacji gospodarki na system rynkowy (lata 1989-1997)*, praca zbiorowa pod red. M. Daniluka, INE UW, Warszawa 1999.
2. *Arms Industry Limited*, ed. by H. Wulf, SIPRI, Oxford University Press, New York 1993.
3. Bill I., *Europejski przemysł zbrojeniowy*, „Wiedza Obronna” 2001, nr 2.
4. Bowman E. H., Singh H., *Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, Special Issue, 1993, Summer.
5. Chyłkowski H., Wiczorek P., *Proces restrukturyzacji krajowego przemysłu obronnego w latach 1990-1997 na tle zmian zachodzących w sektorze zbrojeniowym europejskich państw NATO*, Akademia Obrony Narodowej – Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 1998.
6. Daniluk M., *Wojsko w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1994.
7. George D., *Ekonomiczne i polityczne implikacje umiędzynarodowienia się przemysłów obronnych [w:] Transformacja przemysłu obronnego u progu XXI wieku, IV Międzynarodowa Konferencja Naukowa, VI Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego, Kielce 3-4. 09. 1998*, Ministerstwo Skarbu Państwa – Świętokrzyska Agencja Rozwoju Regionu, Kielce 1998.
8. *Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia*, praca zbiorowa pod red. J. Płaczka, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2001.
9. Grudzewski W., Hejduk I., *Holding jako instrument restrukturyzacji kluczowego przemysłu w Polsce [w:] Grupy kapitałowe w Polsce*, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, M. Trockiego, B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.

10. Grudzewski W., Hejduk I., *Holdingi w kluczowym przemyśle Polski*, „Organizacja i Kierowanie”, 1998, nr 3.
11. Hołdanowicz G., *CASA C295M dla WLOP. PZL Warszawa – Okęcie dla EADS/CASA*, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność”, 2001, nr 9.
12. Hypki T., *Good year for Polish defence industry*, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność”, Wydanie specjalne, IDET 2005.
13. Hypki T., *Przemysł zbrojeniowy na zakręcie*, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność”, 2005, nr 3.
14. Hypki T., *Szkoła przetrwania: Polski przemysł obronny 2004-05*, „Raport: Wojsko – Technika – Obronność”, 2005, nr 7.
15. *Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji sektora obronnego*, NIK, Warszawa 2004.
16. Lis A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: Analiza komparatywna istoty zjawiska restrukturyzacji przedsiębiorstwa w ujęciu wybranych koncepcji amerykańskich i polskich*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 9.
17. Lis A., *Kierunki i trendy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu obronnego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej*, „Przegląd Organizacji”, 2005, nr 6.
18. Makowski F., *Przemysłowy potencjał obronny*, „Wojsko i Wychowanie”, 2002, nr 4.
19. Pełka B., *Przemysł polski w perspektywie strategicznej. Polityka przemysłowa, strategia rozwoju i restrukturyzacja*, Warszawa 1998.
20. Piątkowski K., *Przyszłość polskiego przemysłu zbrojeniowego*, „Nowa Technika Wojskowa”, 2002, nr 1-2.
21. *Polska 2004. Raport o stanie przemysłu*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.
22. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, pod redakcją naukową E. Mączyńskiej, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001.
23. Ryba Z., *Restrukturyzacja przemysłu obronnego a zatrudnienie*, „Wojskowy Przegląd Techniczny i Logistyczny”, 1999, nr 5.
24. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
25. Sköns E., Weidacher R., *Arms production [w:] SIPRI Yearbook 2002: Armaments, Disarmament and International Security*, Stockholm Peace Research Institute, Oxford University Press, New York 2002.
26. Stefaniak P., *Defence industry*, „Boss Business News Poland”, 2003, nr 2 (484).

27. *Strategia przekształceń strukturalnych przemysłowego potencjału obronnego w latach 2002-2005*, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 14 maja 2002 r., Ministerstwo Gospodarki, Warszawa maj 2002.
28. Wiczorek P, *Polski przemysł obronny w latach dziewięćdziesiątych*, „Kontrola Państwowa”, 1999, nr 4.
29. Wiczorek P, *Przemysł obronny państw NATO w nowych realiach polityczno – wojskowych i ekonomicznych*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 1994.

Katarzyna Tubielewicz *

FUNKCJE PORTÓW MORSKICH W GOSPODARCE UNII EUROPEJSKIEJ

Function of Sea Ports in the economy UE

Summary

Globalization of world economic integrate process of world trade and transport have radicaly changed function of sea ports on all the world. This article presents contemporary function of ports in the economy UE.

Uwagi wstępne

Globalizacja gospodarki światowej oraz procesy integracyjne w światowym handlu i transporcie radykalnie zmieniły warunki funkcjonowania portów morskich na całym świecie. Do najistotniejszych czynników zmian zaliczyć można: „ regionalizację, internacjonalizację i koncentrację produkcji i usług, rozwój rynków finansowych, niepewną przyszłość, nowoczesne technologie, postęp w komunikacji i informacji, rozwój logistyki, wzrastające znaczenie ochrony środowiska naturalnego i bezpieczeństwa, rosnące znaczenie wiedzy, umiejętności, przedsiębiorczości i innowacyjności” [A. Tubielewicz, 2004, s. 5].

Na rozwój gospodarki światowej XXI wieku rzutować będzie zacieśniająca się regionalna integracja polityczno – ekonomiczna rozwiniętych gospodarczo krajów Europy, Azji Południowo-Wschodniej i Ameryki Północnej. Uwypukla się nowy, trzybiegunowy układ handlu morskiego ze wzrastającym znaczeniem obrotów wewnątrzregionalnych chociażby w rejonie Morza Bałtyckiego. Światowe obroty morskie w 2005 roku osiągną około 5,5 mld ton, czyli wzrosną o ponad 16% w stosunku do 1995 roku. Następuje ciągły wzrost obrotów ładunkami masowymi płynnymi, który powinien wynieść 2,6 % rocznie do 1685 mln ton w 2005 roku, a masowymi suchymi 4,5 % rocznie do 2168 mln ton. Jednakże

* mgr, Katedra Zarządzania i Technik Informatycznych, Politechnika Gdańska

największą dynamikę wykazują obecnie ładunki skonteneryzowane, wynosząc średnio rocznie 6,4%. W bieżącym roku szacuje się, iż wyniosą około 1600 mln ton.

W krajach Unii Europejskiej zlokalizowane są największe porty świata, takie jak: Rotterdam, Antwerpia, Hamburg, Marsylia, w których obsługiwanych jest 70% przewozów morskich Unii.

Porty morskie pełnią ważną rolę w gospodarce Unii Europejskiej. Przez porty przechodzi około 90% handlu zagranicznego Unii z trzecimi krajami oraz 30% handlu wewnętrznego między krajami UE. Przeładowują one rocznie 3,0 mln ton ładunków oraz obsługują ponad 300 mln pasażerów. Przeładunki portów oceanicznych stanowią około 30% obrotów morskich Unii [A. Tubielewicz, 2004, s. 107].

Celem artykułu jest przedstawienie współczesnych funkcji portów morskich. Autorka, precyzując pojęcie portu morskiego, odnosi się do różnych sposobów ujmowania znaczenia portów morskich i różnic wynikających z funkcji przez nie pełnionych.

Problematyka rozwoju i funkcjonowania portów morskich w aspekcie silnej konkurencji pomiędzy portami stanowi aspirację autorki do podjęcia powyższego tematu*.

Porty morskie w Unii Europejskiej

Europejskie porty morskie opierają swoją działalność na zapisanych w Traktatach Rzymskim i Maastricht zasadach określających spójność gospodarczą, społeczną i polityczną oraz na zdefiniowanych we wspomnianych Traktatach zasadach dotyczących konkurencji, liberalizacji gospodarki, dostępu do usług oraz pomocy społecznej. Traktat z Maastricht opiera trwały postęp gospodarczy i społeczny na stworzeniu obszaru pozbawionego granic wewnętrznych oraz umocnieniu spójności gospodarczej i społecznej, jak również stworzeniu unii gospodarczej i wspólnej waluty.

Traktat o Unii Europejskiej (Traktat z Maastricht) oraz Traktat Rzymski traktuje porty morskie jako ogniwa morsko – lądowego łańcucha transportowego i jako integralne elementy Transeuropejskiej Sieci Transportowej, w ramach której podlegając ogólnym zasadom i regulacjom Unii Europejskiej, muszą realizować cele, zadania i przedsięwzięcia wynikające z polityki transportowej oraz polityki żeglugowej Wspólnoty.

* tytuł artykułu stanowi rozdział podjętej przez autorkę pracy doktorskiej

Sektor portowy pełniący ważną i znaczącą rolę w gospodarce Unii Europejskiej w nieznaczny sposób poddaje się procesom ujednoczenia. Wynika to z faktu silnego zróżnicowania cech poszczególnych portów, głównie dotyczących wielkości i lokalizacji, powiązań z zapleczem i przedpolem portów, organizacji i metod zarządzania, tradycji itp. Zatem podobne środowisko geograficzne i ekonomiczne wszystkich portów nie wyznacza stosowania jednolitej filozofii zarządzania i eksploatacji portami, wręcz przeciwnie każdy port funkcjonuje na odmiennych, własnych zasadach polityki portowej [F. Suykens, 1995].

Polityka portowa państw Unii Europejskiej, a w tym zagadnienia rozwoju portów morskich oraz kształtowanie się rynku usług portowych pozostawiono w gestii każdego z państw członkowskich UE.

Komisja Europejska opracowała dokument dotyczący wspólnej polityki i problematyki portowej. Dokument powstał w formie raportu o nazwie „Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure” czyli Zielona Księga, która nawiązuje do znaczenia portów morskich dla społeczno - gospodarczego rozwoju Unii Europejskiej. Raport obejmuje zagadnienia związane z integracją portów w ramach intermodalnych łańcuchów transportowych, alokacją zasobów oraz zapewnieniem wolnej i uczciwej konkurencji między portami.

Powyżej przedstawione dokumenty warunkujące funkcjonowanie portów morskich w Unii Europejskiej nie definiują w jasny i jednoznaczny sposób pojęcia i znaczenia portu morskiego.

Termin port - etymologicznie wywodzi się z łacińskiego słowa *porta* i oznacza bramę. Jak pisze brytyjski naukowiec A.H.J. Brown słowo port odnosi się do „portu morskiego, niekiedy rzeczno lub kanałowego, tzn. do bramy – ogniwa pomiędzy lądem i wodą. Jedna strona tego ogniwa używana jest przez statek, a druga przez kolej, samochód i barki. Poprzez każde takie ogniwo stale przechodzi część światowych strumieni ładunków i pasażerów. Port istnieje, aby zapewnić urządzenia i usługi w zakresie przemieszczania przewożonych morzem towarów i/ lub pasażerów” [A. Grzelakowski, L. Kuźma, K. Misztal, A. Surowiec, 1978, s. 8]

Według A. Grzelakowskiego „porty morskie stanowią część składową krajowego systemu transportowego. Są one punktami transportowymi usytuowanymi ekstremalnie w układzie sieci komunikacyjnej państwa – na styku lądu z morzem, przystosowanymi do obsługi różnego typu morskich i lądowych środków przewozu zaangażowanych w przemieszczaniu ładunków własnych i obcych będących przedmiotem wymiany

międzynarodowej oraz obrotu wewnątrz krajowego”[A. Grzelakowski, 1986, s. 9]. Najbardziej obrazową definicję spośród przytoczonych w literaturze przedmiotu przedstawia T. Szczepaniak, określając, port morski jako „miejsce w rejonie zetknięcia się lądu z morzem, w którym statek i ładunek korzystają z urządzonej przystani i zorganizowanego aparatu usługowego; port morski jest równocześnie ogniwem transportu i złożonym węzłem transportowym, w którym zbiegają się środki transportu morskiego, kolejowego, samochodowego, rzeczno- i przewodowego (ewentualnie lotniczego) i gdzie przedmioty transportu- ładunki, korzystając z przeladunku i mając do dyspozycji szereg innych usług, zmieniają środek transportu morskiego na środki transportu lądowego i odwrotnie”[L. Kuźma, T. Szczepaniak, 1971, s. 17]. Po upływie ponad 30 lat powyższa definicja pod wpływem zmian w otoczeniu oraz rozwoju funkcjonalnym portów morskich uległa znacznemu rozszerzeniu, wynikającemu ze zwiększenia znaczenia portu jako miejsca schronienia dla statków o znaczenie w łańcuchu transportowym. Pojęcie portu morskiego w takim znaczeniu definiuje S. Szwankowski określając port morski jako „logistyczny i gospodarczy węzeł w systemie transportu globalnego o silnym morskim charakterze, w którym koncentruje się funkcjonalnie i przestrzennie różnorodna działalność bezpośrednio lub pośrednio związana z łańcuchami logistycznymi, których częścią pozostają lądowo - morskie łańcuchy transportowe” [S. Szwankowski, 2000, s. 31]. W ten sposób określone pojęcie portu morskiego obejmuje szeroko rozumianą działalność gospodarczą opartą na rozwoju funkcji przemysłowej oraz logistycznej.

Strategiczna rola portów morskich w międzynarodowym handlu i transporcie wynika z trzech podstawowych przyczyn: [S. Szwankowski, 2000, s. 32]:

- „Porty morskie są punktami początkowymi i końcowymi transportu morskiego, a ogniwo przewozu morskiego ładunków masowych lub skonteneryzowanych jest tym ogniwem transportu, które przewozi największą masę ładunkową. Jest to najlepszy sposób na uzyskanie korzyści skali poprzez koncentrację ładunków oraz poprzez sprzężenie zwrotne powiększa rozmiary innych rodzajów działalności portów morskich;
- porty morskie są korzystnym miejscem lokowania rozmaitej działalności gospodarczej, pozwalającej na minimalizację kosztów transportu, minimalizację czasu martwego (jałowego) oraz na koncentrację wyrobów. Jeśli pomiędzy regionami, krajami lub kontynenta-

mi, do połączenia których powinien zostać wykorzystany transport morski, występują duże różnice w czynnikach produkcji, porty są miejscami, w których te różnice można połączyć w najbardziej korzystny sposób;

- Porty morskie dla przewozów międzynarodowych pozostają głównym miejscem styku różnych gałęzi transportu, jak również miejscem w którym koncentrują swoją działalność przewoźnicy morscy i lądowi, spedytorzy, agenci żeglugowi dystrybutorzy ładunku, urzędy celne, towarzystwa ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa przemysłowe oraz usługowe, banki i wiele innych”.

Pojęcie portu zdefiniowane przez Grupę Roboczą ds. Portów określa port morski „jako określony obszar lądowy i wodny wraz z wyposażeniem i siłą roboczą, przystosowany do przyjmowania statków, ich obsługi przeładunkowej, składowania towarów oraz dowozu i odwozu towarów przez transport lądowy, włączając w to działalność biznesową związaną z transportem morskim” [A. Tubielewicz, 2004, s. 113].

Funkcje portów morskich

Przedstawione definicje tradycyjnego ujęcia działalności gospodarczej portu morskiego, są ściśle związane z trzema funkcjami gospodarczymi, a mianowicie z funkcją : transportową, przemysłową i handlową. Wymienione funkcje związane są z trzema przyczynami obecności ładunku w porcie morskim [S. Szwankowski, 2000, s. 61]:

- poddaniem go przemysłowemu procesowi twórczemu – funkcja przemysłowa,
- przemieszczaniem ładunku przez port morski jako przez punkt styku transportu morskiego z transportem lądowym na całej drodze przemieszczania ładunku między punktem nadania a punktem odbioru – funkcja transportowa,
- poddaniem go określonym operacjom handlowym, na przykład transakcjom kupna – sprzedaży – jako funkcja handlowa.

Według S. Szwankowskiego port morski, w wyniku rozszerzenia działalności gospodarczej może koncentrować się na następujących rodzajach funkcji portowych [S. Szwankowski, 2000, s. 65-66]:

Funkcja transportowa, oparta na tradycyjnych usługach portowych, takich jak przeładunek towarów, magazynowanie towarów, usługi nawigacyjne jako podstawowa działalność portu oparta na nowoczesnych systemach organizacji i zarządzania. Podkreślić należy, iż funkcja transporto-

wa odnosi się nie tylko do tradycyjnego procesu obsługi przeładunkowo-składowego ładunku lecz również do obsługi ruchu pasażerskiego, gdzie port morski służy zmianie przez pasażera środka transportu lądowego na środek transportu morskiego w procesie jego podróży między miejscem jej rozpoczęcia i zakończenia. Jednakże, funkcja transportowa związana jest głównie z przeładunkiem towarów.” W procesie transportowym, na trasie od dostawcy do odbiorcy, przeładunek towarów w porcie może występować w fazie początkowej, końcowej lub pośredniej (tranzyt). Na funkcję transportową portu morskiego składają się więc następujące, ściśle powiązane ze sobą czynności, a zatem: - transfer ładunku, - przeładunek, załadunek, wyładunek oraz rozmieszczenie ładunku w środku transportu lub miejscu składowania za pomocą odpowiednich zmechanizowanych urządzeń. Realizacja funkcji transportowej, w odniesieniu do towarów i pasażerów, jest uzależniona od zasięgu przedpoła i zaplecza danego portu”^{*} [D. Waldziński, 1999, s. 10].

Od momentu rozpoczęcia głębokich przemian ustrojowo - gospodarczych w krajach bałtyckich przewozy morskie wzrosły o około 150 mln ton. W 2002 roku transport morski w regionie bałtyckim stanowił około 11 % światowych przewozów morskich handlu międzynarodowego, kształtujących się na poziomie 5,4 mld ton masy towarowej. W portach krajów członkowskich UE przewiduje się nadal dynamiczny wzrost obrotów kontenerowych z 43 mln TEU w 2004 roku do 54 mln TEU w 2010 roku;

Funkcja przemysłowa oparta na usługach przemysłowo - środowiskowych obejmujących usługi przemysłowo - techniczne związane ze statkiem oraz ładunkiem, zwiększające wartość produktu pierwotnego oraz na usługach środowiskowych związanych z eksploatacją urządzeń niezbędnych do ochrony środowiska. Funkcja ta, jest ściśle związana z lokalizacją na terenie portu lub w jego bezpośrednim otoczeniu tzw. „przemysłu portowego”. Realizacja funkcji przemysłowej umożliwia redukcję kosztów transportu lądowego poprzez eksportowanie produktów drogą

* Przez przedpole portu morskiego należy rozumieć obszary zamorskie, z których, lub do których dążą ładunki lub pasażerowie. Obszary te mają połączenia transportowe z danym portem, a także są z nim związane kontraktami handlowymi. Z kolei przez zaplecze portu morskiego należy rozumieć obszar lądowy, połączony z nim siecią dróg samochodowych i kolejowych. Na zapleczu portu morskiego generowane są ładunki, które po odbyciu podróży lądowej, zmieniają w porcie środek transportu i dalsza podróż odbywają drogą morską. Ładunki mogą być też transportowane w przeciwnym kierunku: przybywają do portu drogą morską i dalej, po ich przemieszczeniu, odbywają podróż drogą lądową. Zaplecze portu morskiego może być też rozpatrywane w odniesieniu do pasażerów odbywających podróż drogą morską oraz turystów korzystających z morskich środków transportowych.

morską. W literaturze fachowej wyróżnia się następujące rodzaje „przemysłu portowego”, a mianowicie [por. L. Kuźma, 1993, s. 28], [D. Waldziński, 1993, s. 115]:

- przemysł morski, do którego zaliczono: przedsiębiorstwa budowy i remontów urządzeń przeładunkowych, przedsiębiorstwa produkcyjne i remontowe aparatury nawigacyjnej, stocznie produkcyjne, stocznie remontowe, przedsiębiorstwa przetwórstwa rybnego,
- przemysł obejmujący produkcję, remonty, montaż i przetwórstwo wyrobów lub surowców importowanych drogą morską lub przeznaczonych do eksportu tą drogą. Omawiany rodzaj obejmuje: przedsiębiorstwa chemiczne, elektroniczne, montażu samochodów, rafinerie ropy naftowej wraz z przedsiębiorstwami przemysłu petrochemicznego, przemysłu spożywczego, przemysłu drzewnego oraz przedsiębiorstwa tekstylne.

Rozwój funkcji przemysłowej jest wciąż widoczny w niektórych portach europejskich, zwłaszcza w Belgii, Holandii i Francji. Przykładem portu o silnie rozwijającej się funkcji przemysłowej jest Antwerpia, gdzie przemysł zajmuje prawie jedną trzecią całej powierzchni lądowej portu. W strukturze przemysłu portowego pod względem wartości produkcji dominuje przemysł chemiczny i petrochemiczny – 49%, rafineryjny – 26% oraz samochodowy – 12%, a pozostałe 13% przypada na inne gałęzie przemysłu. Nielicznymi portami europejskimi charakteryzującymi się dynamicznym rozwojem funkcji przemysłowej są Rotterdam i Havn;

Funkcja handlowa oparta jest na usługach administracyjno – handlowych. Polega głównie na przygotowaniu i realizacji określonych operacji obejmujących: - transakcje kupna - sprzedaży oraz reeksportu, dokonywanych wobec znajdujących się w nich ładunków w połączeniu z różnymi operacjami np. ubezpieczeniowymi, bankowymi oraz innymi; - manipulowaniu znajdującymi się w portach morskich ładunkami, polegającym na składowaniu, pakowaniu, przepakowywaniu, sortowaniu, kontrolowaniu, pobieraniu próbek, cechowaniu oraz wielu innych czynnościach. Usługi w ramach tej funkcji obejmują złożone procedury administracyjne związane z obsługą celną, dokumentacją portową oraz przepisami.

Funkcja dystrybucyjno – logistyczna obejmuje różnego rodzaju usługi głównie manipulacyjno – uszlachetniające, związane z minimalizacją kosztów logistycznych oraz racjonalizacją dystrybucji towarów w procesie ich przepływu między nadawcą i odbiorcą. Funkcja dystrybucyjna ma naj-

większy wpływ na tworzenie wartości dodanej. Funkcja ta rozwija się najsilniej w dużych, nowoczesnych portach kontenerowych. Porty morskie spośród wszystkich uczestników lądowo- morskiego łańcucha transportowego są najlepiej przystosowane do świadczenia usług dystrybucyjnych. W sąsiedztwie większych portów powstają nowe ośrodki dystrybucji, powiązane bezpośrednio obrotami ładunkowymi portu. Przykładowo w porcie w Hamburgu jedna trzecia morskich przewozów kontenerowych pozostaje na obszarze portu w centrach dystrybucyjnych, jedna trzecia posiada punkty nadania lub odbioru w otaczającym port regionie, a jedna trzecia przemieszczana jest w relacjach z dalszym zapleczem portu; [S. Szwanowski, 2000, s. 81].

Funkcji opartej na obsłudze ruchu pasażersko – turystycznego, obejmującego przede wszystkim obsługę pasażerskiego ruchu promowego oraz wycieczkowego na statkach pasażerskich, pasażerskiej żeglugi przybrzeżnej oraz jachtingu. Rynek bałtycki jest największym na świecie i jednym z relatywnie nadal dużych pod względem potencjału rozwojowego rynków przewozów pasażerskich. Na rynku tym przewozi się łącznie we wszystkich relacjach z dużymi i małymi portami rocznie ponad 180 mln pasażerów. W ostatnich latach w krajach UE zauważyć można nieznaczny spadek morskich przewozów pasażerskich. Duży potencjał przewozowy krajów takich jak : Polska, Estonia, Łotwa i Litwa pozwala na tworzenie optymistycznych prognoz związanych ze wzrostem przewozów pasażerskich w tych krajach po roku 2006 [Namiary na Morze i Handel, nr 2/2004, s. 9].

Ze względu na podstawowe funkcje pełnione przez porty morskie D. Waldziński określił trzy typy funkcji, a mianowicie:

1. Funkcje gospodarcze, do których zaliczył, przedstawione już powyżej trzy funkcje: **transportową, handlową i przemysłową oraz dodatkowo:**

- **Funkcję zaplecza rybołówstwa**, która polega na wszechstronnej obsłudze stacjonujących w porcie statków łowczych, kutrów, łodzi rybackich i ich załóg. Dotyczy również przetwórstwa i magazynowania odłowionego surowca, a także przygotowaniu go do dalszego transportu drogą lądową.
- **Funkcję bazy turystycznej i rekreacji morskiej**, wynikającą ze szczególnie przygotowanej oraz predysponowanej do rozwoju turystyki oraz rekreacji i różnych form wypoczynku związanych głównie z wykorzystaniem akwenów morskich, zalewowych i śródlądowych”. Turystyka morska wymaga w portach i przystaniach morskich wielkich obszarów wodnych. Duże akwe-

ny stanowią o predyspozycjach każdego portu i przystani do rozwoju turystyki morskiej i międzynarodowego jachtu” [W. Andrzejewicz, 1999, s. 43].

2. Funkcje społeczną, którą rozumieć można w kilku kategoriach, a mianowicie:

- W kategorii edukacyjnej,
- W kategorii kulturotwórczej,
- W kategorii będącej konsekwencją otwarcia miast i gmin nadmorskich na turystykę, a w związku z tym poszerzającymi się kontaktami międzynarodowymi,
- W kategorii identyfikacji społeczności lokalnych z miastem i gminą, czego wyraz stanowi umacnianie więzi społecznych przejawiających się poprzez patriotyzm lokalny.

3. Funkcje pod względem przestrzennym, do których zaliczono [H. Ćwikliński, G. Pawłowski, 1996, s. 304]:

- **Funkcję miastotwórczą**, przejawiającą się poprzez wpływ systemu portowego na powstanie, rozwój i kształt ośrodków miejskich(klasycznym przykładem jest budowa portu w Gdyni). W wymiarze ekonomicznym funkcja ta wyraża się tworzeniem nowych miejsc pracy, przedsiębiorstw, inwestycji, wzrostem dochodów oraz obrotów finansowo - gospodarczych itp.,
- **Funkcję regionotwórczą**, która postrzegana jest poprzez rozwój stosunków ekonomicznych w regionie, pobudzanych przez procesy dokonywane w porcie morskim,
- **Funkcję regionalną** rozumianą jako obsługę istniejącego i ukształtowanego regionu przez port i jego otoczenie

Podsumowanie

Globalizacja gospodarki światowej, handlu i transportu morskiego oparta na wzmacniających się tendencjach do liberalizacji handlu międzynarodowego i rynków żeglugowo - portowych wywiera silny wpływ na rozwój i funkcje portów morskich. Znoszenie barier w handlu światowym i coraz szersze otwarcie gospodarek narodowych dla światowego handlu przyczynia się do przyspieszenia dynamiki wzrostu światowych obrotów towarowych prowadząc do zmian w funkcjonowaniu portów. Wzrost i koncentracja strumieni światowych obrotów morskich znajduje swoje odbicie w koncentracji obrotów towarowych w portach morskich, szczególnie w portach Unii Europejskiej, z których 5 osiąga rocznie

przeładunki powyżej 50 mln ton, w tym 2 powyżej 100 mln ton. Prognoza wielkości obrotów handlu morskiego krajów UE, których porty morskie w ostatnich latach przeładowały połowę towarów światowego handlu morskiego przewiduje w obecnym roku obroty wielkości 2683 mln ton, natomiast w 2010 roku wzrost obrotów do 2841 mln ton.

Obecne obroty oraz prognozy do 2010 roku wskazują na ciągły wzrost obrotów wszystkich portów morskich krajów członkowskich. Zwrócić należy uwagę, na silne zróżnicowanie wielkości obrotów poszczególnych portów, przykładowo we Francji porty morskie w 2000 roku osiągnęły obroty wysokości 326 mln ton, przy czym prognozy dla Francji wynoszą na 2010 rok 380 mln ton, dla portów morskich w Holandii przewiduje się wzrost z 409 mln ton w 2000 roku do 452 mln ton w 2010 roku, dla włoskich portów morskich przewiduje się wzrost z 425 mln ton w 2000 roku do 488 mln ton w 2010 roku, w Belgii łączne obroty portów morskich w 2000 roku wynosiły 157 mln ton, natomiast prognozy przewidują wzrost obrotów do 172 mln ton w 2010 roku. Łączne obroty portów bałtyckich prognozuje się na około 750 mln ton w 2010 roku.

Największe obroty osiągały do tej pory porty W. Brytani, w których odnotowano w 2000 roku 520 mln ton, jednakże prognozy przewidują spadek obrotów do 505 mln w 2010 roku (spadek obrotów odnotowano już w 2004 roku).

Rozwój handlu i transportu w Europie, wymaga rozbudowy i modernizacji sieci infrastruktury transportowej. Dotyczy to przede wszystkim infrastruktury portowej oraz drogowej i kolejowej.

Reasumując, wspólnie, w warunkach rosnącej konkurencji, rozwoju multimodalizmu, konteneryzacji, koncentracji logistycznej w handlu i transporcie najważniejszy dla rozwoju portów morskich wydaje się rozwój funkcji dystrybucyjnej. Funkcja ta najsilniej rozwija się w dużych nowoczesnych portach kontenerowych, które są jednocześnie największymi centrami dystrybucyjnymi. Przemiany w międzynarodowym podziale pracy stały się ważnym czynnikiem kształtującym obecnie rozwój funkcji przemysłowej portów ukierunkowanej na dywersyfikację już istniejących zakładów przemysłowych przy wykorzystywaniu produkowanych półfabrykatów i tworzeniu nowych kompleksów technologicznych o zróżnicowanych wyrobach.

Wszystkie pełnione przez porty morskie funkcje stanowią istotny element w rozwoju gospodarczym krajów UE. Rozwój poszczególnych funkcji w dużym stopniu zależy od umiejętności przystosowania portu do

konkurencyjnego otoczenia, zmuszając jednocześnie porty do ciągłego podwyższania jakości świadczonych usług oraz dywersyfikacji działalności.

Bibliografia:

- 1 Andruszkiewicz W.: Turystyka morska dominantą rozwoju polskich gmin morskich w XXI wieku (w:) Miasta i gminy morskie w obliczu wyzwań XXI wieku, Związek Miast i Gmin Morskich, PTE, Gdańsk 1999.
- 2 Ćwikliński H, Pawłowski G.: Współzależność między zarządzaniem infrastrukturą portową a finansowaniem jej utrzymania i rozwoju, wydawnictwo UG, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 1996.
- 3 Grzelakowski A.: Polityka portowa, Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1986.
- 4 Grzelakowski A., Kuźma L., Misztal K., Surowiec A.: Organizacja i technika portów morskich, Wydawnictwo UG, Gdańsk 1971.
- 5 Kuźma L.: Ekonomika i organizacja portów morskich, wydawnictwo UG, Gdańsk 1993.
- 6 Szwankowski S.: Funkcjonowanie i rozwój portów morskich, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2000.
- 7 Suykens F.: The future of European ports. College of Europe, Brugge 1995.
- 8 Tubielewicz A.: Zarządzanie strategiczne w portach morskich, PAN Oddział w Gdańsku, PG, Gdańsk 2004.
- 9 Waldziński D.: Miejsce i rola samorządów lokalnych w polskiej polityce morskiej, Wydawnictwo PG, Gdańsk 1999.
- 10 Waldziński D.: Ekonomiczne aspekty nadmorskiego położenia miast i gmin (w:) Miasta i gminy morskie w obliczu wyzwań XXI wieku (red) T. Parteka, Wydawnictwo Związek Miast i Gmin Morskich, PTE, Gdańsk 1999.
- 11 Namiary na Morze i Handel, nr. 2/2004.
- 12 www.portalmorski.pl

V.

**NOWOCZESNE NARZĘDZIA
ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**

Agata Wiśniewska - Szatek *

PERCEPCJA I PODEJMOWANIE RYZYKA PRZEZ MENEDŻERÓW

The perception and risk taken by managers

Summary

Risk is an inherent aspect of most of the decision – making process. It occurs in personal decisions, such as choosing a partner, as well as in organizational decisions, as the adaptation of a certain nuclear powerhouse ground plan. That is why before making any final decision many people try to evaluate the risk factor and estimate whether it is acceptable or not. As everyone of us deals with the personal decisions, important organizational decisions with high risk factor belong to management's tasks. The way in which the manager assesses and undertakes risk, which I consider to be a vital matter, was evaluated in this article.

1. Pojęcie ryzyka w psychologii

W psychologii podejmowania decyzji dokonuje się rozróżnienia pomiędzy trzema typami sytuacji: sytuacją pewności, sytuacją ryzyka i sytuacją niepewności [Kozielecki, 1977], [Tyszka 1986]. Decydent działający w warunkach pewności dysponuje kompletnym zbiorem informacji na temat tego, co wydarzy się w przyszłości. Sytuacja ryzyka przeciwnie, wiąże się z koniecznością szacowania prawdopodobieństw występowania różnych stanów rzeczy. Niepewność natomiast oznacza, że decydent nie jest w stanie określić tych prawdopodobieństw. W literaturze ryzyko utożsamiane jest przeważnie z szacowaną niepewnością. Dzieje się tak dlatego, że szacowanie prawdopodobieństw, z jakimi przewidujemy to, co się wydarzy, ma najczęściej charakter subiektywny i obarczony jest różnego rodzaju błędami [Gasparski, 1993].

Kilkudziesięcioletnia historia psychologicznych badań nad zachowaniami decyzyjnymi pokazuje, że dotyczyły one prawie wyłącznie wybo-

* mgr, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

rów w warunkach ryzyka i niepewności. Człowiek znajdujący się w sytuacji pewności zachowuje się bowiem w sposób rutynowy (algorytmiczny), co nie wymaga dużego wysiłku poznawczego.

Pomimo tego, że ryzyko jest w psychologii, ekonomii i matematyce popularnym terminem, brak jednej definicji, która ustala, czym ono jest i jak kształtuje się hierarchia ważności podstawowych kryteriów jego oceny [Vlek, Stallen, 1980]. Ten brak zgodności wynika między innymi z tego, że terminu „ryzyko” używa się w różnych kontekstach, nie zawsze odpowiadających tym samym uwarunkowaniom i wymiarom. Ponadto ryzyko nie jest konstruktem istniejącym obiektywnie, a jedynie subiektywnie odczuwanym efektem interakcji cech sytuacji oraz indywidualnych charakterystyk człowieka [Vlek, Stallen, 1980].

Jak wspomniano wcześniej ryzyko jest terminem, który nie został w psychologii ostatecznie i jednorodnie zdefiniowany. Podejmowano jednak próby, także w polskim piśmiennictwie, usystematyzowania psychologicznych koncepcji ryzyka [np. Goszczyńska, Tyszka, 1986], [Kozielecki, 1977], [Sokołowska 1984]). Jednorodnej taksonomii definicyjnej dokonali holenderscy badacze Vlek i Stallen (1980). Według nich, wśród wielu psychologicznych definicji ryzyka można wyróżnić kilka reprezentatywnych grup.

Do pierwszej takiej grupy zalicza się ryzyko definiowane jako prawdopodobieństwo straty. W podejściu tym ignoruje się wielkość straty, zakładając jednocześnie, że możliwa utrata może być wcześniej wyróżniana. Taka definicja jest użyteczna wtedy, kiedy prawdopodobieństwa różniących się strat mogą być przekształcone w prawdopodobieństwo standardowej straty, np. śmierć jednej osoby podczas jednej godziny ryzykownej działalności [Starr, 1969], [Vlek, Stallen, 1980].

W innym podejściu ryzyko rozumiane jest jako wielkość wiarygodnej straty. Przyjmując, że niezidentyfikowane straty mają małą wiarygodność, można zdefiniować ryzyko alternatywy przez ocenę jej negatywnych konsekwencji. Taka definicja podkreśla zagadnienie regulacji bezpieczeństwa przez sprecyzowanie terminu „najbardziej wiarygodny wypadek”; im bardziej wypadek wydaje się być niekorzystny, tym sytuacja z nim związana postrzegana jest jako bardziej ryzykowna.

Ryzyko może być także definiowane jako oczekiwana strata. Oczekiwana strata to nic innego jak iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia straty i jej użyteczności. Definicja ta pochodzi z ekonomii. Włącza ona ryzyko jako element ogólnej oczekiwanej użyteczności, pozwalając jednak

na oddzielne rozpatrywanie negatywnych konsekwencji (oczywiście jeśli te konsekwencje można wcześniej zidentyfikować).

Niejednokrotnie ryzyko utożsamiane jest z wariancją rozkładu prawdopodobieństwa użyteczności wszystkich możliwych konsekwencji. W tym przypadku nie ma konieczności wcześniejszego wyróżniania konsekwencji pozytywnych i negatywnych. Tak określone ryzyko jest niezależne od globalnej wartości oczekiwanej [Kozielecki, 1977], [Vlek, Stallen, 1980].

Ryzyko często jest także definiowane jako ważona, liniowa kombinacja wariancji i wartości oczekiwanej rozkładu prawdopodobieństwa wszystkich możliwych konsekwencji z uwzględnieniem wybranego punktu odniesienia. Takim punktem odniesienia może być np. średnia oczekiwana strata. Ta definicja, choć podobna do poprzedniej, ograniczona jest jednak tylko do niepożądanych konsekwencji.

Przytoczone definicje zakładają, że w sytuacji ryzykowej przewidywania mają charakter probabilistyczny. Decydent formułuje sądy o przyszłych stanach rzeczy, które są możliwe. Sądy te wskazują na stopień pewności czy przekonania jednostki, że osiągnie ona określony wynik. Ten stopień pewności decydenta, że dane zdarzenie wystąpi, jest po prostu prawdopodobieństwem subiektywnym. Prawdopodobieństwo to może człowiek określać za pomocą skali jakościowej („wierze, że”, „myślę, że”), za pomocą szansy („stawiam 3:1, że”) lub w najbardziej rozpowszechniony i chyba najwygodniejszy sposób, za pomocą skali procentowej.

Przedstawione powyżej statystyczne metody szacowania oceny ryzyka, stawiają przed decydem poważne wymagania, związane z sprawnością przetwarzania danych ilościowych oraz dokonywania ocen w sensie probabilistycznym.

2. Wymiar percepcji ryzyka w zarządzaniu

Statystyczne metody szacowania wielkości ryzyka, nastęrczają decydentowi wiele kłopotu z przetworzeniem danych ilościowych, dlatego też decydent nierzadko korzysta z kryteriów jakościowych, co potwierdziły liczne badania Slovica i jego współpracowników [Slovic, 1987]. Wymiary percepcji, które zostały odkryte, choć dotyczyły zagrożeń o charakterze ekologicznym zostały potem zaadoptowane do badań nad percepcją ryzyka w zarządzaniu. We wspomnianych badaniach koncentrowano się przede wszystkim na zagadnieniach związanych ze sprzeciwem społeczeństwa wobec nowoczesnych technologii, takich jak np. energia atomowa,

czy inżynieria genetyczna. Wydaje się słuszne, że w przypadku oceny tego rodzaju zagrożeń dużego znaczenia nabierają czynniki jakościowe, konstruowane w sposób intuicyjny. Gdy jednak rozpatruje się ryzyko związane z różnymi działaniami ekonomicznymi, podstawowego znaczenia powinny nabierać dane statystyczne o charakterze ilościowym. Wyniki badań empirycznych zaprzeczają, przynajmniej częściowo, temu założeniu.

Wybitny teoretyk organizacji – James March – przeprowadził z menedżerami wiele wywiadów, z których wynika, że nie tylko uważają oni za bezsensowne próby przedstawiania ryzyka finansowego w formie pojedynczych liczb, ale nie są w ogóle zainteresowani ich otrzymywaniem [March, Shapira, 1987], [Shapira, 1994], [Zaleśkiewicz, 1996]. Tylko 11% badanych menedżerów dokonało urangowania ryzykowności różnych form inwestowania kapitału wg kryterium wartości oczekiwanej. Wyniki te wskazują na to, że także w przypadku działań finansowych, oceny ryzyka mogą być dokonywane w sposób jakościowy i intuicyjny. Przypuszczenia te potwierdzają wyniki dotychczasowych badań, w których wykryto, że w procesie oceny tego rodzaju ryzyka, duże znaczenie mają kryteria jakościowe [Gasparski, 1992].

W latach siedemdziesiątych Paul Slovic i jego współpracownicy przeprowadzili szereg badań, które pozwoliły na sformułowanie koncepcji jakościowych kryteriów percepcji ryzyka [Slovic, 1987]. W badaniach tych przedstawiano ludziom kilkadziesiąt ryzykownych technologii, substancji i działań, a następnie proszono ich o ocenę tych obiektów na siedmiostopniowych skalach, takich jak: wiedza, nowość, wpływ, poczucie lęku, kontrolowalność, dobrowolność, katastrofalność, rozkład konsekwencji w czasie i przestrzeni, zagrożenie dla przyszłych pokoleń itd. Zebranie wyników pozwoliło stwierdzić, że oceny na poszczególnych wymiarach istotnie ze sobą korelują.

Poddając redukcji uzyskane zależności, w analizie czynnikowej wyodrębniono trzy czynniki, które można interpretować w kategoriach podstawowych, jakościowych wymiarów oceny ryzyka.

Ryzyko nieznane to pierwszy czynnik, który określa ryzyko nowe, nietypowe, nieznane dla nauki, nieobserwowalne, o konsekwencjach oddalonych w czasie. Obiekty, które są najwyżej oceniane na wymiarach wchodzących w skład tego czynnika to: pestycydy, sztuczne nawozy, nowe leki, antybiotyki. Człowiek zdaje sobie sprawę z tego, że wiążą się z nimi różnego rodzaju zagrożenia, ale nie potrafi ich dokładnie określić. Wynika to bardzo często z niedostępności lub niejasności danych, które publikuje się na temat tego typu obiektów.

Drugim czynnikiem jest ryzyko wzbudzające lęk. Czynniki te określa ryzyko niekontrolowalne, niedobrowolne, katastrofalne w skutkach, niosące zagrożenie dla przyszłych pokoleń. Zagrożenia uzyskujące najwyższe oceny na tworzących ten czynnik wymiarach to: broń atomowa, terrorizm, działania wojenne, napięcia społeczne, kryzysy ekonomiczne. Wszystkie te obiekty łączy katastroficzny charakter konsekwencji i niedobrowolność narażenia. Analiza korelacyjna pokazała, że czynnik drugi najsilniej koreluje z bezpośrednio ocenami ryzykowności różnych obiektów i działań.

Liczba osób narażonych na ryzyko to czynnik trzeci. Ryzyko spostrzegane jest jako większe, gdy jego negatywne skutki dotyczą jednocześnie wielu osób. Dla człowieka, oceniającego ryzyko nie jest bez znaczenia, czy konsekwencje ryzykowej decyzji poniesie n osób w jednym miejscu, czy poniosą je pojedyncze osoby w n miejscach [Slovic, 1987]. Dobrym przykładem może być różnica w ocenie ryzyka związanego z podróżowaniem dwoma środkami lokomocji: samolotem i samochodem. Z powodu wypadków drogowych ginie każdego roku znacznie więcej osób niż z powodu katastrof lotniczych, a jednak ryzyko, związane z lataniem, oceniane jest przez ludzi, jako wyższe. Dzieje się tak, dlatego, że w katastrofie lotniczej może zginąć nawet kilkaset osób na raz.

Okazuje się jednak, że nie tylko ryzyko natury ekologicznej oceniane jest z wykorzystaniem subiektywnie tworzonych kryteriów. Zaleśkiewicz przeprowadził badania, w których poprosił ponad sto osób o ocenę ryzykowności kilku wybranych form inwestowania pieniędzy [por. Zaleśkiewicz, 1996]. Ryzyko oceniane było z wykorzystaniem kilkunastu jakościowych kryteriów, które częściowo zaczerpnięte zostały z analiz Slovica, a częściowo opracowane specjalnie dla tych badań (np. pewność zysku, wielkość zysku, odwracalność strat, zaufanie, jasność i dostępność informacji na temat różnych form inwestowania, możliwość wcześniejszego przewidywania strat itd.). Przeprowadzona analiza czynnikowa wyodrębniła trzy istotne czynniki: wiedza o ryzyku, pewność zysku, możliwość wycofania się z inwestycji. Okazały się one, zatem zaskakująco zbieżne z czynnikami wykrytymi w badaniach ryzyka ekologicznego, gdyż pierwszy z tych czynników ma naturę poznawczą, a drugi zdecydowanie emocjonalną.

3. Skłonność menedżerów do podejmowania ryzyka

Świadomość ryzyka, jako szczególny stan umysłu, nie jest wywoływana wyłącznie przez czynniki zewnętrzne, ale także przez niektóre cechy

osobowości. Ściśle biorąc „odczucie ryzyka stanowi końcowy skutek interakcji cech sytuacji i osobowości” [Nosal, 2001, str. 218]. W praktyce oznacza to, że istnieją szczególne kombinacje cech sytuacji i osobowości, które wpływają na ukształtowanie się niskiego lub wysokiego poziomu poczucia ryzyka. Wpływ ten ma zatem charakter warunkowy. Cechy osobowości modyfikują kierunek spostrzegania ryzyka pod warunkiem wystąpienia określonego typu sytuacji poprzez mechanizmy dokonywania ocen i ulegania inklinacjom poznawczym.

Spośród głównych cech osobowości wpływających na wielkość spostrzeganego ryzyka wymienia się czynniki motywacyjne, emocjonalne i poznawcze. Czynnikiem motywacyjnym najbardziej wpływającym na percepcję ryzyka jest motywacja osiągnięć. Wyznacza ona siłę dążenia do sukcesu przy jednoczesnym unikaniu porażek i odporność na zakłócenia oraz niepowodzenia. Związek między siłą tej motywacji a oceną ryzyka ma dwa istotne aspekty. Pierwszy z nich dotyczy wyznaczania pułapu celów, które mają być osiągnięte w toku działania inwestycyjnego. Drugi wiąże się ze sposobem reagowania na pierwsze napotykanne niepowodzenia.

Osoby o słabszej motywacji do osiągnięć już w fazie wstępnej oceniają sytuację przez pryzmat unikania ryzyka, a więc reagują zachowawczo, biernie. Formułowane przez nich cele są „bezpieczne” i mało ambitne. Główna zasada inwestycyjnego działania osób o słabej motywacji osiągnięć, polega na unikaniu niepewności, porażek i konfliktów. Są to osoby nieodporne na emocje towarzyszące ryzyku, wykazujące wyraźną awersję do ryzyka i przeceniające jego poziom, nawet w stosunkowo bezpiecznych sytuacjach. Wybierają one przedsięwzięcia i cele krótkoterminowe o niższych „stawkach gry” i pewnych (bezpiecznych) rezultatach. Przy pierwszych napotykanym niepowodzeniach wycofują się lub powstrzymują swoje działania miotane wątpliwościami. Prawdopodobne jest też, że inwestorzy tego typu preferują ewolucyjny kierunek rozwoju swojego kapitału unikając rewolucyjnych zmian, które są - ich zdaniem - bardzo ryzykowne.

Osoby o bardzo silnej motywacji osiągnięć preferują odmienne wzorce zachowania w sytuacji ryzyka. Dominująca u nich orientacja na sukces powoduje skłonność do niedoceniań ryzyka i częstego balansowania na granicy hazardu. Pułap celów formułowanych przez osoby o silnym dążeniu do osiągnięć, z reguły odbiega w górę od przeciętnego poziomu aspiracji. W ramach silnego nastawienia na sukces odmiennie traktowane są niepowodzenia, ponieważ nie stanowią one centralnej „figury” zachowania, lecz tylko jego „tło”. Niepowodzenia częściej uznawane są za zdarzenia przypadkowe, mało istotne lub też bywają całkowicie ignorowane.

Ta ostatnia możliwość dotyczy szczególnie celów (sukcesów) wyznaczonych w skali długoterminowej. U wielu inwestorów giełdowych balansujących na granicy hazardu pojawia się w związku z tym paradoks uciekającego celu. Po serii niepowodzeń nadal wierzą, że cel jest osiągalny i „czarna seria” porażek niebawem się skończy. Inwestorzy ci nie zdają sobie sprawy, że przekraczając granicę dopuszczalnego ryzyka znaleźli się już w strefie hazardu. Ulegają, więc temu samemu złudzeniu, co „gracz” w opowieści Dostojewskiego.

Z odczuwaniem ryzyka w sferze pobudzenia emocjonalnego (tzw. aktywacji fizjologicznej) i z rodzajem emocji wywoływanych przez ryzyko, wiąże się ściśle poziom potrzeby stymulacji. Jest to drugi z wymienionych czynników wpływających na wielkość spostrzeganego ryzyka. Jedne osoby odczuwają ryzyko jako stan przyjemnej ekscytacji, inne natomiast reagują na nie niepokojem lub nawet silnym lękiem. Z tego też powodu jedne osoby poszukują różnych form ryzyka, inne zaś unikają go we wszelkiej postaci. Można, więc twierdzić, opierając się na teorii Zuckermana [Kozielecki, 1977], że natężenie potrzeby stymulacji warunkuje preferowanie ryzyka lub awersję do niego; im wyższy jest poziom tej potrzeby, tym częstsze preferowanie ryzyka.

Psychologiczna przyczyna wymienionych skrajności w odczuwaniu ryzyka tkwi w głębszej potrzebie poszukiwania takich sytuacji i bodźców, aby stymulacja oscylowała średnio biorąc, wokół optymalnego poziomu, nie przeciążając zbytnio organizmu. Innymi słowy: preferowanie lub unikanie ryzyka jest następstwem poszukiwania lub unikania różnych form stymulacji, tj. sytuacji nowych, różnorodnych i pobudzających. Osoba, która lubi sytuacje ryzykowne i dobrze się w nich czuje pomimo niepowodzeń, może nie być świadoma, że w istocie potrzebuje silnych bodźców, np. wrażeń towarzyszących grze, naruszaniu przepisów, łamaniu obyczajów itp. Tak naprawdę to wciąga ją pobudzenie i emocje towarzyszące „grze”, a nie jej wyniki. Sytuacje obfitujące w różne aspekty ryzyka (np. nowość, zmienność, złożoność, niebezpieczeństwo itp.) lubiane są przez wiele osób właśnie ze względu na wysoki ładunek stymulacji.

Style kontroli poznawczej i ich umysłowe skutki w postaci różniących się koncepcji świata wyznaczają następną grupę czynników wpływających na percepcję ryzyka. Wyrażenie „style kontroli poznawczej” obejmuje wiele różnic między ludźmi, dotyczących stylu tworzenia kategorii pojęciowych stosowanych do opisu świata i wykorzystywanych w myśleniu. Wg Nosala jako korelaty ryzyka należy wymienić następujące style kontroli poznawczej:

- szerokość stosowanych kategorii pojęciowych,
- impulsywność kontra refleksyjność,
- umiejscowienie kontroli.

Kategorie pojęciowe stanowią oczywistą bazę poznawczą, na której opiera się nasze myślenie, niezależnie od rodzaju sytuacji [Chlewiński, 1999]. Od struktury pojęć zależy również adekwatne spostrzeganie ryzyka. Korzystając z tych kategorii oceniamy jego wielkość i charakter.

Wykryto i potwierdzono w wielu badaniach, że ludzie stosują dwa przeciwstawne style kategoryzacji, odpowiadające wąskim lub szerokim kategoriom [por. przegląd badań w: Nosal, 2001]. Kategorie wąskie są bardziej szczegółowe, wyraziste i odizolowane od siebie. Z dotychczasowych badań wynika, że styl myślenia opartego na takich kategoriach koreluje z większą ostrożnością [por. Nosal, 2001]. Jednakże oparcie oceny na konkretnych kategoriach może sprzyjać przecenianiu wielkości ryzyka. W ten sposób „ostrożność” pojawia się jako skutek operowania małą liczbą nadmiernie konkretnych kategorii, które utrudniają inwestorowi zdystansowanie się do sytuacji. Przecenianie ryzyka może być również spowodowane „złudzeniem determinizmu” kształtującym się na tle przekonania, że w analizie sytuacji wyczerpano już wszystkie istotne kategorie. Powstaje mylna ocena kompletności opisu, wskutek czego rodzi się „złudzenie determinizmu” i zamknięcie łańcucha przyczynowości („Jest tylko jedno właściwe rozwiązanie”).

Odmienny sposób oceny ryzyka przyjmują osoby analizujące sytuacje decyzyjne przez pryzmat szerokich kategorii. Mają one skłonność do niedocenywania ryzyka lub lekceważenia jego przyrostów w porównaniu do sytuacji z przeszłości. Przyczyna tej skłonności tkwi, jak można przypuszczać, w koncepcji „świata” kształtującej się na tle szerokich i nieostrych kategorii. W jej ramach pojawia się probabilistyczne spojrzenie na sytuację i nieprecyzyjne pojmowanie przyczynowości.

Impulsywność kontra refleksyjność to następny wymiar kontroli pojęciowej. Nazwy tych biegunów często traktuje się jako swego rodzaju synonimy ryzykowności i ostrożności. Różne przejawy impulsywności i refleksyjności dobrze są znane z codziennej obserwacji. Rzadziej zdajemy sobie sprawę, jakie style kontroli tkwią u podstaw wymienionych skrajności.

Impulsywność dotyczy kontroli przebiegającej spontanicznie na podstawie oceny *post factum*. Realnie uzyskany wynik uruchamia procesy umysłowe w celu oceny jego wartości, sensowności etc. Dla osoby impulsywnej liczy się tylko realny wynik. Jej działanie jest serią korekt po, a nie przed

uzyskanymi wynikami. Przeciwny styl kontroli preferuje osoba refleksyjna, drobiazgowo planująca działanie, rozpatrująca wszystkie możliwości, zakłócenia itp. Jest to myślenie oparte na schemacie oceny *ante factum*.

Przyczyny różnic determinujących te skrajne style kontroli wyjaśniane są w ramach teorii temperamentu. Różne przejawy impulsywności mają głębsze uwarunkowania biologiczne. W toku ewolucji ukształtowały się dwa podstawowe style reagowania stosownie do wymagań otoczenia. Styl refleksyjny wyprzedza działanie, natomiast styl impulsywny nadąża za jego rezultatami.

Umieszczenie kontroli jako pojęcie zostało wprowadzone przez J. Rottera do opisu różnic w kontroli zewnętrznej lub wewnętrznej. Późniejsze badania wykazały, że różne umiejscowienie i styl kontroli stanowi ogólniejszy wymiar osobowości warunkujący sposób postrzegania przyczynowości (wpływu) i źródła wzmocnień. Potwierdziły to również badania nad podejmowaniem decyzji i oceną ryzyka [Kozielecki, 1977].

Osoby o kontroli umiejscowionej wewnętrznie są przekonane o większym wpływie na bieg zdarzeń. Doświadczają, więc poczucia kontroli jako większego zakresu osobistego sprawstwa („przyczynowości”) i panowania nad rozwojem sytuacji. W kontekście poprzednich rozważań nad percepcją ryzyka łatwo dostrzec, że osoby o kontroli wewnętrznej będą spostrzegać ryzyko jako mniejsze. Z poczucia wpływu na bieg zdarzeń i panowania nad nimi wynika w tym przypadku tendencja do niedocenia- nia ryzyka. Osoby te interpretują więc sytuacje ryzykowne w kategoriach sprawnościowych i perspektywicznych: „To się da zrobić”. Jest to interpretacja akcentująca przewagę czynników sprawnościowych nad czynnikami losowymi, barierami i zakłóceniami. Ktoś, kto kieruje się maksymą „To się da zrobić”, analizuje sytuację decyzyjną przez pryzmat zależności instrumentalnych i przyczynowych, ujętych w plan „Jak to zrobić?”. Dzięki temu wysokie poczucie osobistego sprawstwa prowadzi do myślenia perspektywicznego i wariantowego.

Osoby o kontroli umiejscowionej zewnętrznie są przekonane o małym wpływie na bieg zdarzeń. Żywią ogólne przekonanie, że są nieistotnymi pionkami w grze, a „świat” jest czymś w rodzaju „wielkiej ruletki”. Przenoszą więc udział czynników losowych nad sprawnością własnego działania. Krańcową postacią przekonania o braku wpływu na bieg spraw jest poczucie bezradności. Z badań eksperymentalnych nad tzw. wyuczoną bezradnością [Kofta, 1991], [Sendek, 1991], [Nosal 2001] wynika, że stan ten kształtuje się w warunkach stosowania przypadkowych wzmocnień - nagród i kar. Trudności w stworzeniu sensownego planu działania rodzą

w końcu bezradność, tj. stan umysłu i ogólne przekonanie „Tego nie da się zrobić”. Przekonanie to może prowadzić do błędów w ocenie sytuacji. Odczuciu bezradności towarzyszy wtedy przecenianie ryzyka, ponieważ sytuację spostrzega się jako „ruletkę”. Nawet sytuacje sprawnościowe, umożliwiające działanie, traktuje się jako losowe. W takich warunkach nie mają również sensu działania perspektywiczne. Najlepiej wyraża to powiedzenie, które słyzy się wśród osób obracających pieniędzmi: „Złap jak najwięcej i uciekaj”. Na szczęście nie wszyscy myślą w ten sposób. Wiele osób, wychodząc zresztą z różnych przekonań, stara się myśleć perspektywicznie

Literatura:

1. Chlewiński Z., *Umysł – dynamiczna organizacja pojęć*, PWN, Warszawa 1999.
2. Gasparski P., *Percepcja ryzyka związanego z decyzjami finansowymi*, Przegląd Psychologiczny 4, 1992.
3. Goszczyńska M., Tyszka T., *Jak spostrzegamy zagrożenia?*, Przegląd Psychologiczny 1, 1986.
4. Koziński J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977.
5. Nosal C. S., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2001.
6. Rotter J. B., *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*, Psychological Monographs 80, 1966.
7. Slovic P., *Perception of risk*. Science, 1987.
8. Sokołowska J., *Rozumienie ryzyka w psychologii*, Przegląd Psychologiczny 3, 1984.
9. Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
10. Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
11. Tyszka T., Zaleskiewicz T., *Racjonalność decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
12. Vlek, C. A. J., Stallen, P. J. M., *Rational and personal aspects of risk*, Acta Psychologica 45, 1980.
13. Zaleskiewicz T., *Wymiar percepcji ryzyka w inwestowaniu pieniędzy*, Czasopismo Psychologiczne 2, 1996.

Janusz Bak*

ZAŁOŻENIA METODYCZNE BADANIA SYSTEMU WCZESNEGO ROZPOZNANIA ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

**Empirical research of an early recognition system in a business
organization: methodical assumptions**

Summary

The objective of the paper is the presentation of the methodical assumptions for the research of an early recognition system. These assumptions will then serve as a basis for the empirical research operationalization. The paper presents theoretical achievements in the field of early recognition systems as well as a strategy for further research.

Uwagi wstępne

Funkcjonowanie współczesnych organizacji coraz mniej zależy od ilości posiadanych zasobów materialnych, a coraz bardziej od będących w ich dyspozycji zasobów niematerialnych. Organizacje, które posiadły umiejętność pozyskiwania adekwatnych informacji oraz umiejętnego ich wykorzystywania w odpowiednim czasie, zanim zrobią to ich obecni i potencjalni konkurenci, wydają się być lepiej przygotowanymi do funkcjonowania w burzliwym otoczeniu. Te, które powyższych kompetencji nie posiadają, bądź też nie są one wystarczająco rozwinięte, muszą implementować i doskonalić rozwiązania, które pozwolą na skuteczne zarządzanie informacjami strategicznymi. Odbiór słabych sygnałów i wykorzystywanie pochodzących z ich interpretacji informacji w procesach tworzenia wiedzy, pozwoli na uniknięcie zaskoczeń o charakterze strategicznym, które w większości są „zaskoczeniami przewidywalnymi” [zob. Bazerman, Watkins 2004], gdyż są wcześniej sygnalizowane. Wdrażanie i doskonalenie konkretnych rozwiązań systemowych musi być jednak poprzedzone badaniami empirycznymi, których celem byłoby lepsze zrozumienie

* mgr inż., Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, janusz.bak@wsb.tarnow.pl

nie działania ludzi we wspomnianych procesach, identyfikacja słabych i mocnych stron wykorzystywanych rozwiązań oraz doskonalenie ich funkcjonowania.

Celem artykułu jest prezentacja założeń metodycznych związanych z badaniem systemu wczesnego rozpoznania, które to założenia posłużą operacjonalizacji działań. W artykule zaprezentowana została wybrana wiedza teoretyczna dotycząca systemu wczesnego rozpoznania i strategia badawcza związana z jego badaniem w organizacji gospodarczej.

2. System wczesnego rozpoznania – aspekt teoretyczny

System wczesnego rozpoznania¹ (SWR) to specjalny rodzaj systemu informacyjnego², który przetwarza słabe sygnały pochodzące z otoczenia i wnętrza organizacji w celu antycypacji zmian oraz redukcji związanych z nimi niepewności [por. Waławik 1997]. Wspomaga on podejmowanie decyzji w organizacji, a jego specyfika polega na tym, iż związany jest z przetwarzaniem informacji o charakterze antycypacyjnym. SWR zamyka w swoich ramach procesy percepcji i eksploatacji słabych sygnałów, stanowiąc kompleksowe rozwiązanie w zakresie tworzenia wiedzy o strategicznych zmianach.

Elementy składowe systemu wczesnego rozpoznania to:

- ludzie - kluczowy element SWR, gdyż są oni nośnikami zdolności do postrzegania zdarzeń i obiektów; pełnią rolę „czujników” percepujących otoczenie oraz rolę „procesorów” dokonujących inter-

¹ Terminy „system wczesnego ostrzegania” (SWO) i „system wczesnego rozpoznania” (SWR) bardzo często traktowane są łącznie. Nie jest to uprawnione, gdyż można wskazać istotne różnice między nimi. Pojęcie „wczesne rozpoznanie” wprowadził do literatury Kirsch, wskazując, że zgodnie z zasadami zarządzania strategicznego, obserwacja środowiska organizacji nie może koncentrować się tylko na wyszukiwaniu zagrożeń i ostrzeganiu, ale powinna również rozpoznawać wyłaniające się okazje. Równocześnie obserwacja powinna odbywać się nie tylko w uprzednio zdefiniowanych obszarach, ale powinna przebiegać kompleksowo, obejmując całe środowisko organizacji. Literatura przedmiotu w tym zakresie wskazuje na trzy generacje systemów. I generacja to SWO sygnalizujące odchylenia pomiędzy wartościami faktycznymi i pożądanymi w ramach zdefiniowanych wskaźników. Bazują one na informacjach ilościowych i koncentrują się na wnętrzu organizacji informując o zagrożeniach. II generacja to SWO odpowiedzialne za śledzenie zmian określonych indyktorów związanych z wnętrzem i otoczeniem organizacji. Mają one charakter ilościowy oraz jakościowy i odnoszą się do zdefiniowanych wcześniej obszarów. Dopiero III generacja to SWR, czyli systemy kompleksowo śledzące zmiany mogące być źródłem szans i zagrożeń, które sygnalizowane są przez słabe sygnały. Wykorzystują głównie informacji o charakterze jakościowym i kompleksowo, jak radar, skanują środowisko organizacji (por. [Hunek 1989], [Kamasa 1992], [Krupski 1999] [Bąk 2002]).

² Mówiąc o SWR jako systemie informacyjnym, mamy na myśli zbiór wzajemnie powiązanych elementów, które tworzą całość służącą zbieraniu, gromadzeniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji mających wspomagać działania [por. Flakiewicz 2002, s. 31-35].

pretacji rzeczywistości; działania w organizacji opierają się na informacjach i wiedzy pozyskanej przez jednostki, gdyż organizacja jako całość nie posiada takich zdolności,

- zasoby informacyjne - podstawowe tworzywo wykorzystywane w SWR; składają się na nie zbiory danych/informacji/wiedzy, będące w posiadaniu organizacji i poszczególnych jej członków; wykorzystywane są przez ludzi w procesach identyfikacji i diagnozy szans/zagrożeń,
- kanały informacyjne - sformalizowane i niesformalizowane drogi przepływów informacyjnych, określające nadawców/odbiorców informacji oraz miejsca ich przetwarzania; wykorzystywane są w interakcjach służących zarówno pozyskiwaniu jak i interpretacji informacji,
- algorytmy działania - definiują sposoby pozyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji o charakterze antycypacyjnym, określając wykorzystywane metody i techniki służące percepcji i eksploatacji słabych sygnałów,
- infrastruktura techniczna - składa się z urządzeń i programów teleinformatycznych, które wspomagają procesy komunikacyjne i pozwalają na gromadzenie oraz przekazywanie informacji związanych z szansami i zagrożeniami.

SWR zbudowany jest z wymienionych elementów i będąc funkcjonalną całością służącą realizacji określonych celów, prowadzi w ramach określonych procesów do uzyskania scenariuszy przyszłości. Powinien on integrować wszelkie działania związane z antycypacją zmian i dążyć do tego, poprzez indywidualne dostrzeganie nowych wzorów, ich interpretację w kontekście wiedzy indywidualnej, budowanie wspólnych znaczeń w kontekście wiedzy podzielanej i wreszcie instytucjonalizację działań, pozwalającą na rutynizowanie zachowań poprzez tworzenie struktur, norm i reguł.

SWR posiada wiele wymiarów i może być analizowany w różnych aspektach. Część z nich związana jest ze statyką systemu i są to aspekty:

- przedmiotowy - wskazujący na zbiory informacji i wykorzystywane środki techniczne,
- podmiotowy - determinujący system jako stanowiska/komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację zadań SWR,
- strukturalny - odnoszący się do charakteru relacji występujących między elementami składowymi i określający budowę SWR.

Kolejne, związane z dynamiką systemu to aspekty:

- funkcjonalny - wiążący się z zadaniami realizowanymi przez SWR,

- procesowy - identyfikujący sekwencję działań transformujących słabe sygnały w wiedzę na temat otoczenia,
- wynikowy - związany z produktami SWR, czyli ugruntowaną wiedzą na temat przyszłego otoczenia w postaci np. scenariuszy,
- instrumentalny - dotyczący metod i technik wykorzystywanych w wykonywaniu zadań SWR.

W ramach SWR mamy do czynienia z realizacją procesów informacyjnych związanych z organizacją oraz jej otoczeniem i powinien on spełniać trzy główne funkcje:

- percepcji słabych sygnałów,
- eksploatacji słabych sygnałów,
- komunikacji szans i zagrożeń.

Funkcja percepcyjna łączy się z pozyskiwaniem informacji o charakterze strategicznym, sygnalizujących szanse i zagrożenia pojawiające się w środowisku organizacji; informacji, które niesione przez słabe sygnały, pozwalają na odpowiednio wczesną ich identyfikację.

Funkcja eksploatacyjna związana jest z diagnozą kwestii dotyczących postrzeżonych słabych sygnałów celem tworzenia na ich bazie wiedzy; informacje są przetwarzane, eksplorowane i poddawane ocenie, co służy rozpoznaniu przyczyn problemów, ich natężenia, czasu trwania i wpływu na organizację; prowadzi to do otrzymania scenariuszy rozwoju sytuacji, będących podstawą podejmowanych działań,

Funkcja komunikacyjna pozwala na przekazanie zidentyfikowanego problemu tak, by mogły być podjęte stosowne działania; wiedza dotycząca kwestii związanych z przeszłością organizacji i jej otoczenia jest dystrybuowana, poddawana refleksji strategicznej w wymiarze całej organizacji i może być wykorzystywana przez decydentów [por. Dworzecki 1985].

Na wejściu SWR znajdują się pochodzące z otoczenia i wewnątrz organizacji słabe sygnały, natomiast na wyjściu, wiedza odnośnie przyszłości. To co ma miejsce w ramach systemu to realizacja wspomnianych już funkcji związanych z percepcją i eksploatacją słabych sygnałów oraz komunikacją szans i zagrożeń. Konieczna jest nie tylko selekcja słabych sygnałów, ale również tworzenie w intra- i inter-personalnych interpretacjach wiedzy służącej do projektowania działań. Odbywa się to na poziomie pracowników przedsiębiorstwa, którzy często w rozważaniach systemowych problemów organizacyjnych znikają z pola widzenia. Należy pamiętać, że w SWR dochodzi do definiowania przyszłej sytuacji, które nie może się odbyć inaczej, jak na drodze interakcji pomiędzy ludźmi w ramach i na zewnątrz organizacji.

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć empirycznie zorientowane prace podejmujące kompleksowe próby badania SWR w celu zrozumienia funkcjonujących w jego ramach (w strukturach formalnych i nieformalnych) członków organizacji. Prace badawcze³ zajmujące się kwestiami pozyskiwania i przetwarzania słabych sygnałów nie podejmują w sposób jednoznaczny i kompleksowy prób: zrozumienia działania ludzi w ramach SWR, opisu przebiegu zachodzących w nim procesów percepcji i eksploatacji słabych sygnałów z perspektywy interakcji oraz budowy kompleksowego modelu analitycznego SWR. Poruszają one wspomniane zagadnienia fragmentarycznie, a bez rozpoznania budowy SWR niemożliwe będzie tworzenie praktycznych narzędzi. Brak wyżej wymienionej refleksji wydaje się stanowić istotną przesłankę do podjęcia badań empirycznych dotyczących SWR w prezentowanej formie.

3. Strategia badania systemu wczesnego rozpoznania

Literatura z zakresu metodologii badań organizatorskich przedstawia szereg metod⁴ wykorzystywanych w organizowaniu, które kategoryzowane są m.in. pod względem stopnia ich ogólności. Prezentowane kategorie metod to: zasady, strategie, metody ogólne, grupy metod szczegółowych, metodyki szczegółowe, metody szczegółowe, grupy technik, techniki poszczególne [Martyniak 1987, ss. 127-128]. Uporządkowane zostały one od najbardziej ogólnych (zasady), zawierających generalne wskazówki i wytyczne działań organizatorskich, do najbardziej szczegółowych (techniki poszczególne), będących ściśle określonymi procedurami działania.

Prezentowana w niniejszym opracowaniu strategia, lokuje się blisko podejść ogólnych i jej celem jest określenie przebiegu procesu badawczego wyrażonego etapami postępowania oraz wskazanie wykorzystywanych w tym postępowaniu metod i technik [Martyniak 1987, s. 128]. W badaniu przyjęto podejście diagnostyczno-funkcjonalne, które stara się pogodzić podejścia opisowo-ulepszące (z którego zaadoptowano nacisk na rejestrację stanu faktycznego, poddawanego krytycznej analizie i ocenie w celu znalezienia możliwych usprawnień) i funkcjonalno-wzorujące (z którego zaadoptowano nacisk na określenie funkcji rozpatrywanego system i poszukiwanie usprawnień na drodze idealizacji). W podejściu diagnostyczno-

³ Zob. [Blanco, Lesca 1998], [Nikander 2002], [Ilmola, Autio, Aaltonen 2002], [Blanco, Lesca 2003], [Gilad 2004]

⁴ Metoda rozumiana jako: „...sposób stosowany z niejaką świadomością możliwości i skuteczności jego użycia w danym przypadku” [Zieleniewski 1979, s. 79]

funkcjonalnym na pierwszy plan wysuwa się dokładny opis i diagnoza stanu istniejącego, a identyfikacja i analiza funkcji oraz idealizacja, wykorzystywane są w dalszych etapach postępowania badawczego [Martyniak 1987, ss. 131-132], [Mikołajczyk 1997, s. 52].

Przedmiotem projektowanych badań będzie scharakteryzowany wcześniej SWR, a badanie podejmować będzie próbę rozpoznania oraz zrozumienia zachowania członków organizacji postrzegających i interpretujących słabe sygnały w celu wczesnego rozpoznania, dynamiki ich działania, jak również próbę określenia wpływu na nie struktury organizacji. Jego celem będzie budowa modelu analitycznego SWR oraz określenie warunków jego funkcjonowania. Dotychczasowe badania w tym zakresie, jak również wstępne rozpoznanie problemu przez autora pokazuje, że SWR zazwyczaj przyjmuje formę systemu działań nieformalnych. Nie mają one odbicia w dokumentacji organizacyjnej, albo znajdują w niej tylko wyraz częściowy i rozproszone są w całej organizacji na różnych jej szczeblach. Dodatkowo, co również ma znaczenie z punktu widzenia badań empirycznych, są to nierzadko działania nieuświadomione. Rozpoznanie budowy SWR musi się zatem odbyć poprzez identyfikację trzech elementów desygnujących (postulowanych funkcji, realizowanych procesów i produktów) w strukturze działań organizacji. Możliwe to będzie dzięki ich uszczegółowieniu w procesie operacjonalizacji badania i potraktowaniu jako charakterystyk SWR. Istniejące cząstkowe badania, dostarczają ograniczonej wiedzy praktycznej o funkcjonowaniu systemu, czego konsekwencją jest konieczna otwartość na mogące się wyłonić w trakcie diagnozy nowe elementy i relacje. Zderzenie wiedzy teoretycznej z jej praktyczną realizacją może pozwolić na jej wzbogacenie, poprzez odkrycie nierozpoznanych dotychczas związków, dlatego podczas całego procesu badawczego, badacz powinien pozostać otwarty na wszelkie pojawiające się relewantne informacje.

Projekt badań empirycznych zostanie zbudowany wokół następujących tez:

Teza 1. Zdolność utrzymywania i wzmocnienia pozycji rynkowej organizacji zależy od jej zdolności do wczesnego rozpoznania zmian (wynika ona z powiązania zdolności do identyfikacji (z wyprzedzeniem) zachodzących zmian, a pozycją rynkową organizacji; rozpoznając odpowiednio wcześniej zmiany (zanim zrobią to konkurenci), organizacja ma czas na przemyślane i celowe działania, a co za tym idzie na umacnianie swojej pozycji rynkowej).

Teza 2. System wczesnego rozpoznania zbudowany jest z układów interakcji (otrzymanie produktu, jakim jest wczesne rozpoznanie, odbywać się może tylko na drodze interakcji i wzajemnej komunikacji pomiędzy pracownikami w ramach organizacji, jak również osobami z zewnątrz organizacji; do ukonstytuowania znaczenia przypisywanego sytuacji, w której się działa, dochodzi w sposób kolektywny w interakcji).

Teza 3. Można ustalić zestaw niezbędnych warunków pozwalających na funkcjonowanie SWR (istnieje zestaw warunków na poziomie jednostek, grup i całej organizacji, które są niezbędne do zaistnienia i realizacji wczesnego rozpoznania; bez zapewnienia tych warunków w wymiarze personalnym, strukturalnym i kulturowym nie jest możliwe wczesne rozpoznanie).

Teza 4. Pozycja w strukturze wpływa na poziom zaangażowania w procesie wczesnego rozpoznania (członkowie organizacji w różny sposób angażują się w zbieranie i interpretację informacji o charakterze strategicznym; stopień zaangażowania, a co za tym idzie przydatności podczas realizacji wczesnego rozpoznania związane jest z pozycją w strukturze i wynikającymi z niej możliwościami wpływu na sytuację (władzą, dostępem do środków, możliwością narzucenia interpretacji itp.).

Proponowana strategia badania to proces składający się z trzech etapów, który powinien doprowadzić do rozpoznania budowy i warunków funkcjonowania SWR w organizacji gospodarczej oraz pozwolić na zbudowanie modelu analitycznego systemu.

Etap I to analiza źródeł wtórnych, na którą składać się będą studia dokumentacji organizacyjnej [Mikołajczyk 1997, ss. 76-79] takiej jak: schemat organizacyjny, karty zadań działów/komórek, zakresy czynności stanowisk, procedury. Ich badanie pozwoli na identyfikację podmiotową SWR i rozpoznanie występowania osób/komórek/działów odpowiedzialnych za realizację funkcji SWR. Dodatkowo pozwoli na zdiagnozowanie stopnia jego sformalizowania, uregulowanego dokumentami w badanej organizacji i rozpoznanie występowania świadomości realizowania wczesnego rozpoznania.

Etap II to badanie jakościowe z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych [Babbie 2005, ss. 327-330], [Nikodemka-Wołowik 1999, ss. 144-161], które będzie miało charakter eksploracyjny. Źródło informacji stanowić będą pracownicy, wytypowani na podstawie badania źródeł wtórnych, jako realizujący funkcję wczesnego rozpoznania. Jakościowy charakter badania pozwoli na przeprowadzenie go na małej

ilości jednostek wybranych w sposób celowy. Wywiady przeprowadzone będą z pracownikami różnych szczebli będącymi potencjalnymi wykonawcami funkcji wczesnego rozpoznania. Ten etap badawczy, mający charakter eksploracyjny, pozwoli na dogłębne rozpoznanie i zrozumienia fenomenu wczesnego rozpoznania, identyfikację warunków jego funkcjonowania i sposobu pozycjonowania pracowników w procesie.

Etapie III to badanie ilościowe z wykorzystaniem ankiety bezpośredniej [Babbie 2005, ss. 267-288], [Apanowicz 2005, ss. 59-60], które posłuży do ilościowego opisu SWR i weryfikacji hipotez ukonstytuowanych w trakcie badania jakościowego. Ilościowy charakter tego etapu wymusza badania wyczerpujące lub reprezentatywne pozwalającej stosować metody statystyczne umożliwiające badanie związków. Ten etap badawczy pozwoli na empiryczną weryfikację hipotez, a co za tym idzie na uprawnioną generalizację wniosków. Szczegółowa operacjonalizacja tego etapu badawczego może być przeprowadzona dopiero po badaniach jakościowych.

Tabela 1. Charakterystyka etapów badania SWR

	Etap I	Etap II	Etap III
Orientacja badawcza	Symboliczno-interpretująca		
Typ badania	Jakościowe		Ilościowe
Metoda badawcza	Analiza dokumentów	Wywiad osobisty	Sondaż ankietowy
Technika badawcza	Studia dokumentacji organizacyjnej	Pogłębiony wywiad indywidualny	Ankieta bezpośrednia
Rodzaj źródła	Wtórne	Pierwotne	
Dobór próby	-	Celowy	Losowy

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Kaczmarczyk 1999

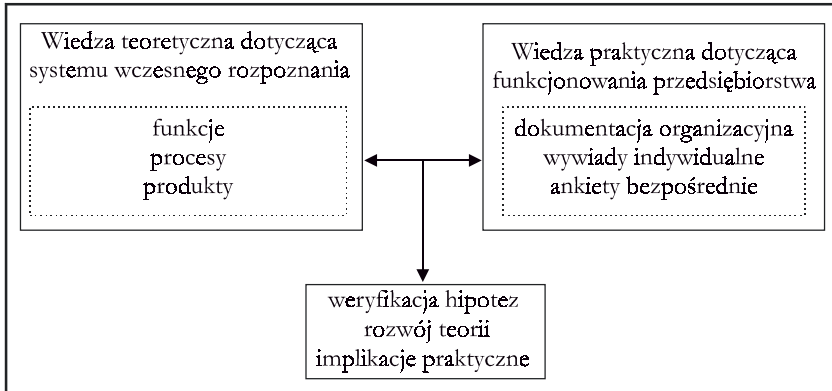
Zaproponowana strategia działania (tabela 1) służąca zbadaniu SWR wydaje się być słuszna w kontekście przyjętej symboliczno – interpretującej orientacji badawczej⁵, jak również charakteru stawianych pytań badawczych.

Uwagi końcowe

Rozważania na temat metodycznych założeń związanych ze strategią badania systemu wczesnego rozpoznania zsyntetyzować można na poniższym schemacie (Schemat 1).

⁵ Zob. [Bąk 2004]

Schemat 1. Badanie SWR w organizacji gospodarczej



Źródło: opracowanie własne

Proces badawczy pozwoli na skonfrontowanie dotychczasowej wiedzy związanej z funkcjonowaniem systemów wczesnego rozpoznania z jej praktyczną realizacją w ramach przedsiębiorstwa. Identyfikacja funkcji, realizowanych procesów i produktów tego systemu, dzięki badaniu źródeł wtórnych i pierwotnych, pozwoli nie tylko na weryfikację teorii związanej z SWR i słabymi sygnałami, ale również jej rozwój poprzez podejmowaną próbę lepszego zrozumienia i wyjaśnienia działań realizujących wczesne rozpoznanie ludzi. Budowany model analityczny SWR umożliwi wzmacnianie mocnych stron i niwelację słabości praktycznej jego realizacji, dzięki kompleksowemu wglądowi w działania członków organizacji.

Literatura

1. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.
2. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005.
3. Bąk J., *Controlling a systemy wczesnego ostrzegania* [w:] Nalepka A. (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2002.
4. Bąk J., *Orientacja symboliczno – interpretująca w badaniu organizacji*, Zeszyty Naukowe nr 3, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2004.

5. Bazerman M., Watkins M., *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming And How To Prevent Them*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 2004.
6. Blanco S., Lesca H., *Business Intelligence: Integrating Knowledge into The Selection of Early Warning Signals*, ECIS' Workshop on Knowledge Management, Saclay, France 1998.
7. Blanco S., Lesca H., *From Weak Signals to Anticipative Information: Learning from The Implementation of An Information Selection Method*, C.E.R.A.G. umr CNRS 5820 n°2003-4.
8. Dworzecki Z., *Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Doskonalenie Kadr Kierowniczych, nr 7-8/1985.
9. Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu (uwarunkowania, technologie, rodzaje)*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2000.
10. Gilad B., *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, New York, Amacom 2004.
11. Hunek J. K., *Systemy wczesnego ostrzegania*, Przegląd Organizacji, nr 5/1989.
12. Ilmola, Autio, Aaltonen, *Weak Signal Filters in Vision Building Processes*, 22nd Annual International Conference of the Strategic Management Society September 22-25, Paris 2002.
13. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe: metody i techniki*, PWE, Warszawa 1999.
14. Kamasa D., *Systemy wczesnego rozpoznania w świetle literatury niemieckiej*, Przeobrażenia Systemów Kierowniczych, Warszawa 1992.
15. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo AE im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
16. Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
17. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1997.
18. Nikander I. O., *Early Warnings. A Phenomenon in Project Management*. Finland, Helsinki University of Technology 2002.
19. Nikodemska-Wołowik A. A., *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
20. Waclawik Ł., *Strategia czuwania – metoda informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 6/1997.
21. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.

Gracjana Malinowska *

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

The Balanced Scorecard as a tool of Value Based Management

Summary

The main aim of this article is to present 'The Balanced Scorecard' as an effective tool of Value Based Management.

The 'modern market' dictates to company's ever-new requirements and makes them believe they must become more competitive. Having contact with a 'new quality' of business environment that succumbs to a strong influence of the globalization process and technical development's the company's focus on a strategy of 'management by value'.

In research literature one can come across a great deal of in-depth reports on many management's values of expectation: the particularity of any groups are connected with the company's activity and business. These are mainly focused on material assets whereas very often non-material assets decided a company's success. The 'Balanced Scorecard', as proposed by R. Kaplan and D. Norton ensures that the building of a company's values, as based on all Constituents, constitute an organization's assets.

Uwagi wstępne

Współczesny rynek stawia przedsiębiorstwom coraz to nowe wymagania i sprawia, że muszą być coraz bardziej konkurencyjne. W zekntięciu z nowym jakościowo otoczeniem biznesowym, podlegającym intensywnym wpływom impulsów procesów globalizacji oraz postępu technicznego przedsiębiorstwa koncentrują się na zarządzaniu przez wartość.

W literaturze spotkać można wiele narzędzi zarządzania wartością przedsiębiorstwa w świetle oczekiwań grup interesu związanych z prowa-

* mgr, Międzywydziałowe Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie

dzoną przez przedsiębiorstwo działalnością. Należą do nich: Analiza Wartości dla Akcjonariuszy (SVA), Pieniężna Wartość Dodana (CVA), Ekonomiczna Wartość Dodana (EVA) i wiele innych¹. Koncentrują się one przede wszystkim na wynikach finansowych. Tymczasem na wartość przedsiębiorstwa składają się aktywa materialne: finansowe i rzeczowe oraz aktywa niematerialne.

Strategiczna Karta Wyników² zaproponowana przez R. Kaplana i D. Nortona zapewnia budowanie wartości przedsiębiorstwa w oparciu o wszystkie składowe aktywa organizacji.

Celem poniższego artykułu jest przedstawienie Strategicznej Karty Wyników jako instrumentu zarządzania wartością przedsiębiorstwa, zapewniającego skuteczne monitorowanie osiągniętych efektów.

1. Istota strategicznej karty wyników

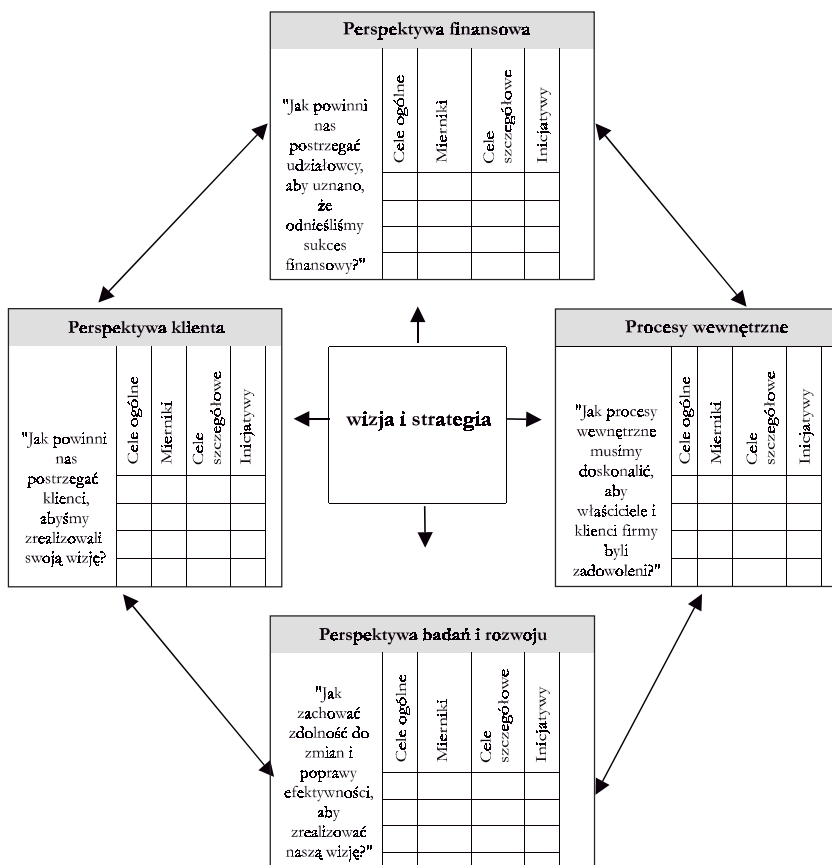
Strategiczna Karta wyników jako koncepcja zarządzania narodziła się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Źródłem jej były badania zainicjowane przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona, a dotyczące mierzenia wyników w organizacjach. Owocem tych badań była seria publikacji w „*Harvard Business Review*”³ oraz książka „*The Balanced scorecard*” przedstawiająca Strategiczną Kartę Wyników jako układ mierzenia i raportowania wyników oraz jako skuteczną metodę realizacji obranej strategii i stymulowania poprawy efektywności [R. S. Kaplan, D. P. Norton 2001, s. 17-18].

¹Narzędzia te opisane są przez wielu autorów zajmujących się zagadnieniem zarządzania wartością, wśród nich T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 149-212.

²Strategiczna Karta Wyników znana jest w literaturze polskiej także jako: Zrównoważona Karta Dokonań, *Balanced Scorecard*, Zbilansowana Karta Wyników.

³*Harvard Business Review* jest uważany za najbardziej prestiżowe wydawnictwo menedżerskie na świecie. To właśnie w *Harvard Business Review* są systematycznie prezentowane po raz pierwszy przełomowe metodologie, strategie i techniki zarządzania stosowane przez najlepsze firmy na świecie.

Rysunek 1. Budowa Strategicznej Karty Wyników



Źródło: R. S. Kaplan D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników AK przłożyć strategię na działanie*. PWN, Warszawa, 2001, s. 28

Każda z perspektyw: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i doskonalenia odzwierciedla cele ogólne, mierniki, złożenia, inicjatywy.

W perspektywie finansowej należy zadać pytanie ile trzeba zarobić, aby zaspokoić oczekiwania inwestorów. W perspektywie klientów trzeba ustalić, co należy sprzedać, aby go zadowolić. Następnie należy się zastanowić, co zrobić, aby klienci i inwestorzy byli zadowoleni. Oczywiście nic się nie dzieje samo i dlatego w perspektywie rozwoju i wzrostu należy zanalizować możliwości w zakresie spełnienia wymagań obecnych i przyszłych procesów, które powinny być realizowane dziś i jutro dla zaspoko-

jenia oczekiwań klientów, a tym samym mogące przynosić zyski inwestorom.

Opisana wyżej zależność działa również w drugą stronę, przez co tworzy się pętla powiązań przyczynowo-skutkowych, tzn. dzięki kompetentnym pracownikom przedsiębiorstwo osiąga wysoką sprawność procesów, to z kolei pozwoli zbudować portfel rentownych klientów i osiągnąć dobre wyniki finansowe.

Strategiczna Karta Wyników ma duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw. W dobie globalizacji, automatyzacji i komputeryzacji mierniki finansowe już nie wystarczają do opisanía zmian w przedsiębiorstwie. Zaproponowane przez R.S. Kaplana oraz D.P. Nortona wyróżnienie czterech perspektyw spojrzenia na przedsiębiorstwo, tj. uzupełnienie perspektywy finansowej o trzy kolejne, przypisanie im celów powiązanych z miernikami jest pomysłem ciekawym i godnym implementacji.

2. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako nadrzędny cel jego funkcjonowania.

W literaturze spotkać można wiele definicji wartości. Ich przegląd prezentuje tabela 2.

Przedsiębiorstwa porządkowane są ze względu na wielkość sprzedaży, zysk, aktywa lub całkowitą wartość rynkową. Wyniki finansowe przedsiębiorstw oceniane są przez pryzmat takich wskaźników, jak: zysk na akcję lub stopa zwrotu z kapitału własnego. Z punktu widzenia akcjonariuszy najważniejsze są nie rozmiary przedsiębiorstwa, ani jego historyczne wyniki finansowe, lecz całkowita stopa zwrotu, to znaczy suma dywidend i wzrostu ceny akcji. Natomiast rynki giełdowe wyceniają spółki na podstawie dostępnych informacji dotyczących czynników zewnętrznych (ceny na rynku, sytuacja i trendy w branży, globalna koniunktura) oraz wewnętrznych (strategia, zdolność do generowania przepływów pieniężnych, pozycja konkurencyjna, personel, menedżment, ryzyko finansowe działania).

Tabela 1. Kategoria wartości przedsiębiorstwa w świetle literatury przedmiotu.

Twórca	Pogląd
K. Sawicki	Wartość konkretnego przedmiotu lub przedsiębiorstwa nie ma wartości obiektywnej, jednakowej dla wszystkich osób biorących udział w transakcji kupna – sprzedaży. Każda z nich ma indywidualne wyobrażenie i zamiary w zakresie wykorzystania przedmiotu lub kierowania przedsiębiorstwem.
T. Budziak, B. Miedziński, L. Piaseczny	Przedsiębiorstwo jest warte tyle, ile wynosi jego zysk netto przez n lat, po opłaceniu przewidywanego do zwrotu kapitału. Każda ze stron uczestniczących w transakcji kieruje swoimi subiektywnymi przesłankami. Oznacza to, że wartość przedsiębiorstwa jest różna dla każdej ze stron. Wynika to z odmienności strategii i niejednakowego aktualnego położenia poszczególnych kontrahentów.
M. Kufel	Wartość przedsiębiorstwa nie jest wartością samą w sobie, ale przypisywana mu przez poszczególne podmioty transakcji.
Z. Miklewicz, T. Waśniewski	Wartość przedsiębiorstwa jako wielkość decyzyjna wyznaczana jest przez subiektywną, indywidualną kalkulację korzyści wynikających z przejścia przedsiębiorstwa. Podstawę jej określenia stanowi rachunek ekonomiczny nakładów i efektów.
I. Ignaciuk	Wartość przedsiębiorstwa jest różna dla każdego podmiotu gospodarczego. Nie ma wartości obiektywnej.
R. Borowiecki	Istota wyceny przedsiębiorstwa sprowadza się do wartościowania podmiotu gospodarczego z punktu widzenia zdolności do wytwarzania i powiększania zysków.
R. Borowiecki, A. Jaki	Wartość przedsiębiorstwa jako dobra gospodarczego jest utożsamiana z sumą świadczonych przez nich usług. Ten aspekt wartości przedsiębiorstwa można określić mianem dynamicznego.

Źródło: R. Borowiecki, A. Jaki: Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości, AE, Kraków 2002

Pojęcie wartość przedsiębiorstwa można, więc zdefiniować jako sumę:

- wartości księgowej (wartość aktywów netto przedsiębiorstwa = aktywa i zadłużenie),
- wartości kapitału zewnętrznego – w postaci relacji z klientami, dostawcami oraz wartości wizerunku i marki,
- wartość kapitał wewnętrzny (struktura organizacyjna, efektywność procesów, wdrożone nowe rozwiązania technologiczne, innowacyjność, stopień realizacji strategii, przewaga konkurencyjna, sposób zarządzania zasobami w firmie),
- wartość zasobów ludzkich (kreatywność i skuteczność pracowników, sprawny zarząd i pozostała kadra menedżerska) [R. Boulton, B. Liebert, S. Samek, 2001, s. 11].

Koncepcja zarządzania wartością pojawiła się w latach 80 w Stanach Zjednoczonych. Główną przesłanką jej powstania było rozdzielenie wraz ze wzrostem skali działalności przedsiębiorstw funkcji właścicielskich od menedżerskich. Właściciele nakładali na zarządzających zadania osiągnięcia tak rozbieżnych celów, jak: produkcyjne, pomnażanie kapitału, ekologiczne, kulturalne itp., co oczywiście kończyło się brakiem realizacji wszystkich.

W konsekwencji doprowadziło to do nie zadowolenia właścicieli z powodu nienależytego dbania przez zarządy o ich interesy [T. Dudycz, 2005, s. 10].

Istotne znaczenie w powstaniu koncepcji miały także przemiany o zasięgu ogólnoświatowym, a szczególnie: ekspansja prywatnego kapitału, globalizacja rynków, rewolucja informatyczna [A. Black, P. Wright, J. Bachman, 2000, s. 18].

Ekspansja prywatnego kapitału była efektem zasadniczych zmian w podejściu do oszczędności i inwestycji [A. W. Cwynar, 2002, s. 36]. Ludzie chcąc zapewnić sobie wyższe emerytury czy po prostu szybsze pomnażanie swoich oszczędności zaczęli dokonywać prywatnych inwestycji na rynku kapitałowym. Wzrost zainteresowania inwestowaniem w akcje spowodowały również rozwijające się fundusze emerytalne, ubezpieczeniowe i inwestycyjne.

Procesy globalizacyjne przejawiające się przede wszystkim otwartością gospodarek, liberalizacją rynków, umożliwiły przemieszczanie kapitału poszukującego rosnącej stopy zwrotu.

Rewolucja informatyczna, natomiast umożliwiła nieograniczony przepływ informacji oraz zapewniła możliwość dokonywania transakcji kapitałowych na całym świecie w kilka sekund.

Analiza szeregu opracowań dotyczących zarządzania przez wartość upoważnia nas do stwierdzenia, że opiera się ona na:

- Traktowaniu wzrostu wartości firmy jako nadrzędnego celu jej działania;
- Podejmowaniu decyzji w oparciu o kryterium tworzenia wartości;
- Ciągłym monitorowaniu wpływu podejmowanych decyzji na wartość przedsiębiorstwa;
- Powiązaniu interesów właścicieli i zarządu firmy poprzez wprowadzenie systemu motywacyjnego opartego na wskaźnikach mierzących wartość.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa można, więc zdefiniować jako system zarządzania, zawierający narzędzia i procedury podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, mających na celu wzrost wartości przedsiębiorstwa i pomnażanie bogactwa jego właścicieli [A. Szablewski, R. Tuzimek, 2000, s. 15]. Przedsiębiorstwa muszą wytworzyć pewien poziom zwrotu uzasadniający wykorzystanie kapitału, który właściciele zaangażowali w podmiocie, czyli muszą zostać wynagrodzeni za zainwestowanie kapitału.

Najlepsze przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia wartości dla właścicieli wytwarzają również wyższą wartość dla klientów, pracowników, rzą-

du i dla właścicieli kapitału [Copeland, T. Koller, J. Murrin, 1997, s. 4]. T. Dudycz zwraca uwagę, że: koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa wraca do „niewidzialnej ręki” Adama Smitha, który twierdził, że każdy podmiot stara się jak tylko może, użyć swego kapitału w wytwórczości, aby jej produkt miał możliwie najwyższą wartość. Kierując się tą przesłanką ma na myśli tylko własny interes, jednak jakaś „niewidzialna ręka” sprawia, że osiąga cele przez siebie niezamierzone. Smith uważał, że w naturze ludzkiej tkwi skłonność do maksymalizacji własnych wartości, a mechanizmy rynku sprawiają, że tworzy on wartości dla innych [T. Dudycz, 2005, s.18]. Zatem koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa, mająca na celu maksymalizację wartości dla właścicieli przynosi korzyści również:

- a) pracownikom, zapewniając poczucie sukcesu, potwierdzenie kompetencji, gratyfikacje finansowe, pewność zatrudnienia.
- b) wierzycielom, poprzez zmniejszenie ryzyka pożyczania pieniędzy.
- c) dostawcom, zwiększając ich pewność co do dalszego funkcjonowania podmiotu i kontynuowania współpracy.
- d) władzy centralnej, poprzez dostarczanie wyższych podatków do budżetu oraz wzrost zatrudnienia.
- e) klientom, poprzez dostarczanie im produktów, usług doskonałej jakości.

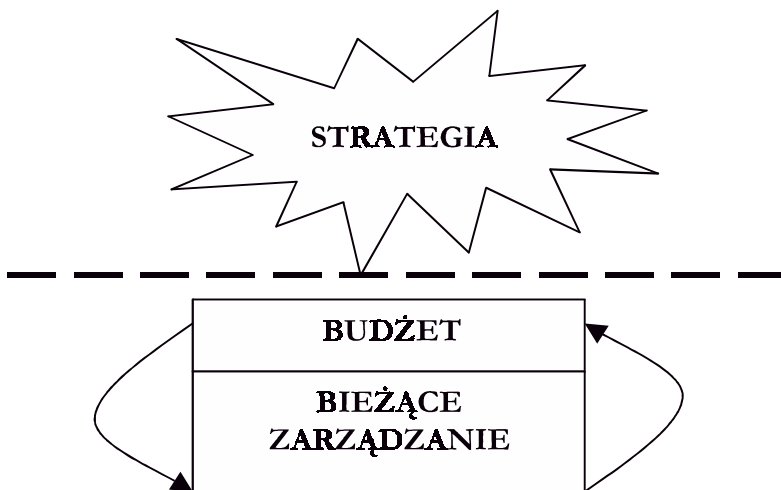
Koncepcja Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa stawiająca wartość przedsiębiorstwa za cel nadrzędny funkcjonowania firmy nie jest konkretnym rozwiązaniem nadającym się do wdrożenia w każdym przedsiębiorstwie. Nie jest to ściśle opisana instrukcja obsługi. Jest to pewna filozofia, która powinna być w danym przedsiębiorstwie wdrożona w postaci systemu zapewniającego realizację celu.

3. Budowanie wartości przy wykorzystaniu strategicznej karty wyników

Podstawą zarządzania wartością przedsiębiorstwa jest założenie, że nadrzędnym celem działania organizacji jest maksymalizacja wartości dla właścicieli i zbudowanie strategii w oparciu o ten cel. Nie zapewnia to jednak jeszcze sukcesu przedsiębiorstwu. Prezentowane w 2003r. przez D. Nortona badania przedsiębiorstw pokazały, że 90% organizacji nie jest w stanie skutecznie wdrożyć strategii, 85% zebrań najwyższej kadry kierowniczej nie poświęca nawet godziny na dyskusję nad strategią, a 70% organizacji nie potrafi powiązać działań operacyjnych ze strategią. [A. Sza-

blewski, R. Tuzimek, 2000, s.95]. Zazwyczaj w przedsiębiorstwach codzienne działania odbywają się w oderwaniu od istniejącego planu (rys.2).

Rysunek 2. Brak powiązania strategii z codziennością firmy.



Źródło: M. Pietrzak, *Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania Zrównoważonej Karty Wyników*, [www. controlling.info.pl/artyk](http://www.controlling.info.pl/artyk) , s. 2

Strategiczna Karta Wyników umożliwia skuteczne wdrożenie i monitorowanie strategii (rys. 3).

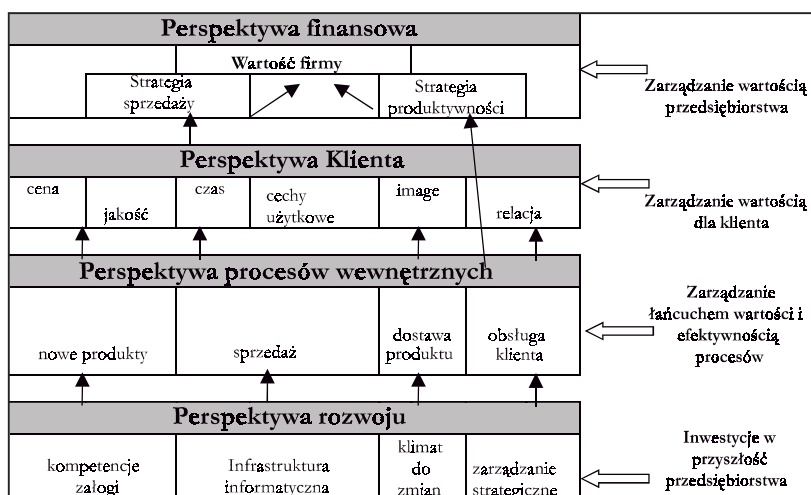
Rysunek 3. Zarządzanie ukierunkowane na realizację strategii.



Źródło: M. Pietrzak, *Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania Zrównoważonej Karty Wyników*, [www. controlling.info.pl/artyk](http://www.controlling.info.pl/artyk) , s. 3.

Karta precyzuje strategię, wyrażając ją w formie mierzalnych celów. Pozwala na wyjaśnienie i komunikowanie strategii pracownikom. Jest to niezwykle istotne gdyż strategia jest realizowana dzięki codziennej pracy każdego pracownika. Strategiczna Karta Wyników umożliwia ponadto zintegrowanie planowania strategicznego z procesem tworzenia budżetu. Podczas ustalania ambitnych, trzy lub pięcioletnich celów firmy dla każdego z przyjętych strategicznych mierników efektywności, kierownictwo ustala jednocześnie w planach na najbliższy rok cele cząstkowe, tzw. kamienie milowe, określające jak daleko zamierza się posunąć w ciągu najbliższych 12 miesięcy (półroczna czy kwartału) na drodze do wyznaczonego celu [R. Kaplan, D. Norton, 2001, s.33]. W ten sposób karta staje się podstawą ukierunkowanego na realizację strategii systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Rysunek 4. Strategiczna Karta Wyników w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowane na podstawie G. Kiczmachowski (menedżer Andersen Business Consulting), *Strategiczna Karta Wyników – nowoczesne narzędzie zarządzania*, www.isaca.org.pl/PIR/KONTROLA2002, s. 13

Proces budowy karty (rys. 4) rozpoczyna się od perspektywy finansowej, która precyzuje strategię z punktu widzenia właścicieli i odzwierciedla zdefiniowany przez nich długoterminowy cel organizacji. Umożliwia również kadrcze kierowniczej określenie mierników, które służą do oceny długoterminowego sukcesu przedsiębiorstwa.

Perspektywa klienta zawiera cele i miary ich realizacji, związane z rynkiem i klientami. Wartość dla klientów jest ważnym składnikiem wartości przedsiębiorstwa. Nie można być skupionym tylko na własnych możliwościach, brak zrozumienia potrzeb klientów przynosi firmie porażkę. Właściwa analiza rynku pozwala na wybór segmentu rynku, w którym firma zamierza działać, wskazanie grup docelowych klientów, których firma zamierza obsługiwać oraz określenie propozycji wartości dla każdej z grup. Propozycja wartości dotyczy cen produktów, ich jakości, funkcjonalności, wizerunku, relacji z klientami.

W perspektywie procesów wewnętrznych, należy zidentyfikować kluczowe procesy i działania, których realizacja przyczyni się do realizacji celów w perspektywie klienta i finansowej. Cele i mierniki muszą bezpośrednio wynikać ze strategii rynkowej gwarantującej spełnienie oczekiwań akcjonariuszy i klientów. Definiowany jest tutaj łańcuch wartości, unikalny dla każdego przedsiębiorstwa, procesy innowacyjne, operacyjne oraz usługi posprzedażowej.

W perspektywie wiedzy i rozwoju, planuje się cele i mierniki dotyczące wiedzy, rozwoju i uczenia się organizacji. Perspektywa rozwoju jest jedną z najważniejszych, gdyż na niej opiera się realizacja strategii przedsiębiorstwa. Definiowane są tutaj cele i mierniki dotyczące kompetencji, infrastruktury technologicznej, klimatu sprzyjającego działaniu, lepszym systemom zarządzania.

Strategiczna Karta Wyników jako instrument zarządzania wartością jest na zachodzie uważana za narzędzie przynoszące pożądane rezultaty i jest coraz chętniej stosowana przez przedsiębiorców [E. Siemińska, 2002, s. 169]. Wyższość Strategicznej Karty Wyników nad innymi narzędziami stosowanymi w zarządzaniu wartością polega na tym, że większość z nich opiera się na miernikach finansowych, a przecież inwestowanie w aktywa niematerialne jest dla wielu przedsiębiorstw zasadniczym czynnikiem powodzenia w tworzeniu wartości. Firmy doradcze, oparte na technologii informatycznej czy instytucje finansowe wskazują, że ignorowanie aktywów niefinansowych uniemożliwia skuteczne zarządzanie. Obliczenie np. EVA dla przedsiębiorstwa, w którym zasadniczym zasobem jest wiedza, traci sens, gdyż miernik ten opiera się na danych pochodzących ze sprawozdań finansowych.

J. Rokita wskazuje natomiast na możliwość tworzenia wartości za pomocą innowacji, łańcucha wartości, analizy kosztów działań i skłonności klientów do akceptowania ceny czy skupieniu się na technologii, zapew-

niając w ten sposób firmie przewagę konkurencyjną [J.Rokita, 2005, s. 187-234].

Strategiczna Karta poprzez swoje perspektywy stara się budować wartość przedsiębiorstwa w oparciu o wszystkie aktywa, zapewniając równowagę pomiędzy:

- krótko i długoterminowymi celami,
- wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi,
- perspektywą wewnętrzną i zewnętrzną przedsiębiorstwa,
- wskaźnikami charakteryzującymi przeszłe zdarzenia i wskaźnikami prognozującymi przyszłe wyniki przedsiębiorstwa.

Strategiczna Karta Wyników wyznacza jasne kierunki rozwoju i prowadzi do realizacji założeń strategicznych. Możliwe jest to dzięki wyodrębnieniu w przedsiębiorstwie czterech perspektyw powiązanych ze sobą relacjami przyczynowo – skutkowymi. Takie kompleksowe podejście do przedsiębiorstwa umożliwia kreowanie wartości dla właścicieli nie tylko z aktywów materialnych, ale również niematerialnych.

Uwagi końcowe

Strategiczna Karta Wyników zajmuje istotne miejsce wśród wielu narzędzi wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, zwłaszcza niemiec-kie, do podnoszenia własnej wartości. Szczególną zaletą tego narzędzia jest możliwość oparcia na nim procesu zarządzania strategicznego oraz zarządzania zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Zmiany zachodzące w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej wymuszają na przedsiębiorstwach, które chcą tworzyć wartość dla właścicieli, zwrócenie większej uwagi na te dwa obszary zarządzania. Strategiczna Karta Wyników doskonale uzupełnia tradycyjne systemy zarządzania wartością oparte na miernikach wartości. Zwłaszcza, że tradycyjne mierniki finansowe, choć ważne przy ocenie bieżącej sytuacji firmy, odzwierciedlają sytuację historyczną i skutki decyzji, które już zapadły. Karta stosując mierniki niefinansowe zajmuje się również przyszłością.

Stosując strategię kartę wyników istotne jest odpowiednie przełożenie na pojedyncze cele składające się na globalną strategię, na działania sięgające coraz bardziej w głąb struktur przedsiębiorstwa. W ten sposób w każdym obszarze można określić mierniki i wielkości planowane, działania służące osiągnięciu planowanych wielkości, dopuszczalne wielkości odchyień, źródła ewentualnych odchyień. Analizując poszczególne działa-

nia przy pomocy karty łatwo jest określić obszary zdolne generować wartość oraz te, które nie przynoszą dodatkowej wartości.

Literatura

1. A. Black, P. Wright, J. Bachman, W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. R. E. S. Boulton, B. D. Liebert, S. M. Samek, Odczytując kod wartości – jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce, Wig – Press, Warszawa 2001.
3. R. Borowiecki, A. Jaki: Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości, AE, Kraków 2002.
4. T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm, WIG Press, Warszawa 1997.
5. A. W. Cwynar, Zarządzanie wartością spółki kapitałowej, Koncepcje, systemy, narzędzia, FRRwP, Warszawa 2002.
6. T. Dudycz, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2005.
7. R. S. Kaplan, D. P. Norton, Using the Balanced as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January – February 1996.
8. Kaplan, P.D. Norton, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It., Harvard Business Review, September – October 2000.
9. S Kaplan, D. P. Norton, Strategiczna Karta Wyników Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2001.
10. M. Niepłowicz, Controlling strategiczny i jego instrumenty, praca zbiorowa pod red. E. Nowaka, Controlling w przedsiębiorstwie koncepcje i instrumenty, ODDK, Gdańsk 2003.
12. E. Siemińska, Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.
11. J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
12. A. Szablewskiego, R. Tuzimka (red), Strategie wzrostu wartości firmy, Poltext, Warszawa 2000.
13. M. Wierzbński, Controlling w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa, praca zbiorowa pod red. E. Nowaka, Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty, ODDK, Gdańsk 2003.
14. Strona www.az.edu.pl
15. Strona www.isaca.org.pl/PIR/KONTROLA2002/Kiczmachowski_G_Karta_Wynikow.pdf
16. Strona www.controlling.info.pl

Anna Ujwary-Gil *

METODYKA POMIARU EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA BANKU NA TLE SEKTORA BANKOWEGO EUROPY

**Intellectual efficiency of Polish bank and banking sector in
Europe**

Summery

The primary purpose of this article is to evaluate the operational effectiveness of the company from the angle of the generated value added in relation to its intangible resources (human capital and structural capital) compared with the financial success of its European competitors. The measurement of value added and matching indicators, which will be presented here, are based on the financial data of Bank Millennium, a company operating in the banking sector, according to the Stock Exchange. The results obtained will then be analysed in the context of the competitive banking sector in Europe, which will then enable the author to state whether the company is operating on the effectiveness level that is higher or lower than the average level.

Uwagi wstępne

Powodzenie współczesnego biznesu opiera się m.in. na inwestycji w rozwój kapitału intelektualnego (niematerialnych aktywów opartych na wiedzy), tj. dopasowanych do potrzeb przedsiębiorstwa szkoleń zawodowych pracowników, infrastruktury informacyjnej i oprogramowania, badań (R&D), w tym nowych patentów, ochrony praw autorskich, tworzeniu przełomowych produktów (innowacji procesowych), czy nawiązaniu relacji w oparciu o globalną bazę klientów. Każde przedsiębiorstwo ma unikalną wiedzę, umiejętności, wartości i rozwiązania, które mogą być przekształcane w wartość dodaną na rynku. Kapitał intelektualny umożliwi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wzrost produktywności, a umiejętność zarządzania nim staje się dziś koniecznością. Właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa wymaga jego pomiaru, którego wyniki umożliwiają lepszą alokację zasobów w przedsiębiorstwie oraz zrozumienie relacji

* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

między kapitałem intelektualnym, przewagą konkurencyjną a zyskownością (w tym efektywnością funkcjonowania) przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest ocena efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa przez pryzmat wytworzonej wartości dodanej w stosunku do zasobów niematerialnych (kapitału ludzkiego i strukturalnego) badanego przedsiębiorstwa na tle wyników uzyskanych przez europejskich konkurentów. Pomiar wartości dodanej oraz komponowane wskaźniki, które zostaną tu przedstawione, nastąpi w oparciu o dane finansowe Banku Millennium – przedsiębiorstwa sektora bankowego według klasyfikacji Giełdy Papierów Wartościowych. Uzyskane wyniki będą następnie rozpatrywane w kontekście konkurencyjnego sektora bankowego w Europie, dzięki czemu możliwym będzie określenie, czy badane przedsiębiorstwo działa na poziomie efektywności wyższym, bądź niższym od przyjętej średniej z charakterystyki wyników konkurencji.

1. Wartość dodana jako miernik sukcesu firmy

Wartość dodana leży u podstaw łańcucha wartości Portera [M. E. Porter: 1985, s. 87], który postrzega firmę jako system dostarczania wartości klientowi. Wytwarzanie wartości odbywa się przy pomocy funkcji podstawowych (tj. logistyka zaopatrzenia i dystrybucji, handel i sprzedaż, usługi oraz produkcja) oraz funkcji pomocniczych (tj. zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwijanie technologii, zaopatrzenie, związanych z tzw. infrastrukturą organizacyjną. Infrastruktura organizacyjna [L. Baruch: 2002] rozumiana jest tu jako specyficzne procesy i praktyki biznesowe, systemy, które przekształcają aktywa materialne i niematerialne w wiązkę aktywów przedsiębiorstwa umożliwiające tworzenie wartości z wszystkich wspomnianych typów aktywów, przewagę konkurencyjną oraz trwałych (stabilnych) przepływów pieniężnych.

Źródłem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa jest cena, którą płaci klient za uzyskane korzyści ze sprzedaży. Aby uzyskać wartość dodaną należy powiązać tę wartość z kapitałem fizycznym, finansowym oraz kapitałem intelektualnym niezbędnym do jej wytworzenia. Wzrost wartości dodanej następuje w wyniku produktywnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Ostatecznie wartość dodaną określa różnica między uzyskanymi przychodami ze sprzedaży produktów i usług docelowym klientom a poniesionymi wydatkami. Przedsiębiorstwo oferując klientom nowe produkty i usługi wysoko oceniane przez nich na rynku zyskuje wzrost swojej sprzedaży, pod warunkiem jednak efektywnego wykorzystania zakupionych dóbr i usług potrzebnych do produkcji (przy wydajnych procesach produkcyjnych i minimalnych stratach). Przy czym należy mieć świadomość, że istotą dla firmy jest two-

zenie wartości dodanej, a nie sprzedaż, która odzwierciedla odsprzedaż drogich komponentów, które firma wcześniej zakupiła.

Tak rozumiana wartość dodana to zarazem współczesny rodzaj bogactwa firmy dystrybuowanego do wszystkich dostawców kapitału: akcjonariuszy, właścicieli obligacji, rządu w postaci podatków oraz zatrudnionych osób w postaci wynagrodzeń jako udziału pracowników w tworzeniu wartości.

Warto zaznaczyć, iż współczesne przedsiębiorstwo powinno koncentrować swoją uwagę na tworzeniu wartości, posiadać wiedzę, kto jest odpowiedzialny za jej tworzenie, gdzie wartość jest tworzona (bądź niszczone) oraz jakie zasoby (materialne i niematerialne) w największym stopniu partycypują w wytwarzaniu wartości dodanej.

Wartość dodaną można obliczyć następująco [A. Pulic: 2004, s. 62-68]:

$$VA_i = OP_i + EC_i + A_i$$

Gdzie:

VA_i – wartość dodana i-tego przedsiębiorstwa

OP_i – zysk operacyjny i-tego przedsiębiorstwa

EC_i – koszty zatrudnienia i-tego przedsiębiorstwa (wynagrodzenia, świadczenia na rzecz pracowników)

A_i – amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych i-tego przedsiębiorstwa

Aby obliczyć efektywność tworzenia wartości, każdy z zasobów przedsiębiorstwa: kapitał fizyczny oraz intelektualny [L. Edvinsson, M. S. Malone: 1997] powiązany jest z wartością dodaną. Kapitał strukturalny, który jest ważnym elementem kapitału intelektualnego stanowi kodowana wiedza (*explicit knowledge*), umiejętności przedsiębiorstwa odzwierciedlone w postaci własności intelektualnej, bazy danych, procesów zarządzania, infrastruktury technicznej oraz kultury organizacyjnej. Podobnie kapitał strukturalny ujmuje Baruch [L. Baruch, S. Radhakrishnan: 2002] stwierdzając, iż pozwala on przedsiębiorstwu w sposób efektywny wytwarzać znaczącą wartość ekonomiczną z kapitału rzeczowego, finansowego, ludzkiego oraz niematerialnych aktywów.

Wartość dodana rośnie w miarę jak efektywnie wykorzystywane są zasoby, dlatego należy tworzyć jak najwięcej wartości dodanej mając do dyspozycji określony kapitał fizyczny i intelektualny. Obie formy kapitału postrzegane są jak inwestycja oraz są funkcją tworzenia wartości. Z tych samych zasobów firma może tworzyć mniejszą bądź większą wartość dodaną.

Jednym z podstawowych wskaźników opartych na wartości dodanej jest pomiar wydajności kapitału ludzkiego w skali mikro lub makro, tj. [DTI: 2004, s. 33].

$$P_1 = VA_i / EN_i$$

Gdzie:

VA_i – całkowita wartość dodana i-tego przedsiębiorstwa (gospodarki narodowej)

EN_i – liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie (gospodarce narodowej)

Wskaźnik ten stosowany jest w ograniczonym zakresie przez firmy funkcjonujące w różnych strefach monetarnych (wrażliwość na zmiany kursu waluty¹) oraz z powodu braku precyzyjnych danych związanych z liczbą pracowników niepełnoetatowych. Określa wydajność pracowników lub wielkość (pieniężną) wytworzonej wartości dodanej na jednego zatrudnionego.

Kolejnymi są wskaźniki efektywności wytworzenia wartości dodanej (P_2) i kapitału ludzkiego (HCE_i) tj.

$$P_2 = VA_i / HCE_i + A$$

$$HCE_i = VA_i / HCE_i \text{ [A. Pulic: 2004]}$$

Gdzie:

HCE_i – kapitał ludzki i-tego przedsiębiorstwa

A_i – amortyzacja

Według Edvinnsóna [L. Edvinnsón: 1997, s. 266-373] oraz Sveibiego [K. Sveiby] wartość kapitału ludzkiego odpowiada ogółowi wydatków związanych z płacami, doszkalaćciami, szkoleniami (całkowite wynagrodzenie z listy płac oraz koszty pracy). Wskaźnik ten (w ujęciu procentowym) pozwala na analizy porównawcze niezależnie od wahań kursu walut. Wskaźnik efektywności kapitału ludzkiego pokazuje, ile wartości dodanej wytworzono przez wydanie jednostki pieniężnej na zatrudnionego pracownika. Relacja między wartością dodaną (VA) a kapitałem ludzkim (HC) wyrażona poprzez akumulację wydatków na pracowników określa zdolność kapitału ludzkiego do tworzenia wartości w przedsiębiorstwie.

Ponieważ kapitał intelektualny tworzą: kapitał ludzki i kapitał strukturalny należy wpiery obliczyć wartość kapitału strukturalnego [A. Pulic: 2004], którą określa różnica wartości dodanej (VA) i kapitału ludzkiego (HC):

$$SC_i = VA_i - HC_i$$

Gdzie:

SC_i – kapitał strukturalny i-tego przedsiębiorstwa

¹ Wspominam o tym, ponieważ wyniki Banku Millennium będą prezentowane w polskich złotych (PLN) natomiast wyniki przedsiębiorstw sektora bankowego w Europie w funtach brytyjskich (GBP).

Natomiast efektywność kapitału strukturalnego (SCEi) w tworzeniu wartości dodanej określa stosunek wartości kapitału strukturalnego (SC) do wartości dodanej (VA):

$$SCEi = SCi / VAi$$

Kapitał ludzki jest odwrotnie proporcjonalny do kapitału strukturalnego w tworzeniu wartości dodanej, co oznacza, iż gdy udział jednego wzrasta, drugiego maleje. Im mniej kapitału ludzkiego uczestniczy w tworzeniu wartości tym bardziej kapitał strukturalny jest zaangażowany w tworzenie tej wartości.

Sumując dwa wskaźniki: efektywność kapitału ludzkiego (HCEi) i strukturalnego (SCEi) otrzymujemy miernik efektywności kapitału intelektualnego (zdolności intelektualnych) przedsiębiorstwa (ICEi):

$$ICEi = HCEi + SCEi$$

Kalkulacja zdolności intelektualnych firmy dostarcza ogólnego obrazu stopnia zaangażowanego kapitału ludzkiego i strukturalnego w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Uzyskany wynik określa, ile wartości z kapitału intelektualnego wytworzyło przedsiębiorstwo na każdą zainwestowaną złotówkę. Ocenia jakość funkcjonowania firmy, która szacowana jest w oparciu o efektywność tworzenia wartości w porównaniu do zainwestowanych zasobów. Przy czym nie wystarczy ocenić przedsiębiorstwo w oparciu o uzyskane wyniki, ale zwrócić uwagę należy na relacje między wynikami a zainwestowanymi zasobami. We współczesnym biznesie wartość jest tworzona, jeśli efektywność zasobów jest podnoszona. Jeśli efektywność tworzenia wartości spada, wtedy wartość jest niszczone.

2. Badane przedsiębiorstwa sektora bankowego

Przedmiotem analizy jest Bank Millennium, którego początki sięgają 1989 roku, okresu wolnego rynku i demokratycznych przemian ustrojowych. Wówczas 7 czerwca powstał Bank Inicjatyw Gospodarczych (BIG S.A.) jeden z pierwszych banków komercyjnych w Polsce notowany od 1992 roku na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W 1997 miała miejsce fuzja z Bankiem Gdańskim S.A. Ostatecznie zmiana nazwy na Bank Millennium S.A. nastąpiła w 2003 roku. Wcześniej jednak w 1998 r. uruchomiono sieć bankową do obsługi klientów indywidualnych pod nazwą Millennium, a w 2001 r. powstały kolejne specjalistyczne sieci: Millennium Biznes i Millennium Prestige. Dzięki wiedzy i doświadczeniu zdobytym na trudnym polskim rynku i zaangażowaniu pracowników Bank realizuje przyjętą strategię rozwoju. Związana jest ona z oferowaniem po-

przez wyspecjalizowane w obsłudze poszczególnych grup klientów linie biznesowe, nowoczesnych, uniwersalnych usług finansowych w oparciu o szeroki katalog produktów, szeroką sieć oddziałów i nowoczesne kanały elektroniczne.

Bazą dla porównań wyników osiągniętych przez Bank Millennium są wyniki uzyskane przez 65 przedsiębiorstw sektora bankowego w Europie. Warto zaznaczyć, iż polski sektor bankowy jest największy spośród sektorów dziesięciu państw przyjętych do Unii Europejskiej (UE10). Przy czym ogół jego kapitałów (aktywów, kredytów i depozytów) odpowiada średniej wielkości bankowi europejskiemu. Natomiast aktywa UE10 stanowiły w 2003 roku zaledwie 3% aktywów bankowych 25 państw Unii Europejskiej [NBP: 2005, s. 8].

W cytowanych raportach [DTI: 2003, 2004 i 2005] notowane są wyniki w sumie 600 przedsiębiorstw z 34 sektorów oraz 22 państw Europy. Oczywiście przedmiotem porównań nie może być wielkość wytworzonej wartości dodanej, ani tym bardziej wielkość zatrudnienia w każdym z przedsiębiorstw, które są nieporównywalnie większe, a raczej wskaźniki efektywności wytworzenia wartości dodanej z zainwestowanych zasobów intelektualnych (kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego) analizowanego banku na tle europejskiego sektora bankowego.

3. Wyniki i ich analiza

Okres analizy obejmuje lata: 1999 – 2004 dla Banku Millennium, natomiast dla europejskiego sektora bankowego przełom lat 2001/2002, 2002/2003 oraz 2003/2004. Dane finansowe Banku prezentuje poniższa tabela 1:

Tabela 1. Dane Banku Millennium (w tys. PLN)

Rok:	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Dane do obliczeń:						
Wielkość zatrudnienia	4 287	4 015	6 047	4 549	3 977	3 919
Przychody ze sprzedaży	1 732 156	2 396 929	2 894 047	2 140 250	1 560 733	1 880 725
Wartość dodana (w tym):	495 017	429 650	487 562	624 561	429 242	537 971
Zysk operacyjny (strata)	264 868	119 484	27 423	170 146	36 454	-75 441
Wynagrodzenia	188 334	251 779	348 248	356 005	288 722	274 037
Amortyzacja	41 815	58 387	111 891	98 410	104 066	339 375

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych Banku Millennium

Dobra koniunktura sektora bankowego przypada na lata 1995-1998. Po tym okresie w latach 2000-2001, kiedy nastąpiło załamanie wzrostu gospodarczego zaobserwowano systematyczne obniżanie się liczby zatrudnionych osób, co jest również związane z głęboką restrukturyzacją zorientowaną na poprawę efektywności funkcjonowania Banku. Wielkości finansowe kształtują się różnie w badanym okresie, jednakże ich analiza wymaga głębszego spojrzenia w strukturę sprawozdań finansowych oraz stan sektora bankowego, co znacznie przekracza zakres niniejszego artykułu.

Przedmiotem rozważań jest natomiast efektywność funkcjonowania Banku w oparciu o wytworzoną wartość dodaną. Poniżej w Tabeli 2 przedstawiono wskaźniki oceniające efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego (kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego) w tworzeniu wartości dodanej Banku.

Tabela 2. Wskaźniki efektywności funkcjonowania Banku Millennium

Rok:	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Wskaźniki:						
$P1 = VA/Zatrudnienie$ (PLN)	115,47	107,01	80,63	137,30	107,93	137,27
$P2 = VA/HC+A$ (%)	239	144	107	144	111	88
$HCE = VA/HC$	2,63	1,71	1,40	1,75	1,49	1,96
$SCE = SC/VA$	0,62	0,41	0,29	0,43	0,33	0,49
$ICE = HCE + SCE$	3,25	2,12	1,69	2,18	1,81	2,45

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów rocznych Banku Millennium

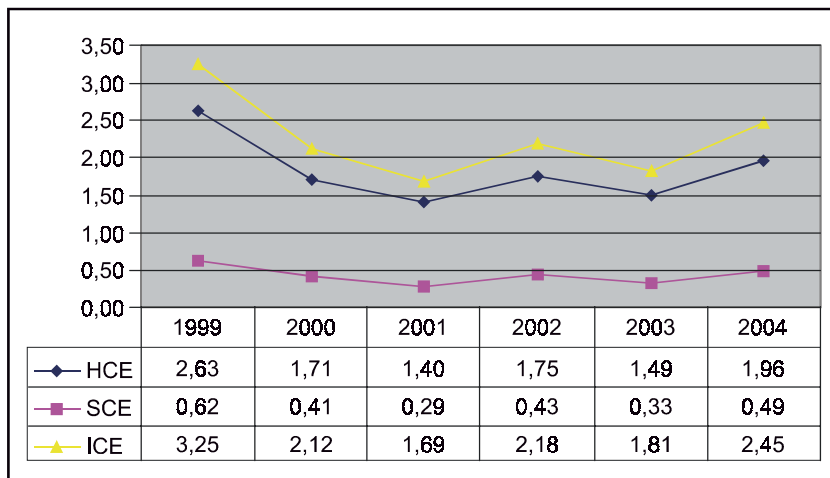
Wydajność pracowników (P_1) i jej wzrost powiązany jest z inwestycjami w kapitał ludzki. Wzrost inwestycji w kapitał ludzki mierzony wielkością kosztów zatrudnienia poniesionych w ciągu roku (wynagrodzenia, koszty pracy i inne świadczenia na rzecz pracowników) powoduje zwykle wzrost wydajności, a więc efektywne wykorzystanie wyposażenia, materiałów do produkcji przez pracowników. Spadek wartości dodanej wytworzonej na jednego zatrudnionego oznacza nieefektywne wykorzystanie środków pracy (techniki, stosowanej technologii, oprogramowania, itp.) przez zatrudnionego pracownika.

Wydajność pracowników (P_1) była najwyższa w 2002 oraz 2004 roku i wyniosła odpowiednio 137,30 zł i 137,27 zł wytworzonej wartości dodanej na jednego zatrudnionego, przy najniższej efektywności tworzenia tej wartości (P_2) wynoszącej 88% w 2004 roku. Tak wysoka wydajność

związana jest ze znaczącą redukcją zatrudnienia z 6 047 zatrudnionych osób w 2001 roku do 3 919 zatrudnionych w roku 2004. Z kolei efektywność kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa (HCEi) osiągnęła w roku 1999 poziom 2,63 co oznacza, iż Bank z każdej zainwestowanej złotówki w kapitał ludzki uzyskał ponad dwa złote wartości dodanej. Z kolei efektywność wytworzenia wartości dodanej z zainwestowanych zasobów intelektualnych (kapitału ludzkiego i strukturalnego) mają tendencję wzrostową być może w późniejszych latach cele strategiczne, które Bank opracował pokrywają się ze wzrostem efektywności jego funkcjonowania.

Zagregowany wskaźnik zdolności intelektualnych Banku Millennium (ICEi) pokazuje 3,25 zł wytworzonej wartości dodanej z zainwestowanego kapitału intelektualnego w roku 1999 oraz znaczący spadek do poziomu 2,45 zł w roku 2004. Powyższe wartości osiągnięte przez Bank Millennium w okresie ostatnich trzech lat zostaną następnie odniesione do pomiaru efektywności funkcjonowania sektora bankowego w Europie w zakresie dostępnych danych. Powyższe wartości prezentuje wykres 1:

Wykres 1. Efektywność tworzenia wartości dodanej z zainwestowanych zasobów kapitału intelektualnego Banku Millennium



Źródło: opracowanie własne

Średnia wydajność kapitału ludzkiego w sektorze bankowym Europy (tabela 3) wyniosła w badanym okresie odpowiednio: 71,77 oraz 77,3 funtów. Wysoki poziom wydajności pracowników kształtuje się powyżej

£65 na jednego zatrudnionego, natomiast niski poziom poniżej £35 wytworzonej wartości dodanej na jednego zatrudnionego. Wytworzoną wartość dodaną przez przedsiębiorstwo lub sektor ocenia się relatywnie do zasobów materialnych i niematerialnych (kapitał ludzki) wykorzystanych w procesie produkcyjnym. W latach 2002-2004 średnia wartość P_1 dla 600 przedsiębiorstw Europy z 34 sektorów wyniosła odpowiednio: £47,6; £48,5 oraz £51,5 co oznacza systematyczny wzrost, jakkolwiek o znacznie mniejszej wartości w stosunku rocznym, niż w przypadku badanego sektora.

Tabela 3. Wskaźniki efektywności funkcjonowania sektora bankowego w Europie²

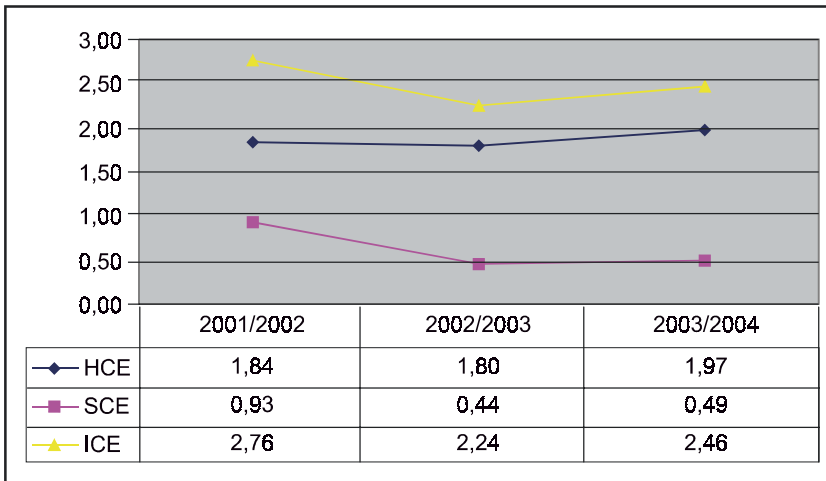
Rok:	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Wskaźniki:			
$P1 = VA/Liczba\ zatrudnionych\ (GBP)$	71,0	77,0	77,3
$P2 = VA/HC+A\ (\%)$	162,0	158,4	175,2
$HCE = VA/HC$	1,84	1,80	1,97
$SCE = SC/VA$	0,93	0,44	0,49
$ICE = HCE + SCE$	2,76	2,24	2,46

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów Department of Trade and Industry, Great Britain 2003, 2004 i 2005

Dla 600 przedsiębiorstw Europy średnia efektywność tworzenia wartości dodanej (P_2) wyniosła w latach 2002, 2003 i 2004 odpowiednio: 141%, 135% i 144%. Poziom P_2 dla badanego sektora waha się między 158,4 a 175,2%. Oznacza to, iż sektor bankowy w Europie znacznie lepiej poradził sobie z wytworzeniem wartości dodanej z zainwestowanych zasobów niż badana spółka Millennium, której wskaźnik P_2 kształtuje się na następującym poziomie: 144% w 2002 roku, 111% w 2003 oraz 88% w 2004 roku, co wiąże się z ujemnym wynikiem z działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. W krótkim okresie wysoki poziom P_2 może być osiągnięty dzięki redukcji inwestycji. Niemniej jednak przedsiębiorstwa z wysokim wskaźnikiem efektywności tworzenia wartości dodanej i zdolnością do jego utrzymania w kolejnych latach dzięki podwyższaniu wartości dodanej mają trwałą przewagę konkurencyjną opartą zwykle na innowacji oraz R&D. Poniżej znajduje się wykres 2 graficznie prezentujący omawiane wskaźniki:

² Dane do obliczeń w oparciu o prezentowane wskaźniki pozyskano z raportów *The top 800 UK & 600 European companies by value added*, Department of Trade and Industry, Great Britain 2003, 2004 i 2005.

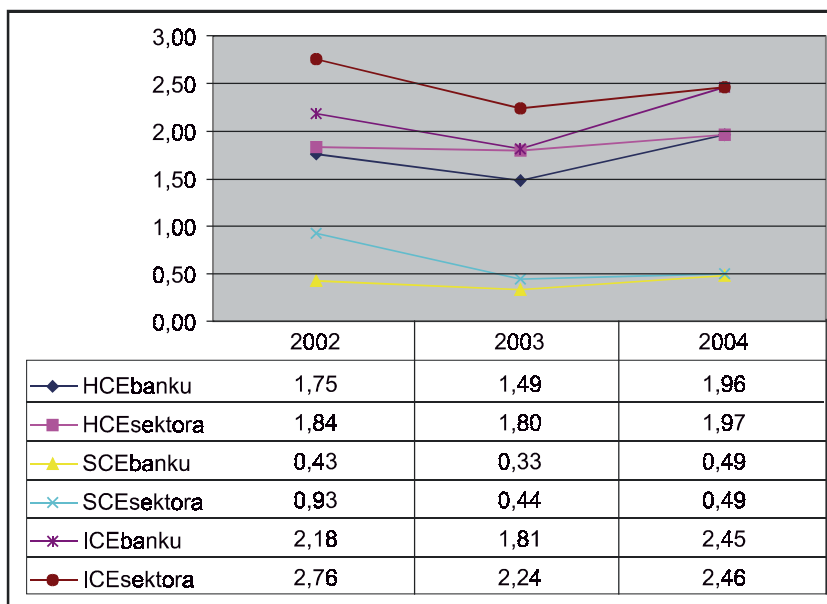
Wykres 2. Efektywność tworzenia wartości dodanej z zainwestowanych zasobów kapitału intelektualnego w sektorze bankowym Europy w latach 2002-2004



Źródło: opracowanie własne

Efektywność kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej (HCEi) przedsiębiorstw sektora bankowego charakteryzuje się nieznacznym wzrostem w roku 2004 z tendencją stabilizacji wyników na zbliżonym poziomie (wykres 2). Jakkolwiek w roku 2002, 2003 i 2004 sektor ten wyprodukował odpowiednio: 1,84; 1,80 i 1,97 wartości dodanej z zainwestowanych zasobów ludzkich więcej niż w analogicznym okresie Bank Millennium (1,75; 1,49 i 1,96). Kalkulacja zdolności intelektualnych przedsiębiorstwa (ICEi) pokazuje z kolei, ile wartości dodanej wytworzył Bank Millennium z zainwestowanych zasobów (kapitału ludzkiego i strukturalnego). Wyniki w latach 2002-2004 kształtują się odpowiednio 2,18; 1,81 i 2,45. Natomiast ICEi dla badanego sektora to odpowiednio: 2,76, 2,24 oraz 2,46 więcej wartości dodanej z każdej zainwestowanej jednostki pieniężnej (wykres 3). Nie znaczy to jednak, iż efektywność tworzenia wartości dodanej z kapitału intelektualnego Banku jest nieporównywalna do wartości sektora bankowego w Europie. Wyniki pokazują, iż Bank Millennium w roku 2004 równie dobrze poradził sobie z wytworzeniem tej wartości.

Wykres 3. Efektywność tworzenia wartości dodanej z zainwestowanych zasobów kapitału intelektualnego (Bank Millennium na tle średnich wyników sektora bankowego w Europie)



Źródło: opracowanie własne

Dla badanego sektora wartość prezentowanych wskaźników odznacza się stabilnym poziomem (szczególnie, jeśli chodzi o efektywność kapitału ludzkiego) z niewielką tendencją wzrostową, ale czy tak będzie w rzeczywistości, okaże się w przyszłych latach. Warto zaznaczyć, iż w innym badaniu średnia efektywność kapitału intelektualnego (ICE) 50 europejskich banków wyniosła w 2002 roku 2,30 [IBEC: 2003, s. 12] co oznacza, iż badany sektor w cytowanych raportach brytyjskiego Departamentu Przemysłu i Handlu wypada lepiej o 0,46 wytworzonej wartości dodanej z kapitału intelektualnego. Bank Millennium na tle sektora bankowego (65 banków) w Europie prezentuje się mniej korzystnie. Za wyjątkiem roku 2004, o czym świadczą porównywalne wartości efektywnego wykorzystania zainwestowanych zasobów.

4. Kierunki dalszych badań

Celem niniejszego artykułu było porównanie wyników uzyskanych przez przedsiębiorstwa sektora bankowego w Europie a działającym na

polskim rynku Banku Millennium z perspektywy tworzenia wartości dodanej z zainwestowanych zasobów (kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa). Szczególnie jednak tam, gdzie te porównania były możliwe. Wydaje się, iż sektor bankowy należy do przedsiębiorstw, gdzie nasycenie kapitałem ludzkim jest szczególnie widoczne (specyfika świadczonych usług wymagająca wiedzy na temat produktów, rynku, klientów, dynamiki zmian w sektorze). Współczesne przedsiębiorstwo, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną powinno w jak największym stopniu tworzyć wartość dodaną, wykorzystywać wiedzę już istniejącą do produkcji innowacji produktowych, bądź procesowych. Aby uzyskać pełniejszy obraz prezentowanych wskaźników: efektywność tworzenia wartości dodanej z kapitału ludzkiego (HCE) i strukturalnego (SCE) powinny być zmierzone i ocenione dla całej populacji przedsiębiorstw badanego sektora zarówno w Polsce jak i Europie.

Badania warto rozwinąć w kierunku pomiaru efektywności tworzenia wartości z różnych zasobów: kapitału fizycznego (finansowego) oraz różnych produktów i usług; rozpoznać tworzenie wartości pod kontem poszukiwania procesów, działań, projektów realizowanych produktów i usług, które tworzą (lub nie) wartość dla przedsiębiorstwa; zlokalizować najsłabszy punkt tworzenia wartości. Nie jest łatwo jednak zlokalizować miejsce i dokonać analizy, gdzie wartość jest niszczone. Lokalizacja miejsca pozwoliłaby na poprawę efektywności kapitału fizycznego w tym miejscu. Niestety we współczesnej gospodarce przyczyna i skutek nie są liniowe a ewentualne słabe punkty są efektem łańcuchowej (a raczej sieciowej) reakcji niszczenia wartości. Dlatego współpraca międzywydziałowa odegrałaby tu kluczową rolę, szczególnie w monitorowaniu efektywności poprzez procesy tworzenia produktów, usług i działań (marketingowych czy logistycznych).

Literatura

1. Baruch L., Radhakrishnan S., *Struktural capital*, <http://www.baruchlev.com> (12.05.2005).
2. Baruch L., *The importance of organizational infrastructure (OI)*, „Financial Executive Magazine” July/August 2002.
3. Edvinsson L., Malone M.S., *Developing intellectual capital at Skandia*, „Long Range Planning” 3/ 1997.
4. Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual capital. The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*, Piatkus, London 1997.

5. *Intellectual Capital. Efficiency of National and Company Level*, International Business Efficiency Consulting (IBEC), October 2003.
6. Porter M.E., *Competitive advantage*, The Free Press, New York 1985.
7. Pulić A., *Intellectual capital – does it create or destroy value?*, Measuring Business Excellence, 1/2004.
8. Sveiby K., *Methods for measuring intellectual capital*, www.sveiby.com.au (26.04.2005).
9. *Sytuacja finansowa banków w 2004 roku. Synteza*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, Maj 2005.
10. *The top 800 UK & 600 European companies by value added*, Department of Trade and Industry (DTI), Great Britain 2003.
11. *The top 800 UK & 600 European companies by value added*, Department of Trade and Industry (DTI), Great Britain 2004.
12. *The top 800 UK & 600 European companies by value added*, Department of Trade and Industry (DTI), Great Britain 2005.

Andrzej Kozina *

UNIWERSALNY MODEL NEGOCJACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

The universal model of corporate negotiations

Summery

The objective of the paper is to present general concept (model) of corporate negotiations, being of universal character, namely to be applied to organize different negotiations, being undertaken by company representatives (employees).

Firstly, the idea of business negotiations treated as decision-making and information process was discussed as well as conflicts resolution tool. Secondly, the framework of suggested model was presented, by distinguishing its crucial dimensions. Then, in subsequent parts of the paper the following partial models, specifying the general concept were described:

– it's scope, including both functional and content, focused on stages and steps of negotiation process,

– the classification of corporate negotiations, to be supported by the model,

– the review of specific tools applied in negotiation process.

Finally, the necessary areas of further research were pointed out.

1. Uwagi wstępne

Celem referatu jest prezentacja uniwersalnego modelu (ramowej koncepcji) negocjacji w firmie - w tym sensie, iż znajduje on zastosowanie do organizowania wszelkiego rodzaju negocjacji prowadzonych przez reprezentantów (pracowników) przedsiębiorstwa.

Najpierw zaprezentowano interpretację negocjacji gospodarczych jako procesu informacyjno-decyzyjnego oraz narzędzia rozwiązywania konfliktów. Następnie przedstawiono interpretację proponowanego modelu, poprzez wyróżnienie jego istotnych aspektów. Wreszcie omówiono trzy modele cząstkowe, konkretyzujące koncepcję ogólną:

* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

- zakres funkcjonalny i przedmiotowy (adekwatny do etapów i faz procesu negocjacji),
- typologię negocjacji prowadzonych w firmie,
- systematykę narzędzi realizacji poszczególnych działań w ich ramach.

Potrzeba opracowania takiego modelu wynika z istotnej luki teoretycznej w omawianej dziedzinie, tzn. badania nie obejmują w wystarczającym zakresie aspektów organizacyjnych negocjacji z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa. Celowość stworzenia omawianej koncepcji jest poddyktowana także potrzebami praktyki gospodarczej, gdyż w aktualnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw - na rynku globalnym oraz w realiach tzw. społeczeństwa informacyjnego - istotnie poszerza się zakres typowych sytuacji negocjacyjnych. Wzrasta również stopień ich złożoności, co wyraża się głównie poprzez dużą zmienność otoczenia negocjacyjnego, a co za tym idzie istotne poszerzenie zakresu analizy tych sytuacji, konieczność prowadzenia negocjacji z wieloma partnerami, różnorodność realizowanych celów (często ze sobą sprzecznych), wzrost skali ryzyka, czy nawet niepewności, kształtowania większej ilości alternatywnych rozwiązań, obiektywne trudności doboru strategii i technik negocjacyjnych, czy wreszcie zawieranie ograniczonych, a nawet wirtualnych kontraktów.

W związku z powyższym jest zarówno celowe jak i możliwe dążenie do stworzenia i implementacji kompleksowego modelu, obejmującego wszystkie typowe narzędzia metodyczne i użytkowe negocjacji prowadzonych przez firmę, przynajmniej na poziomie analizy przed- i po-negocjacyjnej, czy wybranych sytuacji negocjacyjnych.

2. Interpretacja pojęcia negocjacji gospodarczych

Negocjacje gospodarcze dotyczą głównie transakcji niezbędnych dla dokonania sprzedaży, bądź zakupu różnego rodzaju zasobów rzeczowych i finansowych, tj. produktów lub usług, materiałów, a także środków trwałych i wyposażenia oraz wartości niematerialnych.

Spośród różnorodnych interpretacji pojęcia negocjacji, najistotniejsze – z punktu widzenia celu artykułu – jest ich ujęcie jako procesu wymiany informacji i podejmowania decyzji. Można je bowiem traktować jako interakcyjny (wspólny) proces decyzyjny partnerów. Proces ten – w swojej fazie przygotowawczej - jest realizowany przez nich niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów), a następnie wchodzi w fazę wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów (określonych wstępnie dla każde-

go z negocjatorów z osobna), jako efektu analizy problemu decyzyjnego: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny. Strony dokonują doboru kryteriów z punktu widzenia ich interesów i ustalenia zbioru alternatyw możliwych do przyjęcia (jako części wspólnej wyjściowych rozwiązań). Proces ten ma charakter iteracyjny: strony poszukują rozwiązań dla siebie zadowalających, w drodze stopniowego oferowania ustępstw i korzyści [Kozina, Mesjasz 2005, s. 27-28].

Proces negocjacji traktowany jako proces wspólnego podejmowania decyzji obejmuje następujące fazy [Lewicki i inni, 1994, s. 178]:

- identyfikacja i zdefiniowanie problemu w sposób akceptowalny dla obydwu stron,
- zrozumienie problemu i określenie interesów i potrzeb,
- tworzenie wariantów rozwiązań,
- ocena i wybór wariantu ostatecznego.

Ponadto negocjacje mogą być interpretowane jako proces porozumiewania się (komunikowania się) zaangażowanych stron (w tym komunikacji interpersonalnej, obejmując wszelkie działania negocjatorów, od wstępnej prezentacji stanowisk (pozycji), poprzez kształtowanie relacji pomiędzy nimi, formułowanie i wymianę ofert, wspieranie ich wyjaśnieniami i argumentami, wzajemne przekonywanie się i perswazję, pozyskiwanie i dostarczanie niezbędnych danych, formułowanie zastrzeżeń i wyjaśnianie wątpliwości, aż po dokonywanie końcowych ustaleń i redagowanie umowy [Nęcki, 2000, s. 73 i n.], [Brdulak, Brdulak 2000, s. 78 i dalsze].

Druga, istotna dla nas interpretacja negocjacji, to traktowanie ich *sposób realizacji celów w sytuacji występowania zarówno wspólnych jak i sprzecznych interesów stron*. Zdaniem F.C. Ikle'a: „... istotą rzeczy jest świadomość istnienia obok siebie interesów wspólnych i sprzecznych, bowiem bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym” [Dąbrowski, 1991, s. 11]. Czyli negocjacje to „... zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedno są wspólne a inne przeciwne” [Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 21]. Inaczej mówiąc: „... negocjacje to metoda uzyskiwania porozumienia, która zawiera elementy kooperacji i konkurencji. Element kooperacji wypływa z faktu, że obie strony poszukują porozumienia. Aby je osiągnąć, zasiadają do rozmów. Negocjacje zawierają także element konkurencji, ponieważ obie strony starają się uzyskać najlepszy dla nich rezultat” [Jankowski, Sankowski, 1995, s. 3]. Określenia te wyrażają wzajemną zależność stron, polegającą na tym, że żadna z nich nie może zrealizować swoich celów samodzielnie i jednocześnie każda z nich może pomóc drugiej w realizacji jej celów. Przyczyna, dla

której prowadzimy negocjacje, polega więc na tym, że chcemy doprowadzić do osiągnięcia rezultatu korzystniejszego niż ten, który możemy osiągnąć bez negocjacji” [Winch, Winch, 1998, s. 14].

Przykładem definicji integrującej przedstawione aspekty jest określenie: proces komunikacyjno-decyzyjny, w którym strony starają się dobrowolnie rozwiązać konflikt, tak aby uzyskany rezultat był możliwy dla nich do przyjęcia [Brdulak, Brdulak, 2000, s. 13].

3. Pojęcie i aspekty uniwersalnego modelu negocjacji w firmie

Punktem wyjścia do zdefiniowania omawianego modelu jest stwierdzenie, iż obejmuje on swoim zakresem negocjacje prowadzone przez przedsiębiorstwo, czyli jego reprezentantów (właścicieli, menedżerów, pracowników funkcjonalnych, ewentualnych doradców), reprezentantów (pracowników). Należy podkreślić, iż dla każdej typowej sytuacji negocjacyjnej dotyczącej firmy podstawowym (najważniejszym) użytkownikiem tego modelu jest kierownik (menedżer) lub delegowany przezeń pracownik wykonawczy, odpowiedzialny za prowadzenie negocjacji, zarówno z punktu widzenia danego zespołu funkcjonalnego (najczęściej w negocjacjach wewnątrz-organizacyjnych), jak i zespołu negocjacyjnego (zadaniowego), reprezentującego firmę (zwykle w negocjacjach między-organizacyjnych). Omawiany model można zatem traktować jako instrument zarządzania.

Jak stwierdza A. Stabryła, *instrumenty zarządzania* to pojęcie wyrażające sens narzędziowego wspomaganie zarządzania. Ogólnie instrumenty zarządzania mogą być rozumiane jako metody, techniki, algorytmy, modele, a także jako strategie zorientowane produktowo i funkcjonalnie. Przykładami instrumentów zarządzania są: rachunek menedżerski (metody analityczno-diagnostyczne, rachunki decyzyjne), instrumenty finansowe, instrumenty prawne, procedury negocjacyjne, metody planowania i prognozowania, metody i techniki organizatorskie [Leksykon zarządzania 2004, s. 169 - hasło: *instrumenty zarządzania*]. Zbliżoną interpretację przedstawia K. Zimniewicz (2003), który stwierdza, iż jest to termin pojemny, ponieważ mieści w sobie zarówno technikę, metodę, czy koncepcję zarządzania, jak również system, idee, czy filozofię zarządzania.

Dla przedstawienia interpretacji diskutowanego modelu przyjmujemy - jako koncepcję wyjściową - propozycję aspektów określania systemu i procesu zarządzania A. Stabryły (1984), - zob. tablica 1. Wyróżnione aspekty determinują szczegółowe zadania badawcze w dziedzinie negocjacji gospodarczych w przedsiębiorstwie.

Tablica 1. Aspekty określania uniwersalnego modelu negocjacji w firmie

Aspekt (wymiar)	Interpretacja
Celowościowy	<p>Cel ogólny: maksymalne zaspokojenie potrzeb w zakresie negocjacji realizowanych w firmie - w procesach podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów.</p> <p>Cele cząstkowe odniesione są do poszczególnych modeli cząstkowych, wspomagających główne etapy w procesie negocjacji, czyli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) planowanie - stworzenie warunków do prowadzenia negocjacji, 2) prowadzenie - wsparcie dla technik negocjacyjnych, a zwłaszcza dokonywania ustępstw i uzgodnień oraz dochodzenia do porozumienia, 3) podsumowanie - wspomaganie procesu formułowania i zawierania umowy (kontraktu) oraz oceny przebiegu negocjacji. <p>Zakres funkcjonalny systemu obejmuje wspomaganie negocjacji w ramach kolejnych ich faz, konkretyzujących wymienione etapy (moduły)</p> <p>Zakres przedmiotowy dotyczy elementów (parametrów) oraz rodzajów negocjacji.</p> <p>Cele szczegółowe konkretyzowane są dla zakresu przedmiotowego negocjacji, uzależnionego z kolei od ich rodzajów i rozważanych w ich ramach problemów merytorycznych.</p> <p>Realizacja tych celów obejmuje funkcje: identyfikacji, analizy i tworzenia możliwości rozwiązań.</p>
Podmiotowy	<p>Zasoby ludzkie, czyli stanowiska pracy i jednostki organizacyjne realizujące funkcje w procesie negocjacji, o określonym zakresie kompetencji oraz potencjale wiedzy, zdolności i umiejętności.</p> <p>Konkretyzowane są dla poszczególnych rodzajów negocjacji.</p>
Przedmiotowy (rzeczowy)	<p>Zasoby rzeczowe, w tym tworzone i/lub wykorzystywane:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>zasoby informacyjne</i>, niezbędne do zaspokojenia potrzeb (bazy danych, modeli, wiedzy), 2) <i>środki techniczne</i> - sprzęt i oprogramowanie, sieci telekomunikacyjne i i nośniki danych, 3) <i>środki finansowe</i> - wydatki na stworzenie i eksploatację systemu. <p>Konkretyzowane są dla poszczególnych rodzajów negocjacji.</p>
Strukturalny (statyczny)	<p>Wszelkie powiązania (zależności, interakcje) pomiędzy tymi elementami (w różnych możliwych konfiguracjach), w tym łączące je kanały komunikacyjne.</p>
Funkcjonalny (dynamiczny)	<p>Funkcje te są konkretyzowane dla etapów i faz (zob. tablica 2) oraz rodzajów negocjacji.</p>
Instrumentalny (dynamiczny)	<p>Różnorodne narzędzia (instrumenty) stosowane dla realizacji funkcji w procesie negocjacji systemu, z podziałem na podstawowe i pomocnicze) - zob. tablica 4.</p>

Źródło: opracowanie własne

4. Zakres funkcjonalny i przedmiotowy modelu

Ze względu na to, że negocjacje stanowią proces, obejmujący kilka etapów, a w ich ramach poszczególnych faz (kroków, czynności), zakres rozważanego modelu powinien być określony poprzez układ dwuwymiarowy:

1) „w poziomie”: najogólniejsze etapy procesu negocjacji, jako modele cząstkowe, tj: planowanie, prowadzenie (negocjacje właściwe) i podsumowanie negocjacji; 2) „w pionie”: charakterystyki, będące podstawą koncepcji systemu dla celów stworzenia organizacyjno-technicznej jego realizacji, konkretyzujące jego moduły - wstępnie przyjmujemy, iż owe charakterystyki są następujące:

- zakres funkcjonalny, odzwierciedlający niezbędne działania negocjatorów w poszczególnych fazach negocjacji,
- zakres przedmiotowy (elementy) - rodzaje problemów, zasobów, charakterystyk, itp.,
- narzędzia realizacji (modele, koncepcje, metody, zasady i techniki szczegółowe).

Ponadto charakterystyki te są konkretyzowane w zależności od rodzaju negocjacji.

Dla określenia zakresu funkcjonalnego proponowanego modelu planowania, realizacji i oceny negocjacji wymagane jest zatem podejście kompleksowe - zob. tablica 2.

Tablica 2. Zakres funkcjonalny uniwersalnego modelu negocjacji w firmie

Etap	Zakres funkcjonalny (według faz negocjacji)
PLANOWANIE NEGOCJACJI	<p>1. <i>Czynności merytoryczne</i>, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zbieranie informacji i analiza sytuacji negocjacyjnej, • określenie zakresu problemowego negocjacji • sformułowanie celów i interesów (klasyfikacja, hierarchizacja) i ocena własnej siły przetargowej, • określenie celów partnera i oszacowanie jego siły przetargowej, • konfrontacja (porównanie) celów i interesów obu stron oraz określenie obszaru negocjacji, • opracowanie wariantów (alternatyw) rozwiązań problemów, • ustalenie strategii prowadzenia negocjacji, • konkretyzacja strategii, poprzez szczegółowe narzędzia (zasady i techniki, oferty, argumenty, pytania, itp.). <p>2. <i>Czynności organizacyjno-techniczne</i>, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ustalenie składu zespołu negocjacyjnego (reprezentantów), • przygotowanie miejsca negocjacji organizacja przestrzeni, • opracowanie szczegółowego planu i harmonogramu negocjacji
PROWADZENIE NEGOCJACJI	<p>1. <i>Rozpoczęcie (otwarcie) negocjacji (faza wstępna)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • kształtowania ich atmosfery, • prezentowanie i ocena wstępnych ofert, <p>2. <i>Negocjacje właściwe (faza środkowa)</i> - cyklicznie występujące (powtarzalne) działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • składanie i ocenianie propozycji, • formułowanie oczekiwania i wysuwanie żądań, • wymiana ustępstw, • argumentowanie i kontrargumentowanie, • zadawanie pytań i odpowiadanie na pytania, • zgłaszanie zastrzeżeń i wyjaśnianie wątpliwości, • wymiana i analizowanie informacji, • wywieranie presji, • sterowanie przebiegiem negocjacji, przejmowanie kontroli, itp. <p>3. <i>Zamykanie negocjacji (faza końcowa)</i> - cyklicznie występujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wzajemne przekonywanie (perswazja) celem dokonania końcowych ustaleń, • zgłaszanie i wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości i zastrzeżeń, • formułowanie warunków, wysuwanie żądań i ewentualne ustępstwa dodatkowe.
PODSUMOWANIE NEGOCJACJI	<p>1. <i>Działania merytoryczne</i>, tj. związane z zawarciem umowy (kontraktu) jako efektu wzajemnych uzgodnień:</p> <ul style="list-style-type: none"> • końcowe uzgodnienia w zakresie poszczególnych kwestii, • sprecyzowanie ostatecznych ustaleń i dojście do porozumienia, • specyfikacja ewentualnych rozbieżności (poza zakresem porozumienia), • redakcja wstępnej wersji umowy końcowej, • jej analiza i weryfikacja dla wyjaśnienia i usunięcia ewentualnych różnic w interpretacji warunków porozumienia, • wprowadzenie ewentualnych korekt do tekstu umowy, • zredagowanie i podpisanie ostatecznej umowy, • opracowanie zasad realizacji i kontroli przestrzegania podjętych ustaleń, • analiza i przygotowanie warunków ich realizacji, • przygotowanie niezbędnych zasobów, • wzajemna kontrola realizacji umowy (wywiązywania się z zobowiązań). <p>2. <i>Działania analityczno-oceniające</i>, w odniesieniu do samego procesu negocjacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja sytuacji negocjacyjnej • dobór kryteriów oceny i technik szczegółowych • rozpoznanie i dobór źródeł informacji • zbieranie i interpretacja danych źródłowych • weryfikacja i porządkowanie informacji • opracowanie kompleksowej oceny sytuacji negocjacyjnej • wyciągnięcie wniosków (wyprowadzenie ustaleń pokontrolnych).

Źródło: opracowanie własne

Z kolei, jeśli chodzi o zakres przedmiotowy, odzwierciedlający tworzone i wykorzystywane zasoby informacyjne, to powinny one dotyczyć szeregu istotnych elementów (wymiarów) - zob. tablica 3, a także obejmować następujące zbiory informacji:

1. Charakteryzujące daną sytuację, tj. dotyczące transakcji między danymi negocjatorami.
2. Wskazujące potencjalne możliwości realizacji celów w szerszym środowisku negocjacyjnym, tj. z innymi, potencjalnymi partnerami.
3. Oceniające przebieg wcześniejszych negocjacji.
4. Określające implikacje dla przyszłych relacji pomiędzy stronami.

Tablica 3. Zakres przedmiotowy uniwersalnego modelu negocjacji w firmie

PLANOWANIE NEGOCJACJI	PROWADZENIE NEGOCJACJI	PODSUMOWANIE NEGOCJACJI
<p>Negocjatorzy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • potrzeby, cele i interesy; • potencjał: osobowość, wiedza, zdolności i umiejętności; • postawa, poglądy, nastawienia, spójność i oczekiwanía; • problemy, trudności i ograniczenia; • samowiskość, pozycja i wyjątkowość; • pozycja (siła) przegrupowa; • potencjalne strategie i style negocjacyjne; • możliwości (alternatywne) rozwiązań; • możliwe oferty, argumenty i zastrzeżenia; • wszystkie pytania, dylematy i wątpliwości; • zasoby (finansowe, rzeczowe, ludzkie, informacyjne); • dotychczasowe doświadczenia negocjacyjne. <p>Bezpośrednie środowisko negocjacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przedmiot negocjacji - specyficzne produkty (usługi), w praktyce parametrowo-ilościowych i jakościowych; • ich zakres merytoryczny - kwestie objęte kontaktem • (w omówieniu) wczesniej typowym zakresie transakcji); • warunki i ograniczenia prowadzenia negocjacji <p>Ocenienie bliższe negocjacji (rynkowe, konkurencyjne):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charakterystyka innych potencjalnych partnerów negocjacji i konkurentów (w analogicznym zakresie jak negocjatorzy) • a także ocena ich wrażliwości, z zwłaszcza wypłacalności. <p>Ocenienie dalsze negocjacji (ogólne, makroekonomiczne):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ekonomiczne - źródła i finansowanie, podaż i inłakcja, itp. • prawne - przepisy podatkowe, celne, dewizowe, itp. • techniczne i technologiczne (stosowanych rozwiązań); • społeczne - zryczaje, język, kultura, itp. 	<p>Cechy charakteryzujące zarządzanie i elementy konkretnego negocjacji, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozycja wyjściowa; • stosowane strategie negocjacyjne; • rzeczywiste style negocjowania; • oferty i kontrybuty; • obszary i granice uszyskw; • argumenty i uzasadnienia; • pytania i odpowiedzi; • sposoby perswazji; • formy i środki przekazu w zakresie • wyntekcyjnych elementów; • atmosfiera negocjacji. 	<p>Kwestia merytoryczna - zakres od specyfiki umowy-kontraktu, czyli rodzaju negocjacji, np. w zakresie negocjacji handlowych wiodącą naprzeciw całej zagadnienia, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ilości i asortyment produktów lub zakres usług; • cena (eventualnie rabaty); • forma, sposób i termin płatności; • warunki dostawy i odbioru; • ustalenia gwarancyjne; • usługi serwisowe i inne <p>[Z. Napęd 2000, s. 200-203]. [B. Perrotin, P. Huetten 1994, s. 25].</p> <p>Elementy oceny negocjacji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Etyki (pozytywne i negatywne); czyli: <ul style="list-style-type: none"> • stopień realizacji celów (przez obie strony); • koszty ich osiągnięcia; 2. Proces dyplomatki negocjacji, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • sekwencja kolejnych działań (posunięć); • aspekanie i emocjonalne zachowania negocjatorów; • ich komunikacja, przesłania, przełonywanie, śluchank; • środki werbalne i niwerbalne; 3. Narzędzia negocjacji - czyli ocena: <ul style="list-style-type: none"> • strategii i stylów negocjacyjne stron; • narzędzi szczegółowe: aktyki i techniki, oferty (propozycji), uszyskw, warunków, rozmiazań, argumentów, pytań, itp. 4. Zasoby i środowisko negocjacji, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • przogrowanie i sprawność członków zespołu; • ich wkład w wyiki i koszty; współdziałanie i funkcjonowanie zespołu; • wykorzystanie zasobów rzeczowych i finansowych; • jakość zgonadzonych i wykorzystanych informacji; • miejsce negocjacji i organizację przestrzeni; • wykorzystanie czasu.

Źródło: opracowanie własne.

Konkretyzacja przedstawionych charakterystyk modelu dla poszczególnych działań (etapów w obrębie trzech podstawowych faz negocjacji), prowadzi do wyróżnienia szeregu modułów, np. „ustalenie składu zespołu negocjacyjnego” w planowaniu negocjacji obejmuje:

- *zakres funkcjonalny*: identyfikacja danej sytuacji negocjacyjnej, analiza potrzeb w zakresie kompetencji dostosowanych do tej sytuacji, analiza porównawcza z dostępnymi profilami negocjatorów, ustalenie wariantów, wybór składu zespołu, itp.;
- *zakres przedmiotowy*: takie elementy (parametry) zespołu adekwatnego do danej sytuacji negocjacyjnej, jak: jego liczebność, zróżnicowanie, kryteria doboru członków, wiedza, zdolności i umiejętności, czyli kompetencje potencjalnych członków zespołu (pracowników i ekspertów zewnętrznych),
- *narzędzia realizacji*: modele ról negocjacyjnych, testy sprawdzające kompetencje, *portfolio* personalne, opisy stanowisk pracy, itp.

W efekcie zastosowania proponowanego podejścia możliwe jest stworzenie rozwiązań użytkowych tj. procedur negocjacyjnych dla poszczególnych przypadków negocjacji.

5. Typologia negocjacji prowadzonych przez przedsiębiorstwo

Jest ona wyznaczona poprzez różnego rodzaju negocjacje prowadzone przez przedsiębiorstwo, głównie gospodarcze (handlowe i finansowe) ściślej - jego przedstawicieli (właścicieli, menedżerów, pracowników funkcjonalnych, ewentualnych doradców).

Typologia tych negocjacji stanowi jeden z istotnych celów szczegółowych prezentowanych badań. Jej opracowanie nie jest jednakże zadaniem łatwym, ze względu na znaczne ich zróżnicowanie oraz brak spójnych propozycji w tym zakresie, pomimo, iż zwraca się uwagę na konieczność ich rozpatrywania z perspektywy organizacji [Rządca, 2003].

Przedstawiamy propozycję takiej typologii, przy uwzględnieniu najważniejszych kryteriów oraz ze świadomością, iż ma ona wstępny charakter - jest niewystarczająca dla celów sprecyzowania zakresu przedmiotowego rozważanego modelu, a także pamiętając o względności wszelkich schematów klasyfikacyjnych w omawianej dziedzinie.

Jak się wydaje najważniejszym kryterium typologicznym jest w tym przypadku *środowisko negocjacji*, które umożliwia ich podział na dwa rodzaje:

1) wewnątrz-organizacyjne (wewnętrzne), tj. pomiędzy jednostkami organizacyjnymi w firmie - prowadzone w warunkach przymusu (braku możliwości wyboru partnera); np. negocjacje zbiorowe (pracodawców z pracownikami), głównie dotyczące kształtowania wynagrodzeń,

2) między-organizacyjne (zewnętrzne), tzn. z partnerami spoza firmy, np. kontrahentami - prowadzone zarówno w sytuacji przymusu (np. z monopolistami), jak i wyboru.

Podział ten można uszczegóławiać, w zależności od partnerów - *interesariuszy firmy*.

Istotne znaczenie ma także *częstotliwość negocjacji*, gdyż mogą one być:

- 1) powtarzalne, np. typowe transakcje kupna-sprzedaży materiałów (produktów) z ich dostawcami (odbiorcami); mają one w większości *charakter operacyjny*,
- 2) sporadyczne (a nawet jednorazowe), np. dotyczące fuzji z innymi podmiotami, czy w ramach restrukturyzacji firmy; najczęściej o *charakterze strategicznym*.

W pierwszym z tych przypadków możliwości wspomagania informacyjnego są znacznie większe, gdyż można stosować standardowe procedury, zasady, itp. W drugim natomiast - mniejsze, a z drugiej strony - istnieje znaczna potrzeba niezbędnego takiego wsparcia.

Z kolei, biorąc pod uwagę *dziedzinę działania* (a także odpowiednich negocjacji), można mówić na przykład o negocjacjach w zakresie:

- handlu i marketingu - z odbiorcami lub dostawcami celem zawarcia umów o współpracę, głównie dotyczących zakupu (sprzedaży) materiałów (produktów),
- finansów - w szczególności niezbędne do pozyskania środków od banku, lub inwestora,
- zarządzania zasobami ludzkimi, np. w procesie rekrutacji z agencjami doradztwa personalnego, czy w układzie przełożony-podwładny, dla celów koordynacji działań,
- zarządzania projektami, w szczególności w ramach działalności inwestycyjnej - przy współdziałaniu poszczególnych jednostek i rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy nimi, itp.

Do typowych obszarów (rodzajów) omawianych negocjacji należą: sprzedaż produktów (usług), pozyskiwanie kredytów, transakcje leasingowe i ubezpieczeniowe, przetargi, sprzedaż firmy, fuzje i alianse strategiczne, itp. Większość spośród tych negocjacji ma charakter kompleksowy, tj. obejmuje szereg specyficznych problemów cząstkowych.

Uwzględnienie poszczególnych typów negocjacji jest niezbędnym celem konkretyzacji szeregu elementów proponowanego modelu, np. w ramach rozważanego modułu „ustalenie składu zespołu negocjacyjnego” następuje sprecyzowanie wymagań w zakresie funkcji, kompetencji i potencjału zaangażowanych pracowników, adekwatnie do specyfiki danej sytuacji.

6. Systematyka instrumentów negocjacji w przedsiębiorstwie

Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, celowe wydaje się dokonanie najpierw podziału omawianych narzędzi w zależności od ich *źnaczenia* na dwie grupy:

1. Podstawowe, czyli najważniejsze z punktu widzenia celów realizacji poszczególnych działań planistycznych, przy czym wzięto tutaj pod uwagę przede wszystkim te metody, które znalazły już zastosowanie w omawianej dziedzinie,

2. Pomocnicze, czyli o charakterze uzupełniającym; możliwe do zastosowania w tym obszarze.

Ponadto można te narzędzia różnicować zależnie od *genezy (pochodzenia)*, z dziedziny (dyscypliny nauki, lub działu zarządzania), otrzymując instrumenty m.in.:

- opracowane i stosowane dla celów negocjacji (np. analiza negocjacji i decyzji - H. Raiffa 1982, teoria gier).
- metody ogólne nauk społecznych (np. analizy, modelowania, analogii, itp.),
- ekonomiczne (np. budżetowanie, analiza progowa, itp.),
- psychosocjologiczne (np. ankieta, wywiad, testy zdolności i umiejętności),
- organizatorskie (np. wykres kompetencji, harmonogram., diagram procesu),
- analizy strategicznej (np. metoda scenariuszowa, analiza SWOT, itp.),
- heurystyczne (np. analiza morfologiczna, burza mózgów), itp. [Martyniak, 1996, s. 35 i n.].

Wreszcie, w zależności od *formy* omawiane instrumenty można podzielić na:

- 1) jakościowe (np. tablice kompetencyjne, ankieta),
- 2) ilościowe (teoria gier, metody taksonomiczne, symulacyjne).

W tablicy 4 zestawiono omawiane instrumenty w przekroju etapów negocjacji.

Tablica 4. Typologia instrumentów negocjacji w przedsiębiorstwie

<p>PLANOWANIE NEGOCJACJI</p>	<p>Metody podstawowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza negocjacji i analiza decyzji • drzewa i tablice decyzyjne • modele teorii gier • listy kontrolne i analiza dokumentacji • modele (typologic) strategii, roli negocjacyjnej i innych charakterystyk • metody analizy strategicznej: (analiza SWOT, metoda scenariuszowa, portfelowa, analiza „pięciu sił”, itp.) <p>Metody pomocnicze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza przyczyno-skutkowa, czynnikowa, porównawcza, historyczna • metody: typologiczna, hierarchizacja, analogii, modelowania, targowania, intuicyjna • metody: prognozowania, symulacyjne i sieciowe • metody: bilansowa, kalkulacji, analiza ekonomiczna, budżetowanie, analiza progowa, • metody: typologiczne – ankietna, wywiad, kwestionariusz • analiza roli i analiza transakcyjna, testy psychologiczne • zakreślenie zadań, tablice kompetencyjne, schematy i opisy procedur i harmonogramy • dendrogramy celów i funkcji 	<p>Zasady planowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kompleksowości i wszechstronności • kompletności i spójności • konkretności i ścisłości • realności (racjonalności) i obiektywizmu • optymalizacji (mobilizacji) • elastyczności • ekonomiczności <p>Kryteria oceny informacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • użyteczność (jakość), • wiarygodność, • selektywność, • wiactwa forma i szczególność, • adekwatność, itp.
<p>PROWADZENIE NEGOCJACJI</p>	<p>Sposobane w tym etapie zasady i techniki (test ich kilkaset), podporządkowane fazom procesu negocjacji; z uwzględnieniem sposobów dwójakiego rozdziału; nawiązanie na współdziałanie (kooperacyjne), przy których strony głównie działają o charakterze integrującym, ukierunkowane na osiągnięcie porozumienia (obróbnych korzyści)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nastawione na współzawodnicwo (konfrontacyjne), w ramach których przeważają działania ukierunkowane na osiągnięcie jednostronnych korzyści, zawierające elementy manipulacji, wywierania presji na partnera, itp. <p>Sposoby przetwarzania informacji, a także konkretne potrzeby i zasoby informacyjne są więc dostosowane do specyfiki poszczególnych technik negocjacyjnych</p>	<p>Kryteria oceny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skuteczność, ekonomiczność • wydatność i produktywność • oszczędność • elastyczność • adekwatność do sytuacji • funkcjonalność i użyteczność • rzetelność i wiarygodność • kompletność i spójność
<p>PODSZKOWANIE NEGOCJACJI</p>	<p>Metody podstawowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • protokoły z przebiegu negocjacji, nagrania audio i video, • dyskusja grupowa, • listy i arkusze kontrolne oraz analiza dokumentacji, <p>Metody pomocnicze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza przyczyno-skutkowa, porównawcza, historyczna, • uzupełniające wywiady i ankiety, • metoda klasyfikacji (typologiczna), • analiza ekonomiczna, • opisy i metody graficzne – schematy, macierze, grafy, diagramy. 	<p>Zasady oceny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kompleksowości i wszechstronności • rzetelności i obiektywności • ciągłości • odpowiedzialności • perspektywiczności • konkretności i ścisłości • ekonomiczności <p>Kryteria oceny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skuteczność, ekonomiczność • wydatność i produktywność • oszczędność • elastyczność • adekwatność do sytuacji • funkcjonalność i użyteczność • rzetelność i wiarygodność • kompletność i spójność

Źródło: opracowanie własne

7. Kierunki dalszych badań

W referacie zaprezentowano ramową koncepcję (model) negocjacji w firmie. Jej konkretyzacja wymagać będzie realizacji następujących celów szczegółowych:

- operacjonizacja rozważanych negocjacji, poprzez stworzenie ich modelu opisowego w formie zbioru istotnych cech (parametrów),
- sprecyzowanie koncepcji procesu (faz i etapów) negocjacji jako *pierwszego modelu cząstkowego*, celem konstrukcji modułów rozważanego modelu,
- konkretyzacja typologii omawianych negocjacji, w przekroju: podmiotów (stron), ich celów i interesów (wspólnych i konfliktowych), zakresu przedmiotowego - stanowić ona będzie *drugiego modelu cząstkowego*, dla wskazania obszarów zastosowań modelu uniwersalnego;
- stworzenie szczegółowej typologii narzędzi negocjacji - *trzeciego modelu cząstkowego*,
- konkretyzacja proponowanej koncepcji poprzez zastosowania w różnych przypadkach negocjacji oraz jego egzemplifikacja empiryczna w wybranych firmach.

Literatura

1. Brdulak H., Brdulak J., *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000.
2. Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000.
3. Jankowski W.B., Sankowski T.P., *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995.
4. Kozina A., Mesjasz C., *Negocjacje handlowe i finansowe*, ABC Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005 (w przygotowaniu).
5. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
6. Lewicki R.J., Litterer J.A., Minton J.W. & Saunders D.M., *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Second Edition, Irwin, Homewood, Boston, MA 1993.
7. Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
8. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000.
9. Perrotin R., Heuschen P., *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994.
10. Raiffa H., *The Art And Science Of Negotiation*, Belknap Press, Cambridge, Mass. 1982.
11. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.

12. Stabryła A., *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdański-Łódź 1984.
13. Winch A., Winch S., *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Difin, Warszawa 1998.
14. Zimniewicz K., *O instrumentach zarządzania słów kilka*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. naukowy K. Zimniewicz, „Zeszyty Naukowe” nr 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

Tomasz Kafel¹
Artur Kulis

ZASTOSOWANIE METODY ASON W FORMUŁOWANIU CELÓW STRATEGICZNYCH NA PRZYKŁADZIE HUFCA ZHP KRAKÓW NOWA HUTA

APPLICATION OF ASON METHOD IN DISTRICT OF THE POLISH SCOUTING AND GUIDING ASSOCIATION IN KRAKÓW NOWA HUTA

Summary

The basic purpose of this paper is to present a new method of strategic analysis in non-profit organizations (ASON).

The article begins with presenting the role of non-profit organizations (NPO-s) in Polish economy and specific for these organizations rules of management.

The principles of ASON method are characterized next. The process of priorities selection in District of The Polish Scouting and Guiding Association in Kraków Nowa Huta is described at the end of the paper.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie zastosowania nowej metody **analizy strategicznej w organizacjach niekomercyjnych (ASON)**.

W pierwszej części scharakteryzowano założenia metody ASON jako narzędzia pomocnego w tworzeniu celów strategicznych. Główną część artykułu stanowi opis procesu wyboru priorytetów w organizacji zajmującej się pracą z dziećmi i młodzieżą. Pokazano w niej tworzenie układu parametrów oceny, proces weryfikacji zgłaszanych pomysłów aż do określenia strategicznych celów zapewniających odniesienie sukcesu przez organizację nie nastawioną na zysk.

¹ dr Tomasz Kafel, adiunkt, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, oraz lic. Artur Kulis (aktualnie magistrant AE Kraków).

Uwagi wstępne

Odpowiedzią organizacji gospodarczych na dynamiczne zmiany w otoczeniu było stworzenie, między innymi, koncepcji zarządzania strategicznego. Mimo że organizacjami nie zorientowanymi na zysk zarządza się raczej w znaczeniu krótkoterminowym niż strategicznym, to w świetle zmieniających się warunków otoczenia konieczne jest zainteresowanie się analizą i weryfikacją ich roli czy misji w celu dostosowania się organizacji do wspomnianych zmian. Angażując się w „czynienie dobra” w dzisiejszych realiach gospodarczych, organizacje non-profit rozumieją, że dobre intencje nie zastąpią organizacji, przywództwa, odpowiedzialności i skuteczności w dążeniu do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. [Drucker P.F., 2002, s. 69-70].

Potrzebują one nowych narzędzi zarządzania, które pozwolą im osiągnąć cele strategiczne. Do tych narzędzi należy z pewnością szereg metod i technik wykorzystywanych w analizie strategicznej przedsiębiorstw. Punktem wyjścia do organizowania procesu świadczenia dóbr publicznych przez poszczególne instytucje jest bowiem odpowiedź na pytania:

Co? (czyli jakich dóbr oczekują użytkownicy)

Komu? (czyli kto będzie użytkować te dobra)

Jak? (jak je wytwarzać)

Celem proponowanej w dalszej części pracy, zintegrowanej **metody analizy strategicznej w organizacjach niekomercyjnych (ASON)**, jest ułatwienie kadrze kierowniczej organizacji non-profit odpowiedzi na powyższe pytania.

1. Założenia proponowanej metody analizy strategicznej w organizacji non-profit

W niniejszym opracowaniu dla metod analizy strategicznej zawierających mechanizm wyboru jednej z opcji strategii przyjęto nazwę: zintegrowane metody analizy strategicznej, pamiętając jednak, iż mają one służyć celom planistycznym. Cechą charakterystyczną grupy zintegrowanych metod analiz strategicznych jest przyjęcie założenia, że „strategia jest koncepcją istnienia i trwania organizacji, zespalającą wszystkie jej działania” [Gierszewska G. 1993 s. 42]. Metody zintegrowane mają na celu skonfrontowanie szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu organizacji z jej słabymi i mocnymi stronami oraz poszukiwanie możliwych między nimi synergii. Wiele spośród nich prezentowanych jest w formie macierzy, gdzie jedna

zmienna ma zawsze powiązanie z procesami zachodzącymi wewnątrz organizacji - jej zdolnościami, a druga zaś uwarunkowaniami i trendami w otoczeniu. Konfrontacja szans i zagrożeń ze zdolnościami przedsiębiorstwa oraz jego słabościami, rozważanie wszystkich kombinacji przybliża nas do wyboru optymalnego wariantu strategii działania. Na dualną rolę analizy strategicznej wskazuje możliwość wykorzystania przeprowadzonych w jej ramach badań diagnostycznych nie tylko do ustalania możliwych kierunków (opcji) strategicznych, wyboru priorytetów (celów strategicznych), lecz także do budowy planu strategicznego. Spełnienie tej roli z pewnością umożliwia grupa zintegrowanych metod analizy strategicznej, wśród których do najbardziej znanych należą metody: SWOT, TOWS/SWOT, SPACE, portfolio, oraz nowsze narzędzia na przykład: metodyka ASTRA², metoda refleksji strategicznej, metoda CzAS³. Również taka koncepcja zarządzania jak reengineering czy japońska metoda HOSHIN⁴, w toku swojego postępowania wykorzystują zintegrowaną analizę organizacji i otoczenia. Zaprezentowana grupa zintegrowanych metod analizy strategicznej odnosi się w swym pierwotnym zastosowaniu do organizacji zorientowanych na generowanie zysku. Warto jednak zauważyć, że w wysoko rozwiniętych krajach wpływy zarządzania strategicznego są także widoczne w organizacjach nie zorientowanych na zysk np.: w opiece zdrowotnej, szkolnictwie wyższym. W organizacjach tych wykorzystuje się szereg metod analizy strategicznej, jednak ze względu na specyfikę sektora są one w znacznym stopniu przekształcone. W literaturze krajowej od pewnego czasu również pojawiają się próby „transformacji” metod analizy strategicznej dla organizacji non-profit (np.: w jednostkach służby zdrowia, urzędach pracy, urzędach administracji samorządowej, jednostkach kultury)⁵. Chcąc nieco rozszerzyć zakres narzędzi zarządzania strategicznego możliwych do zastosowania w organizacjach niedochodowych zaproponowano zintegrowaną metodę analizy strategicznej w organizacjach niezorientowa-

² Opis autorskiej metody zawiera m. in. książka A. Stabryła „*Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*”, Wyd. Naukowe PWN Warszawa-Kraków 2000.

³ Opis metod można znaleźć m. in.: Gierszewska, Romanowska M, 1997, Strategor, 1999, Stabryła A., 2000, Machaczka J., 2001. Jedną z najnowszych pozycji literaturowych, w której opisano większość z wymienionych metod jest książka M. Lisińskiego „*Metody planowania strategicznego*”, PWE Warszawa 2004.

⁴ Opis tej metody, jak i innych nowoczesnych koncepcji analizy strategicznej zawiera książka Z. Martyniak „*Organizacja i zarządzanie*”, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2001

⁵ Wśród prac poruszających tematykę zarządzania czy marketingu w organizacjach non-profit znaleźć można m.in.: Praweńska-Skrzypek G. (red), 1997, Iwankiewicz-Rak B., 1997, Leś E., 1998, Stocki R., 1995, Krzyszkowski J., 1998, Drucker P., 1995, Hudson M., 1997.

nych na zysk, którą nazwano **metodą ASON (Analiza Strategiczna Organizacji Niekomercyjnych)**. Prezentowana poniżej zintegrowana metoda jest rezultatem badań prowadzonych przez jednego z autorów w Powiatowych Urzędach Pracy oraz oddziałach terenowych Polskiego Czerwonego Krzyża na terenie Małopolski.

Tak jak większość zintegrowanych metod analizy strategicznej, metoda ASON bazuje na dwóch kryteriach wykorzystywanych do wyznaczenia pozycji strategicznej organizacji, z których jedno dotyczy otoczenia a drugie jej zasobów.

Konieczność uwzględniania wpływu partnerów i ich interesów w procesie formułowania strategii organizacji czy wyboru priorytetów stała się przyczyną wyboru pierwszego kryterium: *przychylność partnerów* do wyznaczenia pozycji strategicznej organizacji non-profit (bądź jej jednostek). Celem analizy strategicznej jest także wskazanie potencjału strategicznego organizacji możliwego do zaangażowania w realizację działań zmierzających do spełnienia misji organizacji czy zdobycia przewagi konkurencyjnej. Było to podstawą wyboru drugiego kryterium tj: *kluczowych czynników sukcesu* do określania pozycji strategicznej organizacji.

Badania potwierdziły także konieczność ograniczenia zakresu stosowania proponowanej metody zgodnie z przedstawionymi poniżej założeniami:

- przyjęto, że metoda może być wykorzystana w organizacjach już istniejących, posiadających zdefiniowaną misję,
- organizacje, w których zastosować chcemy metodę ASON, powinny prowadzić szereg inicjatyw (działań) w ramach jednej lub kilku dziedzin aktywności strategicznej, założono, że analiza strategiczna prowadzona w oparciu o metodę ASON zmierzać będzie do sformułowania strategii głównie na poziomie wybranej dziedziny aktywności strategicznej.

Zgodnie z opracowaną metodą całość postępowania sprowadzono do czterech zasadniczych etapów, które szczegółowo opisano w tabeli 1.

Tabela 1. Schemat postępowania w metodzie ASON

ETAP	FAZY ETAPÓW	NARZĘDZIA POMOCNICZE	POZYSKANE INFORMACJE
Etap I Charakterystyka dziedzin aktywności strategicznej organizacji	1.1. Opis misji organizacji 1.2. Opracowanie listy dziedzin aktywności strategicznej 1.3. Wybór dziedziny do dalszych badań 1.4. Wskazanie miejsca dziedziny na ścieżce transformacji.	Metoda segmentacji strategicznej, wywiad, macierz relacji między partnerami, ankieta, kwestionariusz, analiza dokumentacji, metoda ABC	Ogólna struktura sektora: dostawcy i klienci, istota funkcjonowania organizacji, jej cele strategiczne, główne obszary działań organizacji
Etap II Wyznaczenie kryteriów przychylności partnerów organizacji (w wybranej dziedzinie aktywności)	2.1. Identyfikacja i hierarchizacja partnerów 2.2. Analiza partnerów (analiza stakeholders) 2.3. Definiowanie i ważenie kryteriów przychylności partnerów	Analiza dokumentacji, Ankieta, wywiad, kwestionariusz, analiza PESTER, analiza zbieżności, burza mózgów, metoda szacunku ekspertów, metoda Stiegersa - Reeda, metoda porównywania parami	Kluczowi partnerzy organizacji, czynniki determinujące zachowanie partnerów, charakter interakcji: partnerzy-organizacja, oczekiwania partnerów wobec organizacji kryteria przychylności partnerów
Etap III Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu (w wybranej dziedzinie aktywności)	3.1. Usytuowanie organizacji w grupie strategicznej 3.2. Wskazanie wzorca (benchmark) w grupie strategicznej 3.3. Rozpoznanie i ważenie kluczowych czynników sukcesu	Wywiad, mapa grup strategicznych, analiza dokumentacji, burza mózgów, cykl życia sektora, ankieta, metoda porównywania parami, benchmarking metoda Stiegersa - Reeda,	Kluczowi konkurenci, strategie konkurentów, silne i słabe strony badanej organizacji, kluczowe czynniki sukcesu w analizowanej dziedzinie
Etap IV Opracowanie wytycznych dla strategii organizacji (w wybranej dziedzinie aktywności)	4.1. Ustalenie potencjalnych działań w wybranej dziedzinie aktywności 4.2. Ocena potencjalnych działań z punktu widzenia przychylności partnerów i opanowania KCS 4.3. Charakterystyka pozycji strategicznej rozpatrywanych działań (ulokowanie w macierzy) 4.4. Określenie kierunków inwestowania w ramach analizowanej dziedziny aktywności	Wywiad, analiza zbieżności działań, cykl życia sektora, ankieta, badania marketingowe, burza mózgów, metoda list kontrolnych, ocena atrakcyjności sektora, testy zgodności	Potencjalne działania w badanej dziedzinie, ważne wartości liczbowe (uzyskane dla poszczególnych działań), pozycja strategiczna analizowanych działań, strategiczne kierunki inwestowania

Źródło: opracowanie własne

2. Definiowanie parametrów oceny celów strategicznych

Związek Harcerstwa Polskiego (ZHP) to stowarzyszenie rozpoznawane niemal przez wszystkich Polaków. ZHP wyróżnia się spośród innych organizacji społecznych swoją wyraźnie zarysowaną specyfiką, na którą składają się: harcerska metoda wychowawcza, program oraz organizacyjna tożsamość wyrastająca z zawsze obecnego w harcerstwie patriotyzmu i szczególnej roli, jaką harcerstwo odegrało w historii Polski. Zgodnie z przyjętą strategią, ZHP pragnie rozwijać się w oparciu o mocne i dobrze zarządzane hufce, trwale związane ze swoją społecznością lokalną, które będą stwarzać

instruktorom możliwości rozwoju oraz będą skutecznie wspierać pracę jednostek podległych (drużyn, szczerpów) [Strategia rozwoju..., s. 23].

Osoby zarządzające hufcami powinny opracować strategię rozwoju kierowanej jednostki. Zintegrowana metoda analizy organizacji niezorientowanych na zysk ASON daje możliwość rozpoznania szans i zagrożeń w otoczeniu oraz mocnych i słabych stron wewnątrz samego hufca. Na początku roku 2003 przeprowadzono badanie Hufca ZHP Kraków-Nowa Huta, posiadającego samodzielność programową i finansową oraz typową dla hufców ZHP strukturę organizacyjną.

Zgodnie z metodą ASON, analizę rozpoczęto od określenia misji organizacji harcerskiej. Po przeprowadzeniu przeglądu dokumentów wewnątrzorganizacyjnych oraz na podstawie wypowiedzi instruktorów hufca jej treść zdefiniowano jako „przyczynianie się – przy pomocy metody harcerskiej - do rozwoju młodych ludzi w taki sposób, aby w pełni mogli wykorzystać swoje możliwości duchowe, intelektualne, społeczne i fizyczne zarówno jako jednostki jak i odpowiedzialni obywatele - członkowie wspólnot lokalnych, narodowych i międzynarodowych” [Tamże, s. 4]. Ciekawostką jest fakt, iż taką samą misję odnaleźć można w dokumentach z okresu tworzenia się harcerstwa na ziemiach pod zaborami, w okresie międzywojennym, w okresie działań konspiracyjnych czasu okupacji oraz okresu PRL-u.

Tak uniwersalna myśl zawarta w misji musi być interpretowana ze względu na czas i miejsce, dostosowując cele strategiczne do świata otaczającego harcerzy. Stąd podejmowane działania mogą przybierać różny wymiar. Wyznaczając dziedziny aktywności strategicznej, oparto się na następujących kryteriach ich wyodrębniania: typ klienta, funkcja użyteczności, struktura środków zaangażowanych, sieć dystrybucji. Na podstawie wywiadu kierowanego przeprowadzonego w Komendzie Hufca (kierownictwo jednostki) wskazano następujące dziedziny aktywności badanej instytucji:

- A) wspieranie i organizacja zajęć śródrocznych dla członków organizacji,
- B) wspieranie i organizacja wypoczynku zimowego i letniego dla członków organizacji,
- C) prowadzenie imprez otwartych - kierowanych do młodych ludzi spoza organizacji,
- D) prowadzenie kształcenia instruktorów,
- E) pozyskiwanie środków finansowych dla hufca i jego drużyn,
- F) integracja środowiska instruktorskiego hufca.

Ponieważ największe środki finansowe i materialne oraz największy wysiłek programowy i organizacyjny pochłania przygotowanie i realizacja wypoczynku zimowego i letniego, dlatego wybrano do dalszej analizy właśnie tę dziedzinę.

Dotychczasowe działania komendy hufca były ukierunkowane na aktywną pomoc drużynom w przeprowadzeniu akcji letniej poprzez:

- kontaktowanie między sobą środowisk w celu umożliwienia organizacji wspólnej akcji letniej,
- organizowanie obozów hufcowych dla wszystkich chętnych środowisk,
- pozyskanie dodatkowego źródła dofinansowywania - z gminy Kraków,
- pomoc przy skompletowaniu wymaganych dokumentów umożliwiających przeprowadzenie obozów,
- organizowanie i kierowanie na odpowiednie szkolenia - np. „minimum sanepidowskie”, kurs kierowników placówek wypoczynkowych.

Przed przejściem do kolejnego etapu analizy metodą ASON określono miejsce wybranej dziedziny aktywności na ścieżce transformacji⁶. Należy ona do sektora organizacji wypoczynku dzieci i młodzieży (rys. 1.). Od początków lat 90. ubiegłego stulecia sektor ten znacznie się poszerzył. Wkroczyła na jego teren spora liczba przedsiębiorstw i różnych organizacji non profit.

Rysunek 1. Miejsce sektora organizacji wypoczynku dzieci i młodzieży na ścieżce transformacji



Źródło: opracowanie własne

⁶ Ścieżka transformacji (ciąg gospodarczy) to zbiór ukierunkowanych organizacji – uplasowanych w różnych komplementarnych stadiach ciągu, pomiędzy którymi zachodzą relacje ekonomiczne i pozaekonomiczne („służebne”), transakcje handlowe i pozahandlowe [Strategor, 1999, s. 31], [Gierszewska 1993, s.37].

Zwraca uwagę fakt, że gospodarstwa domowe są z jednej strony dostawcami (rodzice), a z drugiej odbiorcami (dzieci i młodzież) tej usługi.

Kolejne dwa etapy bazują na przeprowadzonych wśród instruktorów hufca ankietach oraz paneli dyskusyjnych⁷, których celem było określenie kryteriów oceny podejmowanych działań. O zdanie zapytano osoby, które biorą udział w przygotowaniach i przeprowadzeniu wypoczynku dzieci i młodzieży. Dla dokonania oceny każdego potencjalnego działania określono dwa kryteria:

- postrzegana przez komendę hufca przychyłność partnerów (kryteria przychyłności partnerów - KPP),
- stopień opanowania przez hufiec i podległe mu jednostki kluczowych czynników sukcesu (KCS) charakterystycznych dla dziedziny aktywności strategicznej (do której analizowane działania należą).

Rozpoczynając określenie partnerów, z którymi hufiec współpracuje lub też mógłby współpracować przy organizowaniu wypoczynku dla zuchów i harcerzy stworzono wstępną listę partnerów, którą zweryfikowano w badaniu ankietowym (ankieta 1). Zebrane w ankiecie informacje pozwoliły stworzyć hierarchię partnerów ze względu na ich ważność dla podejmowanych działań. Tabela 2 przedstawia krótką charakterystykę interakcji zachodzących pomiędzy hufcem a partnerami. W tabeli przedstawiono partnerów od najważniejszego dla prowadzonych działań.

Tabela 2. Partnerzy hufca w analizowanej dziedzinie aktywności

Partner	Oczekiwania partnera wobec hufca	Oczekiwania hufca wobec partnera	Treść interakcji z partnerem
Rodzice	Inicjatywy odpowiadające potrzebom dzieci	Pomocy i wsparcia przy organizacji i finansowaniu wypoczynku	Wymiana informacji pomoc w działaniach
Dzieci i młodzież	Organizacji atrakcyjnych form wypoczynku	Zaangażowania i otwartości	Wychowywanie poprzez ideał harcerski
Władze samorządowe	Obejmowanie opieką	Partnerstwa i współfinansowania projektów	Przepływ środków finansowych
Sponsorzy i fundatorzy	Racjonalne wykorzystanie przekazywanych środków	Wsparcia finansowego niematerialnego	Przepływ środków finansowych
Wolontariusze i pracownicy	Umożliwienie rozwoju osobowego i zawodowego	Zaangażowania i profesjonalizmu	Nawiązywanie stosunku pracy Kształcenie
Inne jednostki ZHP	Partnerstwo programowe i gospodarcze Wymiana informacji i doświadczeń	Partnerstwo programowe i gospodarcze wymiana informacji i doświadczeń	Wspólne przedsięwzięcia

Źródło: opracowanie własne

⁷ Arkusze kwestionariuszy wywiadów i ankiet są zamieszczone w pracy licencjackiej A.Kulis, 2003, s. 117-129.

W ramach ostatniej fazy określono kryteria przychylności partnerów. Podczas panelu dyskusyjnego stworzono listę pięciu kryteriów przychylności partnerów (KPP). W ostatniej fazie tego etapu, na podstawie informacji z badania ankietowego (ankieta 2), wyznaczono wagi tych kryteriów. Po uśrednieniu wag kryteriów zweryfikowano je o wagi partnerów. Dla ustalenia ostatecznej wagi poszczególnych kryteriów (KPP) przyjęto pięciostopniową skalę, w przedziale wyliczonym jako minimalna i maksymalna zweryfikowana waga kryterium, a następnie przypisano poszczególnym kryteriom ostateczne wagi. Tabela 3. przedstawia kryteria przychylności partnerów wraz z ich ostatecznymi wagami dla działań podejmowanych w analizowanej dziedzinie, jako wynik końcowy analizy otoczenia.

Tabela 3. Kryteria przychylności partnerów (KPP) dla działań hufca

Kryteria przychylności partnerów (KPP)		Ostateczna waga KPP
KPP 1	Pozytywne, wcześniejsze doświadczenia osobiste.	Kryterium o przeciętnym znaczeniu dla partnerów – waga 3
KPP 2	Długotrwały charakter współpracy – możliwość przewidywania zachowania osób kierujących hufcem.	Kryterium o niewielkim znaczeniu dla partnerów – waga 2
KPP 3	Profesjonalizm przy realizacji podejmowanych działań.	Kryterium istotne dla partnerów – waga 4
KPP 4	Dostępność działań – przystępna cena obozów i kolonii.	Kryterium o przeciętnym znaczeniu dla partnerów – waga 3
KPP 5	Wiarygodność działań podejmowanych przez hufiec – pozytywny wizerunek hufca.	Kryterium istotne dla partnerów – waga 4
KPP 6	Atrakcyjność formy proponowanej uczestnikom akcji letniej.	kryterium o najwyższym znaczeniu – waga 5

Źródło: opracowanie własne

W trzecim etapie metoda ASON została poddana ocenie sama organizacja i jej przygotowanie do podejmowania działań w ramach analizowanej dziedziny. Komendzie hufca w badaniu ankietowym (ankieta 1) zostało przedstawione 18 kluczowych czynników sukcesu dla organizacji non profit wskazanych w metodzie. Następnie w trakcie panelu dyskusyjnego ustalono, że miarą sukcesu w organizacji wypoczynku dzieci i młodzieży jest zadowolenie uczestników. Na podstawie udzielonych odpowiedzi w ankiecie oraz wypowiedzi podczas panelu stworzono listę ośmiu kluczowych czynników sukcesu (KCS) mających, zdaniem ankietowanych, decydujące znaczenie dla podejmowanych działań w organizowaniu wypoczynku przez hufiec.

Dalsza analiza miała na celu ustalenie wag określających w sposób procentowy wpływ każdego z wyselekcjonowanych czynników na cał-

kowity sukces hufca przy organizacji wycieczek dzieci i młodzieży. Dla zebrania miarodajnych informacji w kolejnym badaniu ankietowym (ankieta 2) wśród szerszej grupy instruktorów umieszczono pytanie o ważność poszczególnych KCS. Dla ułatwienia oceny ważności KCS oraz jej zobiektywizowania zastosowano metodę porównywania parami. Wyniki przeprowadzonej analizy wewnętrznej organizacji w postaci KCS i uśrednionych ich wag przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) dla działań hufca

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS)		Średnia ważona
KCS 1	Misja organizacji (akceptacja społeczna)	3,50
KCS 2	Dostęp do źródeł finansowania	2,38
KCS 3	Wysoka jakość (w tym aktualność i innowacyjność) świadczonych usług	4,63
KCS 4	Integracja uczestników (uczniów) - pracowników, wolontariuszy, fundatorów, klientów - organizacji wokół celów	3,13
KCS 5	Charyzma twórców organizacji i jej przywódców	3,00
KCS 6	Dynamizm i entuzjazm zatrudnianych pracowników	4,75
KCS 7	Możliwość uzyskania konsensusu w kontaktach z partnerami	1,75
KCS 8	Reputacja organizacji	4,88

Źródło: opracowanie własne

3. Wybór celów strategicznych w Hufcu ZHP Kraków-Nowa Huta

Wyznaczone kryteria przychylności partnerów oraz kluczowe czynniki sukcesu były przygotowaniem do oceny potencjalnych działań (ostatni etap metody ASON), jakie Hufiec ZHP Kraków-Nowa Huta może podjąć przy organizowaniu wycieczek dzieci i młodzieży. Ostatni etap analizy został przeprowadzony w formie burzy mózgów⁸. Biorące w niej udział osoby zgłosiły kilkadziesiąt projektów w ramach organizowania wycieczek. Po zweryfikowaniu wstępnych propozycji powstała lista potencjalnych działań do podjęcia:

Dz. 1. Organizacja wakacji z językiem obcym przy współudziale ze skautami z innych krajów (kontakt z żywym językiem).

Dz. 2. Organizacja wyjazdów zastępów z drużyn na obozy skautowe innych organizacji.

Dz. 3. Organizacja wakacyjnego świetlicy-klubu w siedzibie hufca – różnorodny program dla pozostałych w domach zuchów i harcerzy.

⁸ Narzędzie to jest bardzo bliskie harcerzom. Już na początku lat 80. poprzedniego stulecia pojawiło się ono w metodyce ruchu starszoharcerskiego.

Dz. 4. Organizacja bazy noclegowej dla harcerzy i skautów – program „Poznajemy Kraków”.

Dz. 5. Współorganizowanie z innymi hufcami obozów specjalnościowych.

Dz. 6. Obóz „potrójnej przygody” (góry, żagle, konie) w Bieszczadach.

Dz. 7. Współorganizowanie z innymi hufcami warsztatów instruktorskich.

Dz. 8. Organizacja wypoczynku przy obozach dla rodzin (np. sympatyków stowarzyszenia, sponsorów).

Dz. 9. Wspólne obozy z grupami działającymi w parafiach.

Dz. 10. Organizacja obozów integracyjnych - idea organizacji ruchu Nieprzetarty Szlak⁹ na terenie hufca.

Dz. 11. Weekendowy Klub Turystyczny – organizacja jednodniowych wycieczek w okolice Krakowa.

Dz. 12. Organizacja festynów wakacyjnych na terenie dzielnicy.

Dz. 13. Organizacja rajdu pomiędzy obozami drużyn z hufca.

Następnie członkowie komendy hufca ocenili każde z zaproponowanych działań. Przy użyciu arkusza oceny planowanego działania oszacowali:

- przychylności głównych partnerów hufca,
- opanowanie czynników określanych jako kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w dziedzinie organizowania wypoczynku.

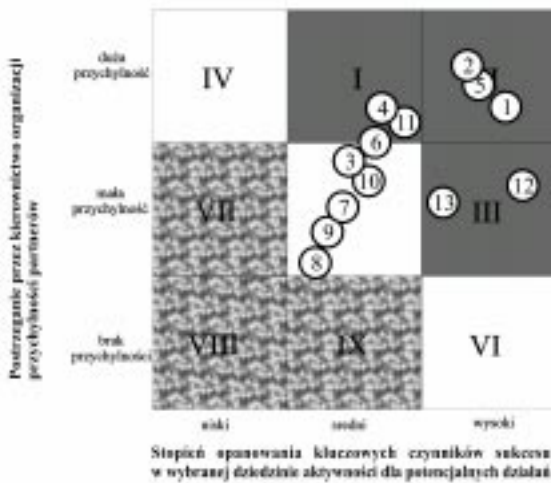
W kolejnej fazie ostatniego etapu metody ASON ustalono pozycję strategiczną analizowanych działań przez ich umieszczenie w dwuwymiarowej macierzy zgodnie z uzyskaną przez nie oceną w dwóch wymiarach obejmujących przychylność partnerów i opanowanie kluczowych czynników sukcesu (rysunek 2).

Jak widać na rysunku 2., trzy spośród zaproponowanych zadań mogą być wysoko ocenione zarówno przez partnerów hufca jak i w kontekście przygotowania samej organizacji, są to: organizacja wakacji z językiem obcym przy współudziale ze skautami z innych krajów (Dz. 1), organizacja wyjazdów zastępów z drużyn na obozy skautowe innych organizacji (Dz. 2) oraz współorganizacja z innymi hufcami obozów specjalnościowych (Dz.5). Wskazują one na potrzebę organizowania wypoczynku o wysokim profesjonalizmie i nastawionym na kontakty z osobami z innych krajów (nurt integracji europejskiej).

⁹ Nieprzetarty Szlak jest tzw. ruchem metodycznym w ZHP mającym za zadanie zaadaptowanie metody harcerskiej dla drużyn integracyjnych.

Również propozycje umiejscowione w polach macierzy I i III zasługują na uwagę. Wysoko ocenione pod względem opanowania KCS działania to: organizacja festynów wakacyjnych na terenie dzielnicy (Dz. 13) i organizacja rajdu pomiędzy obozami drużyn z hufca (Dz. 14), a propozycje o dużej przychylności partnerów hufca to: organizacja bazy noclegowej dla harcerzy i skautów – program „Poznajemy Kraków” (Dz. 4) i weekendowy Klub Turystyczny – organizacja jednodniowych wycieczek w okolice Krakowa (Dz. 11).

Rysunek 2. Umiejscowienie projektowanych działań w macierzy pozycji strategicznej



Źródło: opracowanie własne

Uwagi końcowe

Podczas prowadzonej analizy potencjalnych działań w dziedzinie organizowania wypoczynku dzieci i młodzieży dokonano wyboru działań uznanych za priorytetowe (strategiczne). Komenda Hufca ZHP Kraków-Nowa Huta otrzymała usystematyzowane informacje w zakresie przychylności partnerów oraz czynników wewnętrznych będących kluczowymi dla osiągnięcia sukcesu w podejmowanych działaniach. Wyniki analizy pozwolą w sposób systematyczny zaprojektować przyszłe działania kładąc nacisk na przedsięwzięcia, które dotychczas się sprawdziły, wzbogacając ofertę hufca o nowe projekty, które w wyniku przeprowadzonej analizy uzyskały wysoką ocenę.

Literatura

1. Drucker P., Zarządzanie organizacją pozarządową, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny -NGOs, Warszawa 1995.
2. Drucker P., Myśli przewodnie Druckera, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
3. Gierszewska G., Metody analizy strategicznej, „Organizacja i Kierowanie”, 1993r. nr 4.
4. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997.
5. Hudson M., Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
6. Iwankiewicz-Rak. B., Marketing organizacji nieochodowych, AE Wrocław 1997.
7. Kafel. T., Możliwości wykorzystania wybranych metod analizy strategicznej w instytucjach nie zorientowanych na zysk, Zeszyty Naukowe nr 506, AE w Krakowie, Kraków 1998.
8. Kafel T., Zintegrowana metoda analizy strategicznej w organizacjach nie zorientowanych na zysk, (praca doktorska), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000.
9. Klich. J., Kafel. T., Campbell. P., Powstawanie instytucji non-profit w polskim systemie opieki zdrowotnej. „Gospodarka Narodowa” 1997, nr 9.
10. Krzyszkowski. J., Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej, OMEGA-PRAKSIS Łódź 1998.
11. Kulis A., Wykorzystanie zintegrowanej metody analizy strategicznej organizacji nieochodowych – ASON w Związku Harcerstwa Polskiego (praca licencjacka), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003.
12. Leś. E., Organizacje społeczne. Studium porównawcze. Fundusz współpracy, Program Phare Dialog Społeczny, Warszawa 1998.
13. Lisiński M., Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004.
14. Machaczka J., Podstawy zarządzania, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001.
15. Martyniak Z., Organizacja i zarządzanie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2001.
16. Prawelska-Skrzypek G., (red), Planowanie i zarządzanie strategiczne. Poradnik dla menedżerów miast w samorządach terytorialnych., Wydawnictwo Samorządowe FRDL Warszawa 1997.

17. Stabryła A. „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy”, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa-Kraków 2000.
18. Stocki. R., Współczesne techniki zarządzania. Podręcznik dla organizacji służebnych. Stowarzyszenie Chrześcijańskich Dzieł Wychowania, Kraków 1995.
19. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, PWE, Warszawa 1999.
20. Strategia rozwoju Związku Harcerstwa Polskiego 1999-2007, Główna Kwatera ZHP, Warszawa 1999.

Monika Wadas*

PARTNERSTWO W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DOSTAW JAKO CZYNNIK SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA

Partnership as a success factor of Supply Chain Management

Summary

The findings of this article provide some support for the hypothesis that a partnering relationship with selected supply chain members results in better logistics performance. The benefits of sustainable supply chain management are numerous. Strong relationships in supply chains increase the likelihood that firms will exchange critical information and work together to plan and implement new supply chain strategies, sharing the risks and rewards along the way. Characteristics of strong relationships include trust, commitment, cooperation, common interest, and openness. Benefits of strong relationships include improved customer service and the reduction of costs. In addition, improving service while simultaneously lowering costs should enable firms to leverage their supply chain systems into sustainable sources of competitive advantage. Strong trading partner relationships should be consistently cited as critical to successful supply chain collaboration.

Uwagi wstępne

W dzisiejszym wysoce konkurencyjnym środowisku, w dobie globalizacji i rozwoju technologii, sukces przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od partnerskich relacji z innymi podmiotami rynku.

Współdziałanie gospodarcze ludzi i organizacji ma miejsce od czasów powstania formacji społecznej zwanej wspólnotą pierwotną. Sposób i zakres tego współdziałania z biegiem lat ulegał modyfikacji w skutek rozwoju sił wytwórczych i zmian uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Podstawowym wymiarem współdziałania gospodarczego stały się związki między dostawcami i nabywcami, a najlepszym sposobem na zbudowanie trwałych i dobrych relacji z partnerami stała się koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw. Mimo że zalety partnerstwa między dostawcami i odbiorcami podkreślane są od stuleci, to jednak koncepcja partner-

* mgr, Katedra Ekonomii, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

stwa w zarządzaniu łańcuchem dostaw zaczęła być przedmiotem gruntownej analizy ekonomistów dopiero na początku lat osiemdziesiątych XX wieku. U podstaw narodzin i rozwoju tej koncepcji leży przekonanie, iż przedsiębiorstwa nie są autonomicznymi jednostkami działającymi niezależnie od siebie, a „nieskoordynowane działania indywidualnych firm na rzecz racjonalizacji przepływu produktów, informacji i środków finansowych są coraz mniej efektywne” [J. Witkowski: 2003, s. 7].

Na wstępie warto zdefiniować, w czym należy upatrywać źródła sukcesu przedsiębiorstwa. „Firmy osiągające sukces są bardziej produktywne lub oferują wyższą wartość (użyteczność) dla klienta lub łączą oba te czynniki” [A. Łupicka-Szudrowicz: 2004, s. 8]. Produktywność prowadzi do osiągnięcia przewagi kosztowej, natomiast oferowanie wyższej użyteczności sprzyja przewadze wartości produktu. Zarządzanie łańcuchem dostaw umożliwia przedsiębiorstwu zarówno osiągnięcie przewagi kosztowej jak i przewagi w oferowanej wartości, albowiem prowadzi do obniżki kosztów jednostkowych oraz ma na celu lepszą obsługę klienta.

Celem niniejszej pracy jest wykazanie, iż osiągnięcie sukcesu na rynku nie jest możliwe bez uwzględnienia w procesie zarządzania łańcuchem dostaw konieczności budowania trwałych, partnerskich relacji z innymi podmiotami rynku. Realizacja tego celu prowadzi do potrzeby przedstawienia w niniejszym artykule ewolucji poglądów w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw, omówienia koncepcji konkurencji i współpracy w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw, a także przedstawienia założeń i niezbędnych warunków partnerstwa.

2. Ewolucja koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw

Łańcuch dostaw to jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się koncepcji w przeciągu ostatnich lat, mimo tego nie jest on jednoznacznie definiowany w literaturze przedmiotu. W opracowaniach naukowych napotykamy wiele różnych, często niespójnych poglądów dotyczących łańcucha dostaw. Zdarza się, że niektórzy autorzy utożsamiają go z procesem zarządzania tym łańcuchem, dlatego też przed przystąpieniem do omówienia ewolucji koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw konieczne jest zdefiniowanie pojęcia łańcucha dostaw.

W moim przekonaniu najbardziej trafną definicję łańcucha dostaw, a jednocześnie najlepiej odzwierciedlającą jego istotę zaprezentował J. Witkowski [J. Witkowski: 2003, s. 17]. Według niego „łańcuch dostaw to współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe i usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych”. Tak rozumiany łań-

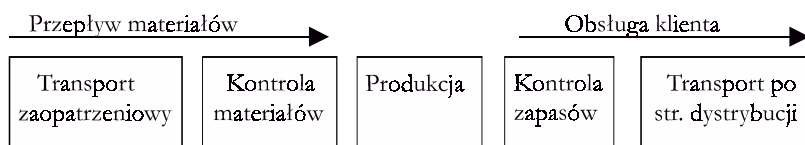
cuch dostaw tworzą firmy – ogniwami realizujące różne zadania na drodze od wydobycia surowców do ostatecznych klientów. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest natomiast procesem decyzyjnym, którego celem jest synchronizowanie fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między poszczególnymi ogniwami łańcucha.

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw choć stosunkowo nowa, nie bazuje na najnowszych odkryciach nauki i techniki, a jedynie sprowadza się do nowego spojrzenia na przedsiębiorstwo i jego otoczenie, stanowiąc tym samym rozwinięcie zasad logistyki.

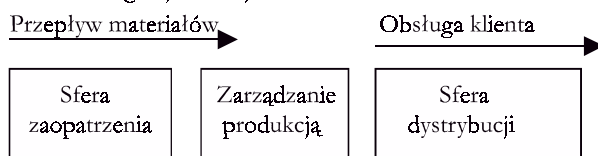
Drogę do zintegrowanego łańcucha dostaw można podzielić na cztery etapy (rys. 1).

Rysunek 1. Droga do zintegrowanego łańcucha dostaw

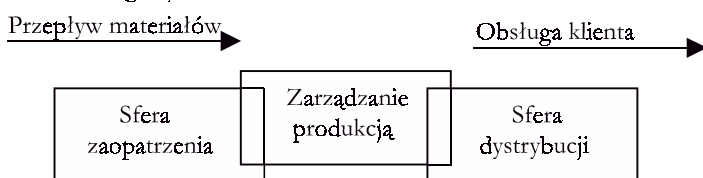
Faza 1. Punkt wyjścia



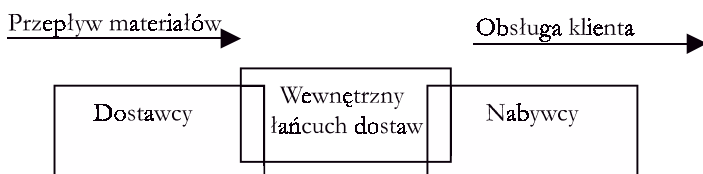
Faza 2. Integracja funkcjonalna



Faza 3. Integracja wewnętrzna



Faza 4. Integracja zewnętrzna



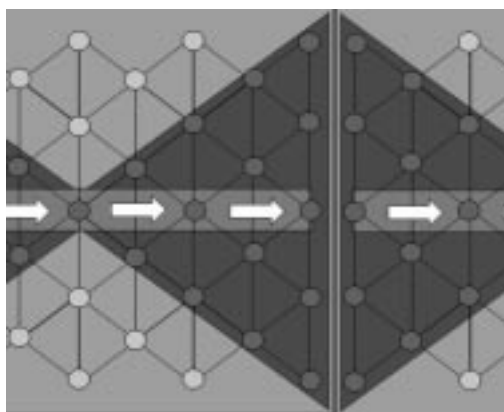
Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Christopher, 2000 s. 15

W pierwszej fazie ewolucji występuje funkcjonalna niezależność poszczególnych sfer działalności przedsiębiorstwa. W ramach wydzielonych w organizacji sfer wyróżnić należy transport zaopatrzeniowy, kontrolę materiałów, produkcję, kontrolę zapasów oraz transport po stronie dystrybucji. Każda z tych sfer działa w zupełnej izolacji od pozostałych sfer, co prowadzi do braku spójnej polityki pomiędzy nimi, a tym samym do niskiej sprawności i efektywności działania całego przedsiębiorstwa. Pomiedzy poszczególnymi sferami istnieje konflikt interesów. Przykładem może być optymalizacja kosztów jednostkowych w produkcji poprzez wykorzystanie efektu korzyści skali, lekceważąc skutki tego działania objawiające się w rosnących zapasach produktów gotowych, co zwiększa koszty magazynowania. Dostrzeżenie zależności pomiędzy poszczególnymi sferami oraz korzyści połączenia blisko związanych ze sobą funkcji spowodowało integrację funkcjonalną w ramach której wyróżniamy sferę zaopatrzenia, zarządzanie produkcją oraz sferę dystrybucji. Przedsiębiorstwa dostrzegając zależności pomiędzy kosztami zapasów i transportu, zaczęły optymalizację tych działań powierzać specjalnie powołanym kierownikom do spraw dystrybucji. Naturalną konsekwencją tego kroku stało się przejście do fazy trzeciej, w której doceniono dodatkowe możliwości oszczędzania w wyniku połączenia sfery zaopatrzenia ze sferą dystrybucji. Połączenie tych dwóch sfer w ramach integracji wewnętrznej określono pojęciem logistyki biznesu lub systemem logistycznym [J. Coyle, E. Bardi, C. Langley: 2002, s. 26]. Oszczędności wynikające z integracji wewnętrznej polegały na przykład na koordynowaniu transportu po stronie zaopatrzenia i dystrybucji przez jednego kierownika do spraw transportu. Wpłynęło to na poprawę obsługi transportowej poprzez redukcję liczby dostawców i obniżenie stawek transportowych. Integracja wewnętrzna pozwoliła spojrzeć przedsiębiorstwom na proces – od pozyskania surowców, przez fazę produkcji, po dostarczenie produktu finalnemu odbiorcy – jak na pewną całość. Dużo trudniejszym krokiem było przejście do kolejnego etapu w rozwoju koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw. Integracja zewnętrzna wymaga pokonania bariery socjologiczno- kulturowej tkwiącej w organizacjach, polegającej na przekonaniu, iż wszystkie rozwiązania muszą być generowane wewnątrz przedsiębiorstwa, a dzielenie się informacjami i doświadczeniem z innymi podmiotami rynku stanowi wyłączenie zagrożenie. Pokonanie tej bariery wymaga zmian w mentalności i działaniu na wszystkich poziomach organizacyjnych przedsiębiorstwa, czemu niejednokrotnie służy zaangażowanie charyzmatycznego lidera [M. Martenowska: 3/2004, s. 23]. W drodze integracji zewnętrznej przedsiębiorstwo

rozpoczyna budowę sieci biznesowej ze staraniem wyselekcjonowanymi partnerami. Jest to pierwszy krok do zarządzania łańcuchem dostaw. Po stronie zaopatrzenia istnieje konieczność zbudowania trwałych relacji z kluczowymi dostawcami, wraz z którymi prowadzona jest wspólna polityka zakupów oraz analiza całkowitych kosztów posiadania, celem wytworzenia dodatkowej wartości. Równie ważna jest taktyka po stronie zarządzania relacjami z klientem. Mamy tu do czynienia z konstruowaniem i rozwojem wspólnych strategii i priorytetów biznesowych, które zwiększają przychody obydwu stron. Jednym z celów zarządzania łańcuchem dostaw może być przykładowo ograniczenie lub eliminacja zapasów, które występują między ogniwami, po przez wymianę informacji o przewidywanym popycie i poziomie utrzymania zapasu. Przedsiębiorstwa stosując narzędzia i techniki pracy zespołowej ze swoimi kluczowymi dostawcami i klientami bazują przede wszystkim na adoptowanych rozwiązaniach informatycznych.

Warto zaznaczyć, że w działalności przedsiębiorstw mamy do czynienia z wieloma dostawcami, klientami i innymi podmiotami rynku związanymi z nauką, administracją i szeroko rozumianym otoczeniem biznesowym, które pozwalają generować wartość dodatnią. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, iż integracja z wszystkimi podmiotami rynku, które pozwalają generować przedsiębiorstwu wartość dodatnią stanowi piątą fazę ewolucji integracji łańcucha dostaw. Zgodnie z tą teorią łańcuch dostaw utożsamiany jest z siecią wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, które po przez współpracę oparta na zaufaniu, kierują i usprawniają przepływy strumieni informacyjnych, finansowych i rzeczowych od pierwotnych dostawców do ostatecznych użytkowników (rys. 2)

Rysunek 2. Łańcuch dostaw jako sieć



Źródło: I. Fechner, 1/2002

Tak więc „zarządzanie łańcuchem dostaw należy rozumieć jako zarządzanie stosunkami z dostawcami i odbiorcami i innymi podmiotami rynku w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klienta po niższych kosztach dla całego łańcucha [J. Witkowski: 2003, s. 17]. Znajomość ewolucji koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, która obrazuje zmianę w podejściu przedsiębiorstw do swojego funkcjonowania w otoczeniu, pozwala na lepsze zrozumienie potrzeby przekształcenia relacji pomiędzy partnerami z trybu typowo transakcyjnego na tryb współpracy partnerskiej, co będzie tematem kolejnego punktu.

3. Istota partnerskiego podejścia w relacjach pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw

Presja, której poddawane są przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej powoduje, że zaczynają one sięgać po najbardziej wyszukane sposoby poprawy swojej konkurencyjności. Tradycyjne przedsiębiorstwo postrzegane jest jako jednostka działająca niezależnie od innych i zmuszona do ostrej rywalizacji. Konwencjonalnie funkcjonujące przedsiębiorstwa nakierowane są na zdobycie możliwie najlepszej na rynku pozycji wykorzystując swoją siłę przetargową, bazując na swoich skrytycznie ukrywanych informacjach oraz zwiększając wyłącznie efektywności procesów wewnętrznych. Relacje z dostawcami i odbiorcami nacechowane są często niechęcią, a nawet wrogością. Organizacje niejednokrotnie szukają możliwości obniżenia kosztów i poprawy rentowności kosztem swoich partnerów w łańcuchach dostaw. Przedsiębiorcy często nie zdają sobie sprawy, że przerzucanie kosztów w górę lub w dół łańcucha dostaw nie czyni je nawet w najmniejszym stopniu bardziej konkurencyjnymi, albowiem ostatecznie wszystkie koszty generowane przez poszczególne ogniwa łańcucha znajdują swoje odzwierciedlenie w cenie produktu finalnego. Tego rodzaju politykę przedsiębiorstwa będą tak długo prowadziły, jak długo nie zdadzą sobie sprawy, iż we współczesnej gospodarce to nie firmy konkurują ze sobą, lecz całe łańcuchy dostaw, których są częścią [S. Abt, P. Adamczewski, M. Kiba, D. Kierek-Królikowska, M. Ziemkowski: 2003, s. 51].

Żadne, nawet największe przedsiębiorstwo, podejmując samotną walkę, nie jest w stanie konkurować z potężnymi łańcuchami dostaw, które poprzez zorganizowaną współpracę i przestrzeganie zasady wzajemnej korzyści, osiągają efekt synergiczny.

Wkraczamy zatem w nową erę konkurencyjności łańcuchów dostaw, która w sposób istotny różni się od dotychczasowego modelu konkurencji. Fundamentalna różnica oparta jest na poglądzie, iż organizacja nie może funkcjonować jako osobny, niezależny organizm. Nie istnieje bowiem przedsiębiorstwo, które dysponowałoby wszystkimi niezbędnymi zasobami.

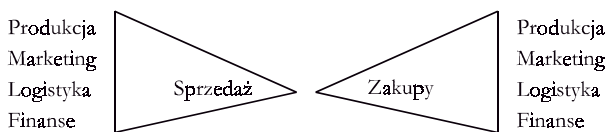
bami. Osiągając przewagę w jednej dziedzinie, firmy muszą zrezygnować z wyróżniania się w innym zakresie. Epoka integracji pionowej, kiedy to firmy próbowały zdobyć kontrolę poprzez posiadanie na własność całego łańcucha wartości, należy już do przeszłości. Polityka prowadzona przez H. Forda, który w pewnym momencie był właścicielem elektrowni, walcowni stali, fabryki szkła i gumy, a także lasów mahoniowych, nie jest zgodna z dzisiejszym myśleniem [M. Christopher: 2005, s. 40]. Przedsiębiorstwa starają się obecnie koncentrować na swoich kluczowych umiejętnościach, dlatego też ich zależność od firm zewnętrznych stale wzrasta. Konieczne staje się uzupełnienie własnych umiejętności i zasobów o zasoby i doświadczenie innych uczestników gospodarki. Znaczenia nabiera współpraca pomiędzy poszczególnymi podmiotami rynku, a w tym wymiana informacji, podział ryzyka i większa elastyczność podejmowanych działań.

J. Child i D. Faulkner wyróżniają sześć najważniejszych korzyści wynikających ze współdziałania, do których zaliczają redukcje niepewności, zwiększenie elastyczności działania, możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych, możliwość ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności, zwiększenie szybkości działania, pozyskiwanie kluczowych informacji [M. Romanowska, M. Trocki: 2002, s. 152-154].

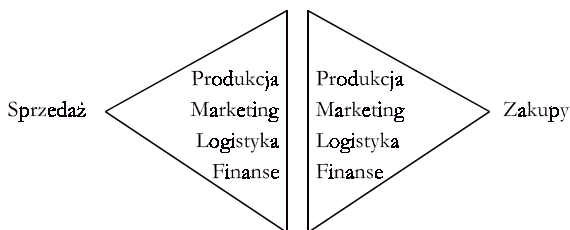
Przedsiębiorstwa celem nawiązania niosącej korzyści współpracy, muszą przekształcić swoje relacje z dystansowanego trybu transakcyjnego na tryb współpracy partnerskiej. Warto zwrócić uwagę na czym polega różnica w tradycyjnym i partnerskim podejściu do relacji między dostawcą a nabywcą (rys. 3).

Rysunek 3. Relacje między dostawcą a nabywcą

A) Podejście tradycyjne – „kokarda”



B) Podejście partnerskie – „kryształ diamentu”



Źródło: D. Kasperska-Moroń, 1999, s. 119

Rysunek 3 prezentuje różnice w tradycyjnym i partnerskim podejściu do relacji między podmiotami rynku. „Kokarda” odzwierciedla tradycyjne relacje biznesowe, w których jedynym punktem kontaktu firm jest u nabywcy dział zakupów, natomiast u dostawcy dział sprzedaży. Pozostałe działy w przedsiębiorstwach nie współdziałają ze sobą. Najczęściej w tego typu relacjach, w momencie gdy dochodzi do transakcji kupna – sprzedaży, w interakcję wchodzi pojedyncze osoby z obu firm. Praktycznie nie można w tym wypadku mówić o więzi pomiędzy przedsiębiorstwami. Każda z organizacji ma inny cel. Współpraca ich nakierowana jest na przeprowadzenie na jak najkorzystniejszych dla siebie warunkach transakcji, nie mając tym samym na celu dobrych relacji w przyszłości. „Kokarda” obrazowo ilustruje kruchość tego połączenia, które nie daje wielkich szans na trwałą współpracę.

W podejściu partnerskim, które odzwierciedla graficznie „kryształ diamentu”, dwa „trójkąty” są odwrócone, aby stworzyć silną więź pomiędzy poszczególnymi obszarami oddziaływania. Dochodzi tu do współpracy pomiędzy poszczególnymi działami firmy, celem stworzenia jak najlepszych warunków współpracy obu przedsiębiorstw. Cele organizacji są zbieżne. Dostawca ma za zadanie rozwijanie biznesu klienta, znaczenia nabiera jego rentowność i zwiększanie jego zdolności konkurencyjnej [M. Christopher: 2005, s. 42]. W zamian za to dostawca może liczyć na uzyskanie uprzywilejowanego statusu i długotrwałą współpracą opartą na zaufaniu i obopólnych korzyściach. Stworzenie tego typu partnerskich relacji pomiędzy dostawcą a nabywcą wymaga oczywiście wspólnego procesu planowania, wzajemnego zrozumienia korzyści, podziału ryzyka, dzielenia się kluczowymi informacjami oraz integracji systemów logistycznych, a co najważniejsze postępowania zgodnie z etyką biznesu [R. Christopher, W. Thomas: 1/1/03].

O ile współpraca z dostawcami oraz nabywcami staje się coraz bardziej zrozumiała, o tyle partnerstwo z najbliższymi konkurentami w świetle tradycyjnie pojmowanego modelu konkurencji zdaje się być paradoksem. W ostatniej dekadzie w języku zarządzania pojawiło się słowo „co-opetition” - koopetycja, oznaczające współpracę w celu konkurencji. „Polega ono na tym, że przedsiębiorstwa odnoszą korzyści współpracując ze sobą, aby powiększyć „tort do podziału” i jednocześnie konkurują w kwestii jego podziału” [M. Christopher: 2005, s. 41]. Konkurencja za wszelką cenę prowadzi do strat wynikających z konieczności długich negocjacji, nieudanych transakcji i zmarnowanych szans. Przedsiębiorstwa z jednego sektora często zamiast skupić się na doskonaleniu swoich umiejętności, zbyt wiele

czasu poświęcają na zabiegi mające na celu wykluczenie z rynku swoich konkurentów. Wciąż duże opory budzi koncepcja czerpania zasobów i umiejętności od swoich rywali, w miejsce „podkładania im przysłowiowej nogi”.

Wyróżnić można trzy sposoby nabycia przez przedsiębiorstwo brakujących zasobów i umiejętności od konkurentów.

- Kopiowanie i naśladownictwo
- Fuzje i przejęcia
- Partnerstwo

Kopiowanie i naśladownictwo jest powszechnie przyjętym sposobem przejmowania kluczowych zasobów i umiejętności od innych przedsiębiorstw. Nie jest ono jednak pozbawione wad. Kluczowe umiejętności są bowiem często dobrze chronione, przez co kopiowanie ich jest bardzo trudne, wymaga wiele wysiłku a niejednokrotnie złamania zasad uczciwej konkurencji. Kopiowanie generuje wysokie koszty nie tylko dla przedsiębiorstw, które naśladują inne organizacje, ale także dla tych które są naśladowane, albowiem muszą one ponownie inwestować w wyróżniające umiejętności [M. Romanowska M. Trocki: 2002, s. 166].

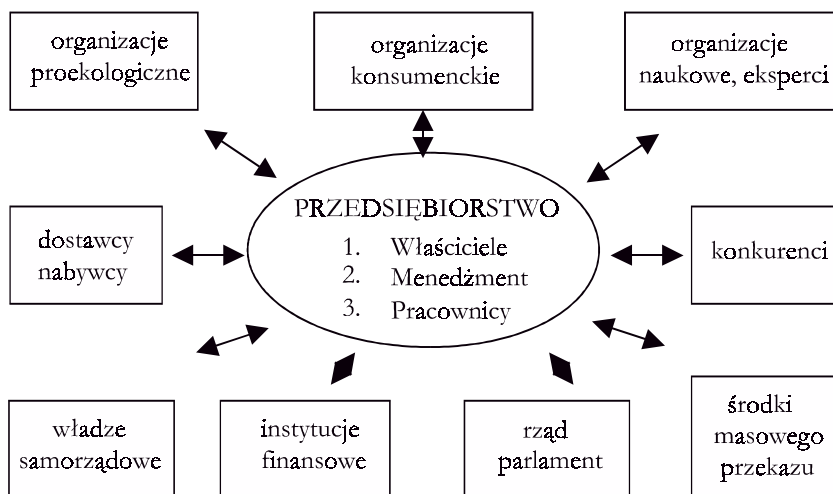
Brakujące zasoby i umiejętności można zdobyć przejmując lub wchodząc w fuzję z przedsiębiorstwem, które je posiada. Ceną, jaką trzeba za to zapłacić, jest utrata niezależności w przypadku fuzji oraz wysokie nakłady inwestycyjne w przypadku przejęcia.

Najlepszym rozwiązaniem wydaje się być trzecia możliwość – partnerstwo. Koncepcja partnerstwa zgodna jest z etyką biznesu i nie musi pociągać za sobą utraty niezależności oraz nadmiernie wysokich nakładów. Co więcej przynosi ona wymierne korzyści, albowiem w wyniku współpracy, procesu wzajemnego uczenia się oraz połączenia różnych zasobów i umiejętności uruchamiany jest efekt synergii [G. Ross 2003].

Przedsiębiorstwa dążą do zwiększenia swojej przewagi dzięki współpracy, a nie przewagi konkurencyjnej w jej tradycyjnym znaczeniu. Najszerzej koncepcję kooperacji, czyli współdziałania z konkurentami omawia teoria aliansów strategicznych.

W nurcie poszukiwania przedsiębiorstwa partnerskiego, mieści się koncepcja przedsiębiorstwa współpracującego nie tylko ze swoimi najbliższymi dostawcami, klientami i konkurentami, ale także innymi podmiotami rynku z bliższego i dalszego otoczenia wchodzącymi w skład łańcucha dostaw. Najlepiej model takiego przedsiębiorstwa został zilustrowany w pracy M. Romanowskiej i M. Trockiego „Przedsiębiorstwo partnerskie” (rys. 4).

Rysunek 3. Model przedsiębiorstwa partnerskiego



Źródło: M. Romanowska, 2002, s. 17

W powyższym modelu elementem wspólnym dla wszystkich partnerów może być region w którym działają i chęć uzyskania wyższej konkurencyjności w stosunku do innych regionów, a więc specyficznie rozumiany patriotyzm regionalny czy wręcz narodowy.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, co należy rozumieć pod pojęciem partnerstwa w łańcuchu dostaw. Przez partnerstwo w łańcuchu dostaw należy rozumieć znaczącą, długotrwałą współpracę jego uczestników na zasadach zaufania, podziału korzyści i ryzyka, która polega na podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych i organizacyjnych służących osiągnięciu celów indywidualnych podporządkowanych wspólnym celom zorientowanym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości [J. Witkowski: 2003, s. 35].

4. Partnerstwo jako warunek efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw

Partnerstwo jest podstawowym warunkiem tworzenia, rozwoju i zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw. Wprowadzenie przez tradycyjne przedsiębiorstwa nowej filozofii działania, wymaga spełnienia podstawowych założeń tej koncepcji oraz analizy kluczowych warunków. Nie zawsze i nie z każdym przedsiębiorstwem nawiązanie partnerskiej

współpracy przynosi wymierne korzyści, dlatego też niezwykle ważną umiejętnością jest ocena potencjału niezbędnego do ustanowienia partnerstwa.

Na wstępie przedsiębiorca musi zadać sobie pytanie, czego oczekuje nawiązując partnerską współpracę z innym podmiotem rynku, jakie są jego motywacje wewnętrzne, a więc musi określić cel potencjalnego partnerstwa. Do podstawowych celów partnerstwa należy zaliczyć:

- Redukcję kosztów lub wzrost efektywności aktywów
- Poprawę jakości obsługi klientów
- Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej
- Ustabilizowanie lub wzrost zysków.

Potencjalni partnerzy dążąc do osiągnięcia oczekiwanych wyników powinni ocenić siłę zewnętrznych czynników determinujących zakres przyszłej współpracy, czemu sprzyja analiza przesłanek opracowanych przez D. M. Lamberta, M. A. Emmelhainza i J. T. Gardnera [D. M. Lambert., M. A. Emmelhainz, J. T. Gardner]. Do najważniejszych czynników zewnętrznych, które wzmacniają partnerstwo autorzy zaliczyli:

- Wspólny cel i wizję rozwoju
- Podobieństwo przedsiębiorstw w sferze kultury, filozofii i techniki zarządzania
- Równowagę czynników składających się na siłę przetargową partnerów
- Otwartość w dzieleniu się informacjami
- Wspólnie zdefiniowani konkurenci
- Wspólny region działalności
- Wspólni klienci ostateczni

Wspólnie definiowany cel i wizja rozwoju jest podstawowym warunkiem nawiązania partnerstwa z drugim przedsiębiorstwem, bez względu na to, czy naszym partnerem ma być dostawca, nabywca, przedsiębiorstwo zajmujące się pokrewną działalnością (tradycyjnie rozumiany konkurent), czy inny podmiot gospodarczy. Pokrewieństwo w sferze kultury, filozofii i techniki zarządzania zapewnia zrozumienie sposobu działania partnera. Brak akceptacji polityki prowadzonej przez partnera, może stać się powodem wielu nieporozumień. Nie oznacza to, że kultura, filozofia i techniki zarządzania muszą być identyczne, ale nie mogą one być znacząco różne. Pomiędzy partnerami powinna istnieć pewnego rodzaju symetria w posiadanym potencjale. Podobieństwo partnerów pod względem: wielkości, udziału w rynku, efektywności działania, możliwości inwestycyjnych, wizerunku oraz stopnia zaawansowania

technologicznego, sprawia, iż możliwość osiągnięcia wspólnie założonego celu jest większa. W przypadku, gdy potencjał obu przedsiębiorstw znacząco się różni istnieje szansa zdominowania jednego ogniwa przez drugie. Partnerstwo, które polega na współpracy opartej na zaufaniu, wymaga wzajemnej otwartości i chęci do dzielenia się informacjami na każdym szczeblu. Warto zaznaczyć, iż tak pojmowana otwartość musi być zakorzeniona w kulturze organizacyjnej obu przedsiębiorstw, albowiem w przeciwnym razie nie sposób jej przyswoić w krótkim czasie. W wielu przypadkach osiągnięcie wysokiego stopnia otwartości jest trudne nawet w relacjach między pracownikami tej samej organizacji, a co dopiero między pracownikami dwóch podmiotów gospodarczych. Partnerzy powinni wspólnie określić swoich konkurentów. Nie może mieć miejsca sytuacja, w której jedna organizacja jest partnerem dwóch innych, będących dla siebie rynkowymi rywalami. Konkurentami współpracujących ze sobą organizacji może być pojedyncze przedsiębiorstwo albo cały łańcuch dostaw. Warto zaznaczyć, iż dwa przedsiębiorstwa, które były dla siebie w przeszłości konkurentami, mogą nawiązać współpracę partnerską, celem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami będącymi w konkurencyjnych łańcuchach dostaw. Wspólny region działania często jest motywem napędzającym współpracę uczestników łańcucha dostaw, którzy chcą uzyskać przewagę w stosunku do przedsiębiorstw i łańcuchów działających w innych regionach. Co więcej bliskie usytuowanie partnerów sprzyja redukcji kosztów transportu, lepszej alokacji zasobów oraz powstaniu zjawiska zwanego solidarnością lokalną. Naturalnym i zrozumiałym warunkiem jest konieczność współpracy na rzecz tych samych odbiorców finalnych, albowiem to właśnie celem zaspokojenia ich zróżnicowanych potrzeb służą zabiegi stosowane przez partnerów.

Decyzja o wyborze partnera powinna być podjęta po gruntownej analizie zarówno motywów wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i czynników zewnętrznych. J. Witkowski w pracy pod tytułem „Zarządzaniu łańcuchem dostaw” zaprezentował macierz wyboru typów partnerstwa w łańcuch dostaw na podstawie bodźców wewnętrznych i zewnętrznych (rys. 5).

Rysunek 5. Macierz wyboru typów partnerstwa w łańcuchach dostaw

		Bodźce wewnętrzne		
		słabe	umiarkowane	silne
Czynniki Zewnętrzne	niesprzyjające	Luźne kontakty	Typ I	Typ II
	neutralne	Typ I	Typ II	Typ III
	sprzyjające	Typ II	Typ III	Typ III

Źródło: J. Witkowski, 2003, s. 39

Słabe motywacje wewnętrzne i brak sprzyjających bodźców zewnętrznych prowadzi do utrzymywania luźnych kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami. Nie istnieją przesłanki do tego, by więź między podmiotami uległa zacieśnieniu. W miarę intensyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych czynników współpracy pojawiają się warunki do pogłębiania więzi od załączka partnerstwa typu I do strategicznego współdziałania zgodnie z zasadami partnerstwa typu III. Rodzaj partnerskiej więzi między podmiotami rynku nie jest obojętny z punktu widzenia zakresu podejmowanych decyzji i działań. W ramach zarządzania łańcuchem dostaw na wszystkich szczeblach działalności, konieczne jest stworzenie relacji na zasadach partnerstwa typu III [J. Witkowski: 2003, s. 39].

Partnerstwo zgodne z zasadami typu III wymaga spełnienia kilku założeń. Przede wszystkim koniecznością staje się zmniejszenie stopnia sformalizowania realizowanych działań. Procedury postępowania powinny być proste, a niezbędna dokumentacja ograniczona do minimum. Podmioty działające w ramach tego najwyższego stopnia partnerstwa powinny darzyć się bezwzględny zaufaniem. Naturalną konsekwencją takiego układu jest współdzielenie szans na odniesienie ewentualnych korzyści, oraz podział ryzyka w związku z potencjalnymi stratami. Jednym z największych wyzwań jest odejście od tradycyjnego myślenia i pojmowanie partnerstwa według zasady zwycięzca – zwycięzca. Partnerstwo typu III zakłada wspólne działanie już na etapie planowania. Weryfikacji powinny zostać poddane dostępne zasoby, umiejętności i możliwości techniczne

obu partnerów, celem opracowania najkorzystniejszego sposobu działania. Wymiana kluczowych informacji, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem w procesie planowania sprzyja osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez obu partnerów. Wspólne działania nie mogą być jednak incydentalne. Ważnym zadaniem jest regularna kontrola i koordynacja działań i efektów przez obie strony. Przedsiębiorstwo może ingerować w poczynania swojego partnera, bez konieczności uzyskania jego akceptacji lub zezwolenia [M. Szuster, A. Podleśny: 2003, s. 94]. Jednym z najważniejszych elementów dobrej współpracy jest szybki sposób komunikacji partnerów i sprawny przepływ informacji, czemu służy adaptacja najnowszych rozwiązań informatycznych. W ramach tak pojmowanego partnerstwa istnieje możliwość prowadzenia wspólnych prac badawczo rozwojowych, połączonych inwestycji, czy nawet wymiany kluczowych pracowników pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw. Najwyższy stopień współpracy może opierać się na opracowywaniu i realizacji wspólnych strategii marketingowych, wprowadzeniu jednego systemu zarządzania oraz wdrażaniu systemu monitorującego zakres uzyskanych wspólnie wyników.

Wybór nieodpowiedniego partnera, czyli podjęcie współpracy bez wcześniejszej analizy zewnętrznych i wewnętrznych czynników sprzyjających, prowadzić może do szeregu zagrożeń. Współpraca z takim partnerem pochłania wiele energii i trudno liczyć na wymierne korzyści. Przekiek ważnych informacji do konkurencji, nietrafne przedsięwzięcia, uzależnienie od innej organizacji, spadek udziału w rynku, obniżenie zysków to tylko niektóre zagrożenia czyhające na nieostrożnych przedsiębiorców. Nawet jeśli okoliczności sprzyjają, partnerzy powinni być bardzo czujni i starannie pielęgnować łączącą ich więź. Bardzo duże niebezpieczeństwo tkwi w odległym horyzoncie czasowym. W przypadku, kiedy wspólne planowanie i regularna kontrola efektów bywają zaniedbane, dążenia dwóch partnerów mogą powoli stawać się odmienne, a wtedy rezygnacja z partnerstwa może okazać się bardzo kosztowna.

Można wyciągnąć wniosek, że kluczowe znaczenie dla powodzenia układu partnerskiego ma staranny dobór partnerów. Jeśli przedsiębiorstwo potrafi dobrać sobie partnerów świadomie, w oparciu o analizę ważnych czynników sprzyjających współpracy, wtedy układ taki ma dużą szansę powodzenia i sprzyja efektom synergicznym. Partnerską współpracę charakteryzuje wysoka efektywność działań, którą opisuje relacja uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. W zintegrowanym łań-

cuchu dostaw wszystkie występujące w nim podmioty uczestniczą w procesie tworzenia wartości dla klienta ostatecznego. Każde ogniwo w łańcuchu uczestniczy w określonym podprocesie tworzenia produktu finalnego, skupiając się na swoich kluczowych umiejętnościach, dzięki czemu działania każdego z przedsiębiorstw są wysoce efektywne. W ten sposób nakłady niezbędne do wytworzenia ostatecznego produktu, rozłożone są na poszczególne ogniwa w łańcuchu, a efektem wspólnych starań jest doskonały produkt spełniający w najwyższym stopniu oczekiwania klientów. Mając na uwadze powyższe, w dzisiejszym wysoce konkurencyjnym otoczeniu, każde przedsiębiorstwo biorące udział w rynkowej grze powinno umiejętnie określić swoje cele, dobrać odpowiednich partnerów i w sposób świadomy zarządzać stosunkami z tymi partnerami, celem dostarczenia najwyższej wartości dla klienta po niższych kosztach dla całego łańcucha. Długotrwałe i pełne zaangażowania partnerstwo jest bowiem podstawowym warunkiem wprowadzenia zasad zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw i uzyskania z niego korzyści.

Uwagi końcowe

Podstawą sukcesu dla nowoczesnego, działającego na konkurencyjnym rynku przedsiębiorstwa stały się partnerskie relacje z innymi podmiotami rynku w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw. Ze względu na to, iż łańcuch dostaw jest pojęciem bardzo szerokim i obejmuje różnego rodzaju przedsiębiorstwa poczynając od pierwotnych dostawców, przez wszystkie podmioty rynku generujące wartość dodaną, aż po ostatecznych odbiorców, wdrożenie zasad partnerstwa pomiędzy wszystkimi uczestnikami łańcucha wydaje się być zadaniem niezwykle trudnym, a wręcz niemożliwym. Świadomość znaczenia partnerstwa jako źródła sukcesu stale rośnie, na co wskazuje wzrost zainteresowania tą problematyką ze strony środowisk naukowych i gospodarczych, jednak wciąż nie jest wystarczająca. Wyzwaniem dla wielu przedsiębiorstw jest wdrożenie koncepcji partnerstwa w życie gospodarcze, szczególnie na gruncie polskim, gdzie doskwierają trudności finansowe nie pozwalające zaadoptować wysoko zaawansowanych systemów informatycznych oraz panuje brak wzajemnego zaufania stanowiący przeszkodę w „odkryciu wszystkich kart”. Wydaje się jednak, że w dzisiejszej globalnej gospodarce pokonanie tych trudności i wprowadzenie idei w życie stanowi jedyną drogą do sukcesu.

Literatura

1. Abt S, Adamczewski P, Kiba M, Kierek- Królikowska D, Ziemkowski M, *Koncepcja łańcucha logistycznego [w]: Zarządzanie w łańcuchach logistycznych*, Abt S. ZN 29, AE Poznań 2003.
2. Christopher M, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.
3. Christopher M. *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, PCDL 2000.
4. Christopher R, Thomas W, *Evaluating the relationship between questionable business practices and the strength of supply chain relationships*, Journal of Business Logistics, 1/1/03.
5. Coyle J, Bardi E, Langley C. *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
6. Fechner I, *Logistyka na progu nowego stulecia w: Koncepcje i strategie logistyczne*, nr 1/2002.
7. Kisperska-Moroń, D. *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Prace naukowe AE, Katowice 1999.
8. Lambert D M., Emmelhainz M A. and Gardner J T *Developing and Implementing Supply Chain Partnerships*, The International Journal of Logistics Management, 1996, Vol. 7, No. 2.
9. Łupicka – Szudrowicz A. *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, AE Poznań 2004.
10. Martenowska M, *Łańcuch dostaw – zagadnienia wybrane*, Logistyka 3/2004.
11. Romanowska M. Trocki M, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
12. Ross G. *Beyond success: Achieving synergy in teamwork*, Journal for Quality and Participation, The, Fall 2003.
13. Szuster M, Podleśny A. *Partnerstwo jako sposób na współdziałanie w łańcuchu logistycznym [w]: Zarządzanie w łańcuchach logistycznych*, Abt S. ZN 29, AE Poznań 2003.
14. Witkowski J. *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.

VI.
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI
NIEMATERIALNYMI
W ORGANIZACJI

Magdalena Żmuda*

WARTOŚCI NIEMATERIALNE I ICH MIEJSCE W TWORZENIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Intangible Assets and the value of the enterprise

Summary

This paper aims at presenting and classifying intangible assets. Firstly, it outlines different views on intangible assets classifications and their characteristics. Secondly, it indicates the most important intangibles. Elements such as leadership, relation network, reputation, innovation, human resources and trade-mark are described. Finally, some of the best known methods and tools of intangible assets management are presented.

Uwagi wstępne

Zagadnienie zasobów niematerialnych stanowi obecnie przedmiot rosnącego zainteresowania wielu teoretyków i praktyków zarządzania przedsiębiorstwem. Zasoby materialne, jak wartości finansowe czy rzeczowe, stanowią obecnie materiał, w oparciu o który czynniki niematerialne tworzą wyjątkowość danej organizacji przyciągając inwestorów i zapewniając rozwój przedsiębiorstwa. Przyczyn zmian w podejściu do zarządzania organizacją upatrywać możemy w procesach globalizacyjnych, rozwoju informatyzacji i zwiększonej konkurencji o kapitał inwestorów. Wydaje się, że przed menedżerami zarządzającymi wartością przedsiębiorstwa stoi zadanie właściwego umiejscowienia czynników niematerialnych w działaniach, zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym jak i operacyjnym. Warto zatem zastanowić się, co rozumiemy pod pojęciem czynników niematerialnych i w czym przejawia się ich rola.

Zasoby niematerialne – próba systematyzacji

Zasoby stanowią różnego rodzaju aktywa wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w procesach i działaniach, które mają zdolność do ge-

* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

nerowania dla nich korzyści. Stanowią fundament aktywności przedsiębiorstwa i mogą mieć charakter materialny, jak zasoby finansowe, rzeczowe i ludzkie oraz niematerialny (nie mający fizycznej postaci), jak wiedza czy kultura organizacyjna [zob. Meritum... , 2001]).

Naukowcy opracowali liczne sposoby klasyfikacji czynników niematerialnych. Wszystkie jednak podkreślają ogólną zasadę, iż czynniki niematerialne funkcjonują w oparciu o ludzki intelekt i zdolność uchwycenia wyjątkowości pewnych elementów wewnętrznych i na zewnątrz organizacji.

Zgodnie z jedną z najbardziej ogólnych klasyfikacji na zasoby niematerialne, definiowane jako zasoby oparte na wiedzy, składają się:

1. sieci kontaktów,
2. reputacja przedsiębiorstwa,
3. marki produktów,
4. wiedza i doświadczenie pracowników,
5. kultura organizacyjna [Hall 1993].

Przytoczona klasyfikacja ujmuje zarówno elementy o charakterze umiejętności jak i zasobów.

W odniesieniu do czynników niematerialnych stosuje się również określenie wartości niematerialnych i prawnych. Do tej kategorii zalicza się w ogólnej klasyfikacji:

1. prawa,
2. relacje,
3. złożone wartości niematerialne,
4. własność intelektualną [Smith, Parr 1994, s. 64].

Do kategorii praw, zaliczymy różnego rodzaju kontrakty, określające prawa i obowiązki w relacjach z otoczeniem, jakie przedsiębiorstwa zawierają prowadząc działalność gospodarczą. Prawa, jako wartości niematerialne, związane są z pozyskiwaniem i dostarczaniem dóbr i usług, a ich wartość określana jest w odniesieniu do dochodów, jakie są z uzyskiwane z tytułu ich posiadania.

Obok związków z otoczeniem udokumentowanych stosownymi kontraktami, przedsiębiorstwa tworzą relacje zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz swojej struktury. Trudno pomijać rolę, jaką pełnią tradycyjne stosunki handlowe z partnerami czy wysoki stopień identyfikacji pracowników z firmą. Do tej kategorii zaliczymy zatem relacje budowane zarówno z klientami zewnętrznymi jak i wewnętrznymi. Zgodnie z podaną klasyfikacją do złożonych wartości niematerialnych zaliczymy wiele nie identyfi-

kowalnych osobno czynników niematerialnych. Wskazuje się na dwie zasadnicze kategorie tak określonych wartości niematerialnych:

- wartość wynikającą z przeprowadzonego procesu utworzenia, a następnie kontynuowania działalności firmy,
- wartość wynikającą z unikalnych własności firmy do uzyskiwania ponadprzeciętnej rentowności kapitału [Podszywałow, Pelc 1999, s. 34].

Własność intelektualna, ostatnia ze wspomnianych wyżej kategorii ujmować będzie elementy takie jak:

- patenty,
- wzory użytkowe,
- oprogramowanie komputerowe,
- rozwiązania w sferze zarządzania i inne tajemnice firmy,
- prawa wydawnicze, autorskie,
- marki handlowe.

Możliwe jest również ujęcie czynników niematerialnych w czterech kategoriach:

1. odkrycia w dziedzinie produktów czy usług,
2. relacje z klientami,
3. zasoby ludzkie,
4. struktura organizacyjna [Lev 2005, s. 300].

Czynniki niematerialne podlegają klasyfikacji z uwzględnieniem wielu różnych kryteriów. Obok wspomnianej wcześniej różnicy pomiędzy zasobami (zdolności posiadane) a umiejętnościami (zdolności „wypracowane”) można dokonać podziału na czynniki zależne od ludzi oraz zdolności niezależne od ludzi (np. bazy danych). Wyróżniamy ponadto zasoby niematerialne chronione prawem oraz takie, które nie mają ochrony prawnej [Głuszek 2004, s. 63].

Czynniki niematerialne w znacznym stopniu decydują obecnie o zdolności przedsiębiorstwa do generowania ponad przeciętnych zysków. Stanowią często pomost czy też łącznik pomiędzy zasobami materialnymi i w oparciu o nie umożliwiają realizację oczekiwanych wyników. Wskazuje się na kilka zasadniczych różnic pomiędzy zasobami materialnymi i niematerialnymi, a dotyczą one:

- możliwości jednoczesnego wielorakiego wykorzystania,
- sposobu akumulacji,
- wzbogacania zamiast deprecjacji w trakcie użycia,
- sposobu urzeczywistniania poprzez ludzi,

- miejsca w konwencjonalnych systemach rachunkowości,
- możliwości gromadzenia,
- ochrony prawnej poprzez prawa własności [Głuszek 2004, s. 63-65].

Znaczenie czynników niematerialnych

Pewne czynniki niematerialne wydają się mieć szczególne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, co znalazło odzwierciedlenie w obszerniejszej literaturze. Szerzej omawiane są czynniki takie jak:

1. zdolności przywódcze,
2. kultura organizacyjna,
3. kapitał ludzki,
4. realizacja strategii,
5. innowacyjność,
6. wartość marki,
7. komunikacja,
8. reputacja,
9. sojusze i sieci,
10. elastyczność,
11. technologie i procesy.

Za kapitał ludzki traktuje się zarówno wiedzę i umiejętności posiadane przez pracowników, jak też chęć ich wykorzystania dla dobra przedsiębiorstwa. Kategoria ta uwzględniać będzie umiejętność pozyskania cennych pracowników oraz ich odpowiedniego motywowania do pożądaných działań. Przyczynia się do tego niewątpliwie odpowiednia kultura organizacyjna, traktowana jako swego rodzaju realizacja wizji, co do kształtu organizacji, klimatu, jaki w niej panuje oraz wzajemnych relacji pracowników.

Charakter organizacji zależy w dużej mierze od zarządzających nią menedżerów, u których szczególnie cenione są, obok przygotowania merytorycznego, skutecznie wykorzystywane cechy przywódcze. Na prezesie spoczywa odpowiedzialność określenia wizji przedsiębiorstwa, której przejrzystość i odpowiednia komunikacja warunkuje celowość w działaniach całej kadry. Kadra zarządzająca określa jakie działania przyczynią się do generowania wartości. Co więcej, na kierownictwie spoczywa w znacznej mierze ukierunkowywanie i podtrzymywanie w działaniach pracowników, którzy de facto wartość tę będą tworzyć.

Skuteczność działań kierownictwa w zakresie budowania ponadprzeciętnych wyników jest oceniana przez inwestorów i znajduje odzwiercie-

dlenie w ich decyzjach. Tempo i intensywność zmian w otoczeniu wymusza na organizacjach bardziej elastyczne zachowanie na rynku. Zdolność do generowania innowacyjnych rozwiązań w dużej mierze warunkuje uzyskiwanie przewagi w stosunku do konkurencji. Konieczne jest również dostrzeganie korzyści związanych z tworzeniem i dbałością o właściwe relacje z otoczeniem, w tym klientów, dostawców, aliantów i konkurentów. Efektywna sieć relacji może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej, a w efekcie przełożyć się polepszenie wyników przedsiębiorstwa i pozytywną ocenę inwestorów. Należy podkreślić, iż właściwe relacje zewnętrzne mogą nie tylko wpłynąć na redukcję kosztów transakcyjnych czy zwiększenie efektywności, ale przyczyniają się do tworzenia unikatowych rozwiązań przy wykorzystaniu zasobów uczestników sieci.

Działania przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia przekładają się na jego reputację, utożsamianą z takimi cechami jak wiarygodność, solidność, odpowiedzialność czy zaufanie. Sposób postrzegania organizacji przez strony zainteresowane (zarówno zewnętrznie jak i wewnętrznie) znajduje odzwierciedlenie w ich chęci do podejmowania współpracy i wpływa na korzyści ekonomiczne w dłuższej perspektywie. Najlepiej znaną i najdokładniej opisaną wartością niematerialną jest obecnie marka. Świadomość marki w odczuciach klientów przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa w dość bezpośredni sposób. Wielość produktów oferowanych na rynku przyczynia się do wzrostu znaczenia marki, gdyż często jest podstawowym czynnikiem decyzyjnym przy zakupie produktu. Marka stanowi w pewnym uproszczeniu obietnicę określonej wartości, jaką produkt dostarczy klientowi. Właściwe zarządzanie marką powinno być powiązane z zarządzaniem pozostałymi wartościami niematerialnymi. Wynika to między innymi z faktu, iż budowa marki, pochłaniająca znaczne ilości kapitału, może nie przynieść oczekiwanych rezultatów poprzez niewłaściwe jej utrzymywanie. Istnienie wartości niematerialnych w przedsiębiorstwie stanowi szansę dla organizacji. Właściwe przełożenie na przewagę konkurencyjną możliwe jest jednak przy odpowiedniej komunikacji – zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej. Przedsiębiorstwa powinny skutecznie wykorzystywać stale wzrastający popyt na informacje i traktować jawność jako źródło przewagi. Przepływ informacji, którego w zasadzie nie da się uniknąć, może być traktowany jako szansa kontrolowania własnego wizerunku. Odpowiednia jawność działania zwiększa zaufanie rynku do jakości strategii przedsiębiorstwa i jego wiarygodności.

Zarządzanie zasobami niematerialnymi i przekazywanie wiedzy na ten temat rynkowi tworzy pewną formę kapitału, która nie powinna być igno-

rowana. Potwierdzenie tej tezy stanowią wyniki badań przeprowadzone przez firmę Cap Gemini Ernst & Young wśród analityków i inwestorów instytucjonalnych w Stanach Zjednoczonych. Wnioski płynące z badań były dość jednoznaczne: „Niemal wszyscy analitycy przy podejmowaniu decyzji w dużym stopniu opierali się na różnych czynnikach niematerialnych. Ponad 1/3 informacji wykorzystywanych do uzasadnienia wielkoskalowych decyzji inwestycyjnych to informacje o charakterze niefinansowym [Law, Kalafut 2004, s. 44]. Istotne znaczenie ma zatem świadomość roli czynników niematerialnych w kreowaniu wartości, zarządzanie nimi i stosowna komunikacja.

Zasoby niematerialne – ujęcie praktyczne

Uświadomienie sobie znaczenia zasobów niematerialnych dla działalności przedsiębiorstwa stanowi wstęp do dyskusji o zarządzaniu nimi. Temat ten jest osią działania wielu teoretyków i doradców w zakresie zarządzania, którzy tworzą platformy, na których powinny opierać się współczesne organizacje. Do najpopularniejszych metod wspomagających zarządzanie zasobami niematerialnymi zaliczyć możemy monitor aktywów niematerialnych (Intangible Assets Monitor), strategiczną kartę wyników (Balanced Scorecard), Scandia Navigator czy Intellectual Capital Rating.

Celem **monitora aktywów niematerialnych**, opracowanego przez K. E. Sveiby’ego, jest zaprezentowanie w postaci liczb stopnia rozwoju zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa oraz efektywności ich wykorzystania. Projekt ten pozwala kontrolować zasoby niematerialne za pomocą wskaźników. Monitor stanowi tablica podzielona na trzy obszary:

- kompetencje,
- strukturę wewnętrzną,
- strukturę zewnętrzną.

Kompetencje pracowników odnoszą się do zdolności działania w odmiennych sytuacjach w celu tworzenia zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Na strukturę wewnętrzną składają się patenty, koncepcje, modele, systemy zarządcze i innowacyjne oraz kultura organizacji. Struktura zewnętrzna odnosi się do relacji z klientami i dostawcami, a także marek, znaków handlowych i reputacji. Każda ze wspomnianych części składa się z trzech rodzajów wskaźników – wzrostu i rozwoju, wydajności oraz stabilności. Menedżerowie powinni, zdaniem autora, wyselekcjonować jeden – dwa wskaźniki dotyczące każdego z tych obszarów.

Strategiczna karta wyników stworzona przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona to zestaw wskaźników służących połączeniu wizji i strategii, wyrażonej w postaci konkretnych celów. Może być stosowana zarówno jako system mierzenia efektywności operacyjnej, jak i system zarządzania strategicznego. W karcie występują cztery perspektywy patrzenia na efektywność firmy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Każda z nich jest niezwykle ważna dla oceny obecnego i przyszłego sukcesu firmy. Perspektywa finansowa mierzy obecny sukces finansowy firmy jako biznesu. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. Aby osiągnąć sukces rynkowy i finansowy, firma musi mieć właściwe procesy, których efektywność jest mierzona w perspektywie procesów wewnętrznych. Przyszły sukces formy zależy również od jej zdolności do zmian i dalszego wzrostu, które są mierzone w perspektywie rozwoju [Kaplan, Norton 2002, s. 11].

Scandia Navigator, narzędzie opracowane przez szwedzką firmę ubezpieczeniową różni się od opisanej powyżej Strategicznej Karty Wyników wskazaniem przez autorów piątej perspektywy. W rozwiązaniu tym obok perspektyw finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju występuje perspektywa ludzka. Scandia przyjęła koncepcję, że niematerialne zasoby przedsiębiorstwa mogą zostać zdefiniowane, zmierzone i zastosowane do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zadaniem Scandia Navigator jest dostarczanie informacji o zasobach niematerialnych w sposób uporządkowany i zrozumiały dla użytkownika.

Metoda **Intellectual Capital Rating** (IC Rating) została opracowana w oparciu o teorie takich specjalistów jak L. Edvinsson, B. Lev oraz T. Stewart. Metoda ta umożliwia identyfikację luki występującej pomiędzy rynkową a księgową wartością przedsiębiorstwa, umożliwiając analizę zasobów niematerialnych z trzech perspektyw: efektywności, ryzyka i odnowy/rozwoju. Twórcy IC Rating przyjęli rozbudowali model funkcjonujący w Scandii dodając składnik określany jako sposób na biznes, którego koncepcja oparta jest na platformie wartości. Efektywność sposobu na biznes jest uzależniona od skuteczności zbalansowania kapitału ludzkiego, organizacyjnego i wzajemnych relacji oraz umiejętnego ich przełożenia na strategię organizacji. Brany jest również pod uwagę stopień adekwatności działań przedsiębiorstwa do panujących warunków rynkowych [Paliszkievicz 2005, s. 51].

Uwagi końcowe

Zwrot w kierunku czynników niematerialnych, zarówno w środowiskach akademickich jak i wśród praktyków zarządzania jest niezaprzeczalny. Aktywa niematerialne kryją w sobie określoną wartość, której określenie przyczyniłoby się do wzrostu efektywności działań inwestorów i pozwoliłoby skuteczniej działać organizacjom. Wartość ta zawiera się w charakterze organizacji, ludziach ją tworzących i relacjach z otoczeniem. Przejawia się w planach przedsiębiorstw i konkretnych działaniach, zarówno krótko jak i długo falowych. Cenne byłoby zarówno usystematyzowanie dotychczasowej wiedzy, jak i działań związanych z jej wykorzystaniem. Zasadnym wydaje się zatem poszukiwanie związków pomiędzy potencjałem ukrytym w zasobach niematerialnych, a istnieniem i rozwojem organizacji, zasilanych kapitałem inwestorskim.

Literatura

1. Belcourt M., Sherman A., Snell S., *Managing Human Resources*, International Thomson Publishing, Toronto 1999.
2. Copeland T., Koller T., Murin J., *Wycena: Mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG PRESS, Warszawa 1997.
3. Cwynar A. Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Konceptje-systemy-narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
4. Duraj J., Syska M., *Z badań nad zarządzaniem wartością przedsiębiorstwem*, Przegląd Organizacji 10, 2001.
5. Gajdka J., Wolińska E., *Zarządzanie Finansowe, teoria i praktyka*, FRRwP, Warszawa 1998.
6. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
7. Hall R., *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.
8. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002.
9. Law J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy – ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
10. Lev B., *Intangible Assets: Concepts and Measurements*, *Encyclopedia of Social Measurement*, Elsevier Inc., Vol. 2, 2005.

11. McGrath J., Kroeger F., Tream M., *The Value Growers. Achieving Competitive Advantage Through Long-Term Growth and Profits*, McGraw Hill, 2000.
12. Meritum, *Measuring Intangibles To Understand and Improve Innovation Management*, final report 2001, www.kunne.no/meritum.
13. Michalski M., *Metody podwyższania wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, red. J.Duraj, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2001.
14. Paliszkiewicz J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwa Profesjonalne ALPHA pro Sp. z o. o. Ostrołęka 2005.
15. Podrzywałow A., Pelc D., *Wycena wartości niematerialnych i prawnych w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o. Gdańsk 1999.
16. Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
17. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG PRESS, Warszawa 1999.
18. Sveiby K.E., *The Intangible Assets Monitor*, www.sveiby.com.au, 1996
19. Smith G.V., Parr R.I., *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, New York 1994.

Gabriela Roszyk-Kowalska *

KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO CZYNNIK WARTOŚCI WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Intellectual capital - an element of the enterprise value

Summary

Competitive environment arises new problems concerning especially the need for raising the requirements management qualifications. In order to keep up with competitors, the company must introduce innovations and apply effective strategies of management. Nowadays it is often emphasised that value of the company is measured by financial assets as well as intellectual resources.

Uwagi wstępne

We współczesnym świecie coraz częściej mówi się, że wzrastająca różnica między wartością księgową przedsiębiorstwa a wartością jego sprzedaży jest wartością skumulowanego kapitału intelektualnego.

Rentowność kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa zależy, oczywiście, od możliwości jej ochrony przed konkurencją, ale przede wszystkim od stopnia, w jakim przedsiębiorstwo wykorzystuje ten kapitał.

Kapitał intelektualny jest postrzegany jako czynnik napędzający globalną gospodarkę i klucz do sukcesu w XXI wieku. Obecnie funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy od informacji, od tego w jaki sposób je gromadzi, tworzy, przetwarza i wykorzystuje, przy czym podstawowe znaczenie ma to, jak dobrze i szybko wykorzystuje informacje dotyczące tych zasobów, które są niematerialne. Przejście od ery produkcyjnej do ery informacji i wiedzy - to fundamentalna zmiana, jaka dokonała się na naszych oczach. Oczywiście i współcześnie takie czynniki produkcji, jak ziemia, kapitał i praca, których znaczenie było podkreślane w erze produkcyjnej, są ważne, ale to właśnie wiedza i informacja są czynnikami, które przesądzą o rozwoju, działaniu i sukcesie przedsiębiorstwa.

* mgr, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

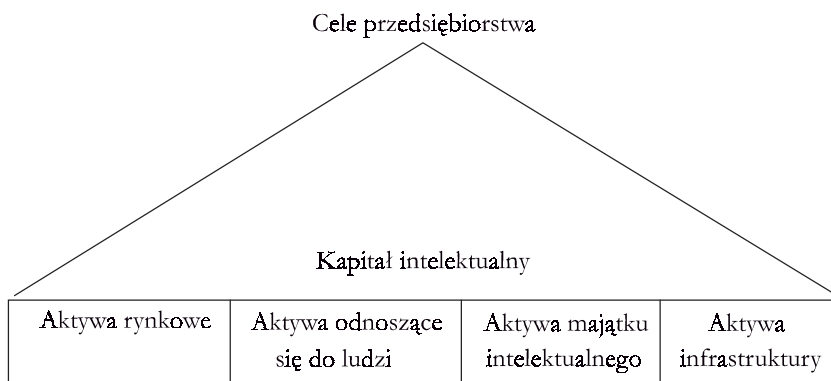
1. Kapitał intelektualny jako aktywa przedsiębiorstwa

Kapitał obok pracy jest podstawowym pojęciem ekonomii [Kapitał 2005, s. 1] zaś, kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest dewizą obecnego tysiąclecia, który nie pojawił się nagle w czasach „nowej ekonomii”, gdyż istnieje od wieków. Obecny nacisk na aktywa niematerialne jest wynikiem nie mającej wcześniej precedensu unikatowej kombinacji dwóch sił ekonomicznych. Pierwsza to rozwój wiedzy i idący za tym faktem postęp technologii przede wszystkim informacyjnej; druga to intensyfikacja konkurencji dzięki globalizacji i deregulacji rynków. Rozwój wiedzy umożliwia poszukiwanie unikatowych, nowych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej opartych na innowacjach technologicznych i organizacyjnych. Liberalizacja handlu w skali globalnej z kolei wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych sposobów efektywnego konkurowania, w sytuacji kiedy przewaga oparta na uprzywilejowanym dostępie do zasobów podstawowych (tania siła robocza, surowce) traci na znaczeniu. Kierowanie kapitałem intelektualnym mądrze jest kluczem do handlowego powodzenia w erze wiedzy [Journal of Intellectual Capital 2005, s. 1].

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa ma związek z intelektem pracowników, relacjami pomiędzy nimi a ich otoczeniem oraz strukturą, w jakiej funkcjonują. Kapitał intelektualny to także połączenie niematerialnych aktywów, które umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie i prosperowanie.

W jednej z książek o kapitale intelektualnym, Brooking dzieli kapitał intelektualny przedsiębiorstwa na cztery kategorie:

Rysunek 1. Składniki kapitału intelektualnego



Źródło: opracowanie TMI, 2004, s. 16

Aktywa rynkowe to potencjał przedsiębiorstwa związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi. Obejmują one markę, klientów i ich lojalność, działalność handlową, kanały dystrybucyjne, a także licencje czy koncesje. Aktywa te dają przedsiębiorstwu przewagę w konkurencji o miejsce na rynku. Stanowią część kapitału intelektualnego, ponieważ zapewniają klientom znajomość przedsiębiorstwa i informują o rodzaju działalności, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Aktywa odnoszące się do ludzi obejmują zdolności twórcze, zdolności do rozwiązywania problemów i zdolności przywódcze, przedsiębiorczość i umiejętności kierownicze ucieleśniane przez wskaźniki tego, jak jednostki mogą zachowywać się w różnych sytuacjach, takich jak praca w grupie czy stresujące warunki. Zadaniem każdego kierownika jest upewnić się, że każdy ludzki „aktyw” ma dostęp i możliwości wykorzystywania mechanizmów, które umożliwiają pracownikowi osiągnięcie pełnego potencjału w ramach przedsiębiorstwa.

Aktywa własności intelektualnej obejmują znajomość rzeczy, tajemnice handlowe, prawa autorskie, patenty i różne prawa projektowe. Obejmują również znaki handlowe i usługowe. Własności intelektualne stanowią prawny mechanizm ochrony wielu aktywów przedsiębiorstwa.

Aktywa infrastruktury przypominają kapitał strukturalny. Są to technologie, metody i procesy, które umożliwiają przedsiębiorstwu działalność. Należy jednak pamiętać, że aktywami infrastruktury nie są wartości aktywów materialnych, które obejmują np. system komputerowy, ale aktywa infrastruktury to np. sposób w jaki system komputerowy jest wykorzystywany w przedsiębiorstwie.

Aktywa infrastruktury wnoszą do przedsiębiorstwa porządek, bezpieczeństwo, poprawność i jakość. Dlatego też aktywa te muszą zmieniać się tak, aby odzwierciedlać zmiany na rynku i w miejscu pracy, aby nie utracić przewagi, która zapewnia określone miejsce na rynku.

W przeciwieństwie do aktywów rynkowych, intelektualnych i infrastruktury aktywa odnoszące się do ludzi nie mogą należeć do przedsiębiorstwa.

Można zatem sformułować wniosek, iż rozwój współczesnych przedsiębiorstw jest w dużej mierze uwarunkowany ciągłym pomnażaniem kapitału intelektualnego rozumianego jako składnik aktywów i jeden z strategicznych zasobów przedsiębiorstwa. Istnieje wiele działań pomnażających kapitał intelektualny. Niektóre z nich to [Rojek 2001, s. 11]:

- tworzenie stanowisk menedżerów personalnych w przedsiębiorstwach;

- budowa komórek wywiadu gospodarczego;
- organizowanie cyklicznych szkoleń personelu rozumianych jako ustawiczny proces pogłębiania wiedzy, kwalifikacji oraz kultury organizacyjnej;
- podejmowanie prób zarządzania transkulturowego;
- tworzenie sieci strategicznych.

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest nierozzerwalnie związany z kapitałem ludzkim i jego wartością. Zatem proces zarządzania nim musi składać się z pewnych działań, do których możemy zakwalifikować:

- prowadzenie polityki dotyczącej zwiększania i utrzymywania kapitału intelektualnego;
- sprawdzanie kapitału intelektualnego;
- dokumentowanie i przechowywanie w bazie danych informacji dotyczących kapitału intelektualnego;
- ochrona kapitału intelektualnego odnosząca się do nadzoru w szerokim znaczeniu: aktywów rynkowych, aktywów odnoszących się do własności intelektualnej oraz aktywów odnoszących się do ludzi;
- powiększanie i odnawianie kapitału intelektualnego to nic innego jak zbudowanie kultury przedsiębiorstwa, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą oraz zdobywanie nowej wiedzy wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- szerzenie kapitału intelektualnego głównie poprzez tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania ludzi w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym leży u podstaw wartości w obecnej erze wiedzy w biznesie. Przedsiębiorstwa, które decydują się na zdefiniowanie i ocenę swoich zasobów kapitału intelektualnego będą miały przewagę nad konkurentami, gdyż będą wiedziały, jaką wiedzę nabywać. Koncepcja kapitału intelektualnego zarysowuje także wyraźne kontury nowoczesnego wizerunku kadry kierowniczej. Istniejąca konkurencja powoduje powstawanie nowych problemów, a przede wszystkim zaostrza wymagania dotyczące kompetencji tej kadry. Aby się utrzymać w ekonomicznym wyścigu, staje się niezbędne wprowadzanie innowacji i skuteczne kierowanie ludźmi, co przyczynia się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa.

Uwagi końcowe

Konfrontując powyższe stwierdzenia z treścią sprawozdań finansowych, sporządzanych przez przedsiębiorstwa dochodzi się do wniosku,

że tradycyjne sprawozdania finansowe w dużo mniejszym stopniu niż w przeszłości, odzwierciedlają aktywa, które tworzą wartość. Takie niematerialne elementy jak nazwa firmy, posiadane przez nią prawa, nakłady na badania i rozwój, pozycja na rynku, relacje z dostawcami oraz odbiorcami i wreszcie ludzie dla niej pracujący, mimo że przyczyniają się w ogromnym stopniu do powstawania w przedsiębiorstwie zysku i wpływają na wartość przedsiębiorstwa, nie są wystarczająco uwzględniane w sprawozdaniach. Elementy te przez wiele lat były albo zupełnie pomijane w sprawozdaniach finansowych, albo wykazywane tylko jako koszty w rachunku zysków i strat. Tymczasem wartość rynkowa wielu przedsiębiorstw z przytoczonych względów znacznie przekroczyła wykazywane w bilansie aktywa netto. Wartość rynkowa wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza w krajach rozwiniętych, jest od kilku do kilkunastu razy wyższa od ich wartości księgowej. Aby zatem sprawozdania finansowe nie wprowadzały odbiorców w błąd, konieczne jest uwzględnianie wartości jaką jest kapitał intelektualny.

Literatura

1. Hegedahl P., (2004), Kapitał intelektualny kluczowy majątek współczesnej organizacji, TMI, www.tmi.com.tw/, 10.05.2004.
2. Journal of Intellectual Capital (2005), <http://hermia.emeraldinsight.com/vl=3940396/cl=60/nw=1/rpsv/jic.htm>, 27.07.2005.
3. Kapitał, <http://polityka.onet.pl/artukul/asp?DB=162&ITEM=1160443&MP>, 2005.
4. Probst G., Raub S., Romhardt K., (2002), Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Rojek T., (2001), Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw, Przegląd Organizacji; nr 1.

Marek Matejun *

OCENA WYBRANYCH ELEMENTÓW SYTUACJI ZAWODOWEJ NACZELNEGO KIEROWNICTWA W SPÓŁKACH KAPITAŁOWYCH

Summary:

The increase of position of asset ventures in market processes is connected with the matter of separating the ownership and control from management which contributes to a lot of consequences for the system of managing and controlling in such organizations. It seems that these various relations may influence the assessment of the vocational situation by hired managers in comparison with working conditions of managers-owners. In the article below one tries to analyse the influence of the configuration of ownership and managing on some quality elements concerning vocational situation of top management.

Uwagi wstępne

Rozwój gospodarki rynkowej, szybki postęp techniczny i potrzeba finansowania kosztownych inwestycji spowodowały konieczność odejścia od własności jednoosobowej w stronę własności wielopodmiotowej (osób fizycznych i prawnych), co daje możliwość znacznego zasilenia kapitałowego przedsiębiorstwa, a jednocześnie ogranicza skalę ryzyka jednoosobowego właściciela. Proces ten jest główną przyczyną powstawania na szeroką skalę spółek kapitałowych, będących własnością wielu właścicieli.

Analiza tego zagadnienia wskazuje, że już w latach osiemdziesiątych spółki akcyjne w USA stanowiły wprawdzie 17,1% w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych, to jednak ich udział w wartości całkowitych utargów wynosił około 90% [Domańska 1986, s. 36]. W Polsce i w krajach Europy Środkowo – Wschodniej problem korporacyjnej formy własności nabrał istotnego znaczenia w ostatnich dziesięciu latach, kiedy to obserwuje się powstawanie spółek kapitałowych w procesie transforma-

* mgr, Instytut Zarządzania, Politechnika Łódzka

cji gospodarki i przechodzenia do systemu rynkowego. Wzrost znaczenia spółek kapitałowych oraz skali zaangażowania różnorodnych inwestorów w strukturach własnościowych tych podmiotów wiąże się z **kwestią rozdziału własności i nadzoru od procesu zarządzania**. Rozproszeni właściciele nie mogą bowiem zarządzać samodzielnie spółką w sposób sprawny i stąd też wraz z rozwojem spółek kapitałowych występuje konieczność zatrudniania profesjonalnych menedżerów do prowadzenia działalności gospodarczej, w imieniu i na rzecz właścicieli. Sytuacja taka powoduje **wiele konsekwencji dla systemu sprawowania władzy i zarządzania w takich organizacjach**.

Profesjonalna kadra kierownicza posiada zazwyczaj we wspomnianych warunkach znaczną swobodę działania i dysponowania własnością udziałowców. Z drugiej strony działania najemnych menedżerów podlegają kontroli i nadzorowi, szczególnie ze strony właścicieli i inwestorów. T. Gruszecki zwraca uwagę, iż ilość i kompetencje organów spółki kapitałowej, a także układ stosunków między nimi może być równie ważny dla realizacji celów i efektywności ekonomicznej przedsięwzięcia jak inne zmienne, w tym rynkowe [Gruszecki 2002, s. 241]. Wydaje się, iż samodzielne sprawowanie zarządu nad działalnością spółki, a z drugiej strony bliska współpraca zarządu przedsiębiorstwa z organami nadzoru właścicielskiego, mogą mieć wpływ na ocenę sytuacji zawodowej przez najemnych menedżerów, w porównaniu z warunkami pracy menedżerów-właścicieli. Przez sytuację zawodową w niniejszym artykule rozumie się zestaw aspektów lub czynników pracy, które wpływają korzystnie na motywację kierowników naczelnego szczebla. Motywowanie może przybierać tu formę stymulacji materialnej (np. pieniądze, samochód służbowy, inne świadczenia pozapłacowe), bądź niematerialnej (np. zakres posiadanej władzy, prestiż społeczny czy zawodowy). W praktyce obie te formy motywowania dopełniają się wzajemnie [Listwan 2002, s. 113].

Pozytywna ocena sytuacji zawodowej oraz wysoka motywacja do pracy menedżerów naczelnego szczebla jest jednym z najważniejszych uwarunkowań sukcesu przedsiębiorstwa, przez co pośrednio ma wpływ również na realizację celów inwestorów i interesariuszy. Do grona naczelnego kierownictwa (*top management*) zalicza się tu najczęściej członków zarządu przedsiębiorstwa, jednak w niektórych większych organizacjach, o rozbudowanych i zróżnicowanych terytorialnie strukturach organizacyjnych (np. struktury dywizjonalne) do tej kategorii zaliczana jest też dykcja poszczególnych zakładów, filii czy oddziałów przedsiębiorstwa [Penc 1998, s. 81]. Z punktu widzenia wynagrodzeń, kierowników najwyższego szczebla zali-

cza się do grupy specjalnej z powodu uznania ich za relatywnie rzadki typ zasobów ludzkich. Kierownictwu naczelnemu stawia się zatem wysokie wymagania pod względem fachowości i sztuki kierowania, płacąc znacznie więcej niż personelowi wykonawczemu, co uzasadnione jest rolą i znaczeniem tej grupy kierowników w firmie [Kopertyńska 2000, s. 144].

Kluczem do stworzenia efektywnego systemu motywacyjnego dla członków zarządu jest poznanie przez właścicieli i radę nadzorczą motywów, jakimi kieruje się naczelne kierownictwo podejmując się zadania zarządzania organizacją. Wśród najczęstszych motywów podejmowania się roli członka zarządu w spółce wymienia się [Rudolf 2000, s. 114]:

- chęć bycia członkiem zarządu, a w szczególności prezesem firmy,
- potrzeba posiadania i realizacji władzy w organizacji,
- przyjemność z wyróżnień i pochwał otrzymywanych na różnych gremiach,
- poczucie posiadania swobody w podejmowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa,
- uzyskiwanie odpowiednio wysokiego poziomu wynagrodzenia wynikającego z zajmowanego stanowiska, ponoszonej odpowiedzialności i osiągnięcia określonych wyników spółki,
- zabezpieczenie w postaci otrzymania odpowiedniej rekompensaty w przypadku utraty stanowiska.

Oprócz wymienionych, wewnętrznych czynników wpływających na efektywność i zaangażowanie pracy menedżerów należy wziąć pod uwagę również inne czynniki, o charakterze zewnętrznym, które także determinują i dyscyplinują kadrę zarządzającą. Można zaliczyć do nich rynek kapitałowy oraz rynek produktu i pracy dla kadry menedżerskiej [Aluchna, Słomka 2001, s. 13].

Określenie czynników motywujących zarząd oraz prezesa firmy pozwala właścicielom lub członkom rad nadzorczych dobrać odpowiednie instrumenty w celu odpowiedniego stymulowania i realizacji potrzeb menedżerów. Różnice w pozycji zajmowanej w organizacji przez menedżerów-właścicieli (często dominujących inwestorów) oraz zawodowych kierowników (menedżerów najemnych) mogą rodzić konsekwencje w zakresie konstruowania systemów motywacyjnych oraz skutki w zakresie oceny swojej sytuacji zawodowej przez obie kategorie kierowników. Należy pamiętać, że poczucie niesprawiedliwego traktowania prowadzi do niezadowolenia, którego skutkiem będzie zmniejszenie wkładu, a w skrajnym przypadku – również opuszczenie organizacji [Bielski 2002, s. 204].

Cel artykułu i charakterystyka respondentów

W 2003 roku w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto wstępne badania ankietowe na temat kształtowania się relacji pomiędzy sferą własności i nadzoru oraz sferą zarządzania w spółkach kapitałowych. Zastosowanym narzędziem badawczym był obszerny kwestionariusz ankiety, który przekazano drogą elektroniczną lub pocztową do około 500 spółek kapitałowych z terenu 8 wybranych województw Polski. Respondentami ankiety byli prezesi lub członkowie zarządów badanych podmiotów gospodarczych. Uzyskano zwrot 58 kwestionariuszy, z czego do ostatecznego opracowania zakwalifikowano 43 ankiety.

Podstawowym celem badań była analiza kształtu i kierunków relacji zachodzących pomiędzy właścicielami (udziałowcami i akcjonariuszami) oraz sferą nadzoru, a kadrami zarządzającą w spółkach kapitałowych oraz uzyskanie opinii kadry kierowniczej wyższego szczebla na temat wpływu tych relacji na sprawność zarządzania przedsiębiorstwem, sytuację zawodową menedżerów, a także na efektywność funkcjonowania i rozwój tych spółek.

Celem artykułu jest analiza wpływu konfiguracji w zakresie własności i zarządzania w spółkach kapitałowych na pewne elementy jakościowe charakteryzujące sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla. Respondenci oceniali wybrane cechy swojej sytuacji zawodowej, takie jak poziom wynagrodzenia, świadczeń pozapłacowych, uprawnień decyzyjnych w sprawach strategicznych dla spółki, pozycję w relacjach z udziałowcami, czy możliwość realizacji własnych koncepcji i usprawnień w przedsiębiorstwie.

Badania objęły kadre kierowniczą najwyższego szczebla w 43 spółkach kapitałowych, w tym 17 spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (40% respondentów) oraz 26 spółkach akcyjnych (60% respondentów). Większość spółek posiada swoją siedzibę w województwie łódzkim (47%) oraz w województwie śląskim (12%). W próbie dominują spółki zajmujące się działalnością usługową (47%) oraz handlową (23%). Pozostałą część stanowią firmy produkcyjne i budowlane. Większość spółek to podmioty małe, zatrudniające do 49 osób (40%), 35% firm zatrudnia do 249 osób, a duże przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 250 osób stanowią 21% próby. Rada nadzorcza występuje w 67% badanych podmiotów.

Większość respondentów (72%) jest jednocześnie współnikami/akcjonariuszami przedsiębiorstwa. Menedżerowie-właściciele zdecydowanie częściej występują jednak w spółkach mniejszych. W podmiotach zatrudniających więcej pracowników można zauważyć większy zakres pełnej odrębności własności od zarządzania, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich wśród respondentów

Liczba zatrudnionych	Menedżerowie - właściciele	Menedżerowie najemni
do 49 osób	76%	24%
od 50 do 249	73%	27%
powyżej 249	56%	44%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

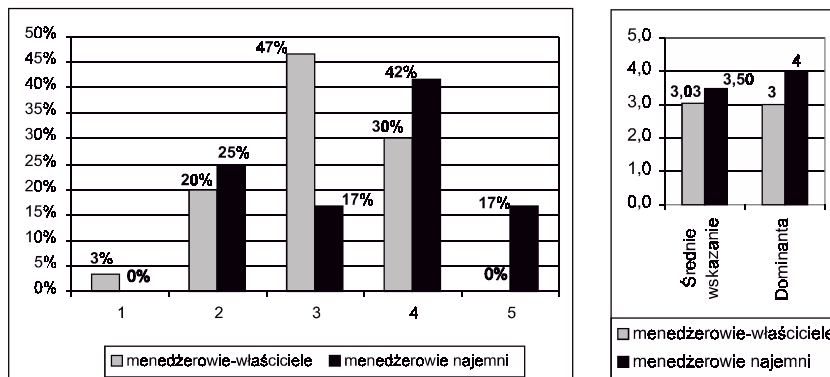
Zastosowanie rozdziału własności od zarządzania umożliwia zachowanie klarownych relacji w tym układzie. Może jednak wywoływać szereg konsekwencji i zagrożeń właściwych dla spółek kapitałowych o rozproszonej własności, takich jak przesunięcie kontroli nad spółką w stronę zawodowych menedżerów, nieporozumienia w sferze dysponowania majątkiem spółki dla celów osobistych, różnice w zakresie kształtowania kierunków rozwoju spółki itd. [Lachiewicz, Matejun 2004, s. 508].

Wyniki badań empirycznych

W ankiecie respondenci zostali poproszeni o dokonanie subiektywnej **oceny swojej sytuacji zawodowej z punktu widzenia pewnych cech**, wymienionych w katalogu zamkniętym. Poszczególne cechy były oceniane w skali od 1 (niska ocena) do 5 (bardzo dobra ocena).

Oceniając poziom swoich gratyfikacji menedżerowie oceniali poziom wynagrodzenia oraz świadczeń pozapłacowych. Najemni menedżerowie **nieco wyżej oceniają poziom swojego wynagrodzenia** niż menedżerowie-właściciele (średnia wskazań menedżerów najemnych 3,5 wobec średniej 3,03 menedżerów-właścicieli). Dodatkowo 17% menedżerów najemnych bardzo dobrze ocenia poziom swojego wynagrodzenia. Szczegółowe wyniki oceny zostały przedstawione na rysunku 1. Niższa ocena poziomu otrzymywanego wynagrodzenia dokonana przez menedżerów właścicieli może być związana z poczuciem ich większej odpowiedzialności za losy własnego przedsiębiorstwa oraz zaangażowanego kapitału. Mogą oni oczekiwać w związku z tym subiektywnie wyższego wynagrodzenia niż menedżerowie najemni, identyfikujący się z przedsiębiorstwem głównie poprzez więzi służbowe.

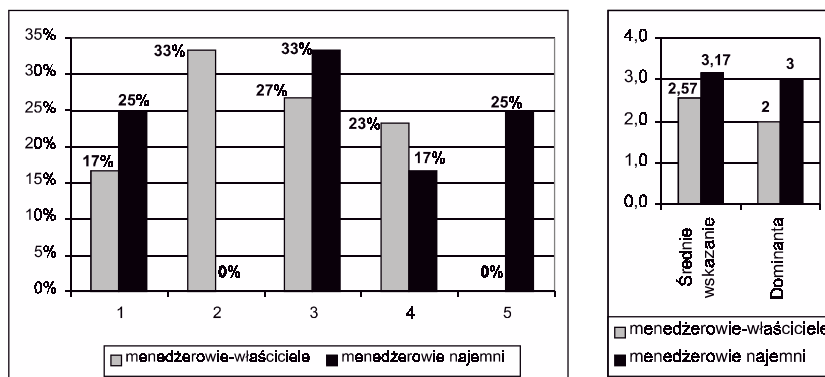
Rysunek 1. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia poziomu wynagrodzenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Menedżerowie najemni również wyżej oceniają swoją sytuację **zawodową z punktu widzenia świadczeń pozapłacowych**, takich jak: samochód służbowy, fundusz reprezentacyjny, itp. W tym przypadku średnia wskaźnika menedżerów najemnych wynosi 3,17, wobec średniej wskaźnika menedżerów-właścicieli 2,57. Szczegółowe wyniki w tym zakresie przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia świadczeń pozapłacowych (np. samochód służbowy, fundusz reprezentacyjny, itp.)



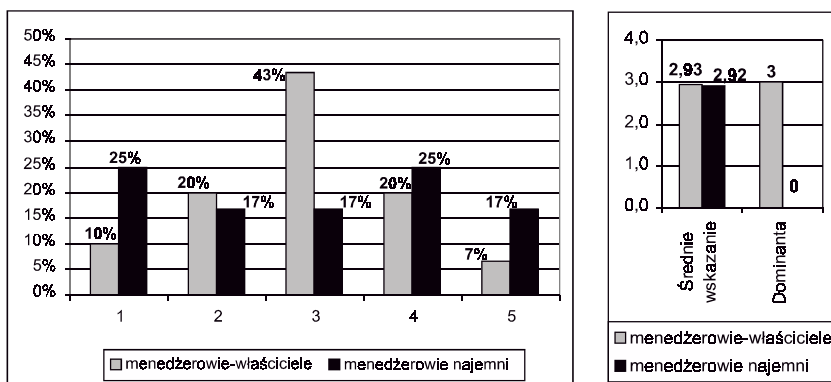
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przypadku oceny poziomu świadczeń pozapłacowych wyniki są dosyć niejednoznaczne (odchylenie standardowe wynosi 1,21), jednak aż 25% menedżerów najemnych bardzo wysoko ocenia swoją sytuację zawodową w tym zakresie. Oceny bardzo dobrej nie wystawił przy tym żaden menedżer będący właścicielem przedsiębiorstwa.

Wartym podkreślenia jest fakt, iż spośród wszystkich cech poddanych badaniu, menedżerowie najniżej oceniają poziom wynagrodzenia (zarówno materialnego, jak również w zakresie świadczeń pozapłacowych). Należy wziąć tu pod uwagę subiektywność oceny, bowiem teorie motywacji zwracają uwagę, iż na zadowolenie pracownika wpływa zarówno kwota wynagrodzenia jaką otrzymuje, jak i ta, którą uznaje za właściwą. Na poziom zadowolenia wpływają również porównania z sytuacją innych osób [Griffin 2001, s. 483].

W przypadku **oceny możliwości szkoleń i rozwoju zawodowego** średnie wskazania pokazują, iż obie kategorie menedżerów naczelnego szczebla podobnie oceniają swoją sytuację zawodową w tym zakresie. Szczegółowe wyniki odpowiedzi respondentów zostały przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia możliwości szkolenia i rozwoju zawodowego

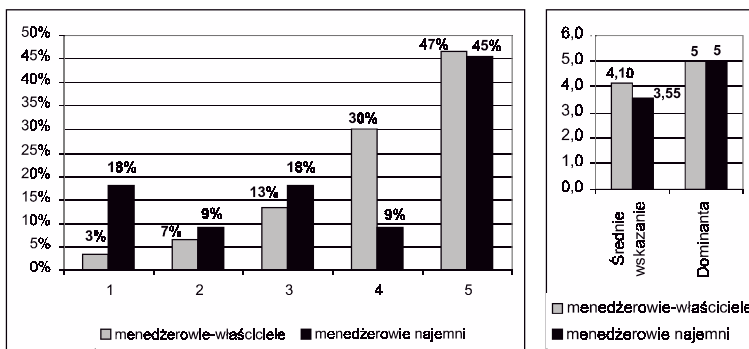


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyniki wskazują tu jednak na rozbieżności w zakresie szczegółowej analizy tej cechy zawodowej. Odpowiedzi menedżerów-właścicieli są bowiem dosyć jednoznaczne i skupiają się na średniej wartości, natomiast najemni menedżerowie częściej wskazują na wartości skrajne, wystawiając zarówno bardzo pozytywne jak i bardzo negatywne oceny. Może to świadczyć o dużym zróżnicowaniu systemów motywacyjnych w obszarach szkoleń i rozwoju zawodowego.

Wyniki ankiety wskazują, iż menedżerowie-właściciele wyżej oceniają **zakres swoich uprawnień decyzyjnych w sprawach strategicznych** (średnia wskazań 4,10 wobec średniej 3,55 menedżerów najemnych). Szczegółowe wyniki przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia zakresu uprawnień decyzyjnych w sprawach strategicznych

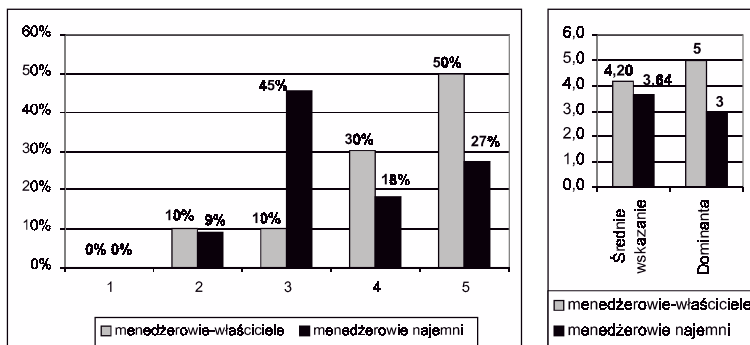


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ocena taka związana może być z ograniczeniem konieczności konsultowania decyzji strategicznych menedżerów-właścicieli z innymi współnikami i większą niezależnością działania. Cechą charakterystyczną pracy zawodowych kierowników jest natomiast większe uzależnienie decyzji strategicznych od akceptacji inwestorów lub rady nadzorczej.

Wyraźne różnice w ocenie dokonanej przez respondentów widać w przypadku analizy **pozycji w relacjach ze współnikami przedsiębiorstwa**. Szczegółowe wyniki zostały przedstawione na rysunku 5.

Rysunek 5. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia pozycji w relacjach ze współnikami

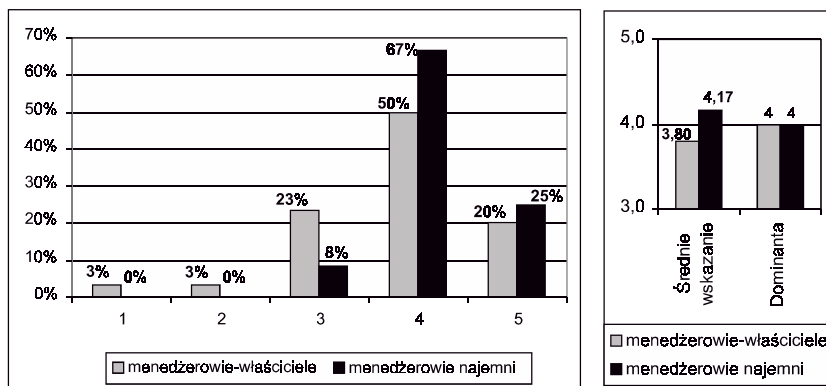


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W tym przypadku menedżerowie-właściciele zdecydowanie lepiej oceniają swoją sytuację zawodową w zakresie swojej pozycji w relacjach ze współnikami (średnia wskazań 4,20, wobec średniej 3,64 menedżerów najemnych). Wyraźną różnicę widać tu również w zakresie poziomu dominujących wskazań. Ocena taka może być związana z bliższą współpracą oraz zbieżnością interesów pomiędzy poszczególnymi współnikami przedsiębiorstwa. Podobna sytuacja zawodowa oraz przewaga, dzięki której objęli stanowisko członka zarządu (dominacja kapitałowa, merytoryczna, fachowa, znajomość rynku, branży) powodują poczucie lepszej pozycji zawodowej w relacjach z pozostałymi współnikami przez menedżerów-właścicieli.

Menedżerowie zawodowi nieco lepiej oceniają natomiast swoją sytuację zawodową z punktu widzenia **poziomu wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczeń menedżerskich w prowadzeniu przedsiębiorstwa**. W tym przypadku średnia wskazań menedżerów najemnych wynosi 4,17 wobec średniej 3,80 menedżerów-właścicieli. Szczegółowe wyniki odpowiedzi udzielonych przez obie grupy respondentów przedstawiono na rysunku 6.

Rysunek 6. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia poziomu wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczeń menedżerskich



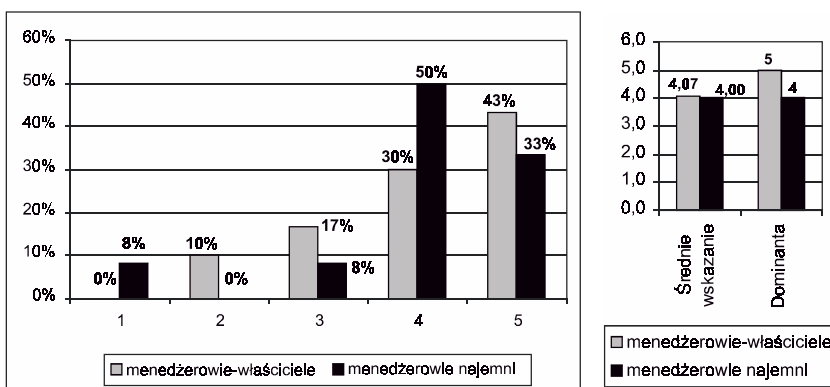
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyższa ocena poziomu wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczeń menedżerskich przez zawodowych kierowników może wiązać się z lepszym przygotowaniem merytorycznym do zarządzania

przedsiębiorstwem oraz dążeniem do samodzielności i niezależności działania.

W przypadku oceny sytuacji zawodowej z punktu widzenia **możliwości realizacji własnych koncepcji i usprawnień w przedsiębiorstwie** średnie wyniki wskazań obu grup respondentów są podobne. Analiza wskazań dominujących sugeruje jednak, że menedżerowie-właściciele nieco lepiej oceniają swoje możliwości w tym obszarze. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na rysunku 7.

Rysunek 7. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia możliwości realizacji własnych koncepcji i usprawnień



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ocena taka może wiązać się z większym poczuciem niezależności działania przez menedżerów-właścicieli. Z drugiej strony wysokie wskazania najemnych kierowników potwierdzają założenia teoretyczne o znacznej swobodzie działania i możliwości dysponowania własnością udziałowców przez tę kategorię menedżerów, co może wywoływać pewne zagrożenia i konflikty w tym zakresie.

Uwagi końcowe

Rozważania z zakresu szeroko pojmowanych problemów *corporate governance* wskazują, iż rozdział własności i nadzoru od zarządzania, charakterystyczny dla spółek kapitałowych, **wywołuje istotne konsekwencje dla organizacji i procesów zarządzania** w tych podmiotach. Wyniki badań wskazują że może on również różnicować ocenę sytuacji zawodowej menedżerów naczelnego szczebla z punktu widzenia różnorodnych cech wpływających między innymi na poziom motywacji kierownic-

twa, czy też efektywność funkcjonowania i możliwości rozwoju spółek. W niniejszym artykule, ze względu na pilotażowy charakter badań, przedstawiono jednak jedynie wybrane zagadnienia dotyczące tego problemu. Badania z pewnością wymagają kontynuacji i być może dostarczą wniosków bardziej szczegółowych.

Literatura:

1. Aluchna M., Słomka A., Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (II). System nadzoru korporacyjnego, „Przegląd Organizacji” nr 10/2001, str. 13.
2. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2002.
3. Domańska E., Kapitalizm menedżerski. PWN, Warszawa 1986.
4. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2001.
5. Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002.
6. Kopertyńska M.W., System płac przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
7. Lachiewicz S., Matejun M., Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, [w:] Rudolf S. (red.), Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
8. Listwan T. (red), Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2002.
9. Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
10. Rudolf S. (red.), Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

Jacek Jarczyński*

ZAKRES I ZASADY STOSOWANIA EWOLUCYJNYCH I RADYKALNYCH FORM OGRANICZANIA ZATRUDNIENIA

**The range and results of evolutionary and radical forms
of the employment limitation**

Summery

The process of the restructuring of employment analyzed in respect of the decrease of engaging in firms can run in and evolutionary character. According to research the course of dismissals in Łódź enterprises does not differ comparing to nationwide tendencies. Where fall of group discharge follows and incrementation of individual discharge by place of employment.

Uwagi wstępne

Restrukturyzacja zatrudnienia oznacza zmiany poziomu i struktury zatrudnienia, profilu kwalifikacji zawodowych oraz systemu wynagradzania [M. Szczur, 1998, s. 22].

Wprowadzanie w przedsiębiorstwach restrukturyzacji zatrudnienia jest następstwem nierównowagi pomiędzy popytem zatrudnieniowym a jego podażą.

Z punktu widzenia skali, struktury, długotrwałości oraz ekonomiczno-społecznych skutków luki występującej między dwiema stronami zakładowego rynku pracy (popyt zatrudnieniowy a zakładowe zasoby pracy), można wyróżnić **dwa warianty restrukturyzacji zatrudnienia**: [K. Makowski, 2001 r., s. 172.].

- 1) restrukturyzację naprawczą
- 2) restrukturyzację rozwojową.

Z restrukturyzacją naprawczą zatrudnienia mamy do czynienia wtedy, kiedy jest przeprowadzana szybka i radykalna redukcja zatrudnie-

* mgr, Instytut Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

nia najczęściej w sytuacji załamania płynności finansowej firmy. Są to zwykle działania o doraźnym charakterze, w trakcie których obok niewątpliwych oszczędności ponoszone są dodatkowe, nie zawsze racjonalne koszty ekonomiczne i społeczne.

Restrukturyzację rozwojową zatrudnienia natomiast cechują bardziej kompleksowe, systematyczne i długookresowe działania, charakteryzujące się wyższą skutecznością ekonomiczną i społeczną.

Działania podejmowane w ramach **restrukturyzacji zatrudnienia** powinny być ukierunkowane na: [A. i Ł. Sajkiewicz, 2002 r., s.135], [A. Nalepka, 1999 r., s. 78]:

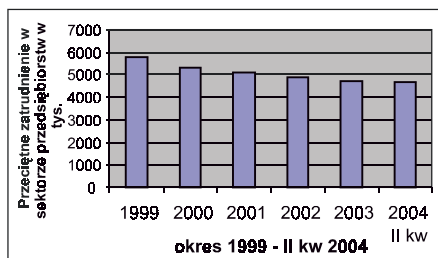
- dobór pracowników do nowych zadań i zmian w wewnętrznym podziale pracy;
- wzrost profesjonalizacji pracowników oraz ukształtowanie kompetentnej kadry w firmie;
- dostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia do wymogów rynkowego otoczenia;
- zapewnienie wyższej wydajności pracy, będącej podstawą wzrostu efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Priorytetowym celem restrukturyzacji zatrudnienia jest przede wszystkim maksymalne dostosowanie czynnika ludzkiego pod względem ilościowym i jakościowym do potrzeb przedsiębiorstwa, wynikających z funkcjonowania w zmiennym, wysoko konkurencyjnym otoczeniu.

Według A. Poczowskiego „Zmniejszenie zatrudnienia jest procesem komplementarnym do zatrudnienia pracowników, a ich wynikiem są zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia” [A. Poczowski, 1998, s. 87]. Zmiany w ogólnej liczbie pracowników i racjonalizacja struktury należą do najczęściej stosowanych zmian w ramach restrukturyzacji zatrudnienia. W warunkach polskiej praktyki gospodarczej w ostatnich latach można zaobserwować, że zmiany te dokonują się w jednym kierunku – zmniejszenia zatrudnienia.

Zmiany dokonujące się w zatrudnieniu w kierunku jego obniżenia potwierdzają dane statystyczne. Według tych danych przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw stale maleje, co zaprezentowano na wykresie 1.

Wykres 1. Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w Polsce w latach 1999-2004



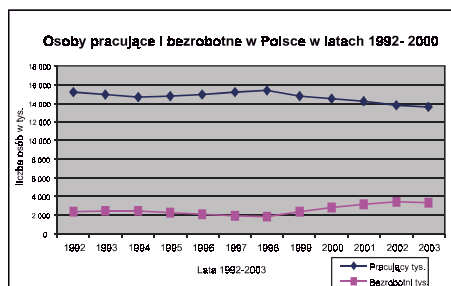
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z <http://www.stat.gov.pl>

W zaprezentowanym okresie przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w II kwartale 2004 roku ukształtowało się na poziomie 4681,4 tys. osób i było o 0,75% niższe niż przed rokiem. Największy spadek zatrudnienia był w roku 2000, kiedy to w stosunku do roku poprzedniego odnotowano spadek o prawie 8%. Przeciętne zatrudnienie w roku 2002 było na poziomie 4899,6 tys. osób i było o 14,9% niższe niż w 1999 roku.

Dane te potwierdza jedynie fakt, że w świadomości społecznej termin „restrukturyzacja” kojarzy się wprost ze słowem redukcja, tj. ze zwolnieniami z pracy [T. Oleksyn, 2000, s. 2]. Zwolnienia z pracy natomiast kojarzą się jednoznacznie - z bezrobociem, największym zagrożeniem dla szeregu pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw.

Bezpośrednią zależność pomiędzy systematycznym spadkiem zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw i wzrostem bezrobocia potwierdzają ogólnodostępne dane statystyczne. Poniższy wykres wyraźnie ilustruje trend spadkowy liczby osób pracujących i towarzyszący mu wzrost bezrobocia.

Wykres 2. Osoby pracujące i bezrobotne w wieku 15 lat i więcej, w Polsce w latach 1992-2003 r. (na podstawie Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z „Krajowego planu działań na rzecz zatrudnienia 2005 w r.” przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 21 września 2004 r, http://www.mpips.gov.pl/pliki_do_pobrania/kpd_210904.doc

Według Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności liczba osób pracujących w Polsce wynosiła ok. 15,2 mln w 1992 r., zmniejszyła się do 14,7 mln w 1994 r., następnie wzrastała do 1998 r. i osiągnęła 15,4 mln. Od 1998 r. miał miejsce szybki spadek zatrudnienia w wyniku którego liczba pracujących zmniejszyła się do poziomu 13,6 mln w 2003 r.¹ (o 11,3 % mniej niż w 1998 r.). Wskaźnik zatrudnienia obliczony jako udział pracujących w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (18-64 lata dla mężczyzn i 18-59 lat dla kobiet) wyniósł w I kwartale 2004 r. 54,6% i spadł o 1,6 punktu procentowego w stosunku do IV kwartału 2003 r.

Znaczny spadek liczby pracujących w ostatnich latach przełożył się na wzrost liczby osób bezrobotnych, szczególnie wysoki w roku 2004, kiedy to Urzędy Pracy zarejestrowały ogółem w pierwszym kwartale 3 miliony 265 tysięcy osób bezrobotnych. W czteroletnim okresie 1999-2002 nastąpił wzrost liczby osób bezrobotnych o 867,2 tys. co oznacza, że 2002 r. było więcej osób bez pracy o 36,9% w stosunku do 1999 r. W tym okresie stopa bezrobocia wzrosła z 12,1% do 18% [„Krajowy planu działań na rzecz zatrudnienia w 2005 r.”].

Dane te tylko utwierdzają w przekonaniu, że w ostatnich latach występują wyraźnie negatywne zjawiska na rynku pracy.

Ewolucyjne i radykalne formy ograniczenia zatrudnienia

Zespół działań restrukturyzacyjnych w sferze zatrudnienia związanych z dostosowywaniem poziomu i struktury zatrudnienia do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa określa się terminem ograniczenie zatrudnienia. Proces ten dokonuje się przy pomocy dwóch sposobów [A. Nalepka, 1999 r., s. 81]:

- **drogą ewolucyjną albo,**
- **poprzez bardziej radykalne a zarazem uciążliwe (dla pracownika jak i przedsiębiorstwa) działania.**

W ramach złagodzonego (ewolucyjnego) podejścia wyróżnia się między innymi:

- wstrzymanie przyjęć z zewnątrz,
- naturalny odpływ na emerytury wynikający ze struktury wiekowej załogi,
- przyspieszone odchodzenie na emerytury poprzez wykorzystanie specjalnych przepisów prawnych w tym zakresie.

¹ Dane dla 2003 r. zostały uogólnione na podstawie bilansów ludności opracowanych przy wykorzystaniu wyników Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań z 2002 r., w związku z czym porównywanie z danymi dla lat poprzednich należy prowadzić z pewną ostrożnością.

Wstrzymanie przyjęć z zewnątrz jest pewnym rozwiązaniem problemu dostosowania zatrudnienia do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Choć nie rozwiązuje go definitywnie, ale przynajmniej nie zwiększa stopy bezrobocia zewnętrznego.

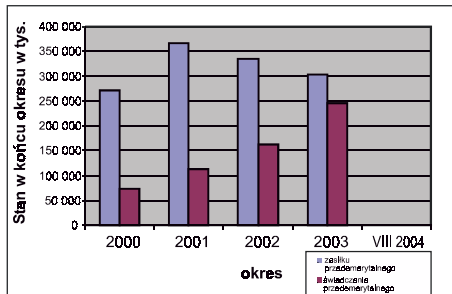
Ewolucyjne obniżenie poziomu zatrudnienia związane jest przede wszystkim ze zjawiskiem autonomicznych (samoistnych) zmian wielkości i struktury zakładowych zasobów pracy, spowodowanych automatyzmem biologicznego ubytku czynnika pracy (ok. 3% rocznie), który nie zawsze musi być uzupełniany nowym naborem pracowników, sprzyjając w ten sposób ekonomicznie uzasadnionej konieczności racjonalizacji wielkości i struktury zatrudnienia [K. Makowski, 2001, s. 158].

Przechodzenie pracowników na wcześniejszą emeryturę jest najmniej inwazyjnym procesem zmniejszania zatrudnienia, który musi się odbyć zgodnie z literą obowiązującego prawa.

Do połowy lat dziewięćdziesiątych stwarzano korzystne warunki dla osób kończących pracę przed osiągnięciem wieku emerytalnego i w ten sposób zachęcano je do dezaktywizacji zawodowej. W kolejnych latach korzyści te zaczęto ograniczać poprzez likwidację zasiłków przedemerytalnych (od 2002 roku nie są one już przyznawane) i stopniowe wygaszanie świadczeń przedemerytalnych. Regulacje prawne wprowadzone przez ustawę z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz przez ustawę z dnia 30 kwietnia 2004 r. o świadczeniach przedemerytalnych [Dz. U. Nr 120, poz. 1252], zaostrzają warunki przyznawania świadczeń przedemerytalnych, a zarazem uzależniają ich dostępność od poddania się procedurom aktywizacji zawodowej proponowanym przez urzędy pracy („Krajowy plan działań na rzecz zatrudnienia w 2005 r.”).

Zmiana polityki w zakresie wcześniejszego przechodzenia pracowników na emeryturę w zdecydowany sposób ogranicza zastosowanie tego instrumentu w ramach restrukturyzacji zatrudnienia. Efekty tej polityki zaprezentowano na wykresie 3.

Wykres 3. Liczba osób uprawnionych do świadczenia i zasiłku przedemerytalnego w latach 2000- 2004 (za osiem miesięcy)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z http://www.mpips.gov.pl/pliki_do_pobrania/kpd_210904.doc

Likwidacja zasiłków przedemerytalnych spowodowała, że w sierpniu 2004 r. były tylko 224 osoby uprawnione do tego świadczenia, a ograniczenia w zakresie świadczeń przedemerytalnych obniżyły liczbę świadczeniobiorców do poziomu 2287 osób. W okresie ośmiu miesięcy 2004 roku na 56633 osób, które utraciły prawo do zasiłku przedemerytalnego było aż 36286 osób wyrejestrowanych w sierpniu 2004 roku. W przypadku świadczeń przedemerytalnych w tym samym okresie na 78672 osoby, które utraciły uprawnienia do tego świadczenia aż 54781 przypadków wystąpiło w sierpniu 2004.

Zmniejszenie liczby zatrudnionych w sposób radykalny może odbywać się w trybie:

- **indywidualnych zwolnień pracowników,**
- **grupowych zwolnień z przyczyn dotyczących zakładu pracy.**

Indywidualne zwolnienia pracowników następują w wyniku porozumienia stron, przez oświadczenie jednej ze stron z zachowaniem lub bez zachowania okresu wypowiedzenia, z upływem czasu, na który umowa była zawarta, z dniem ukończenia pracy dla której wykonania była zawarta [Podstawa prawna Art. 30 §1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy]:

Spośród wyżej wymienionych możliwości rozwiązania umowy o pracę do najbardziej radykalnych działań w zmniejszeniu liczby zatrudnionych w trybie indywidualnych zwolnień pracowników należy uznać **rozwiązanie umowy o pracę przez zakład pracy za wypowiedzeniem bądź bez wypowiedzenia** [w świetle art. 30-55, ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy].

W latach 2000-2002 liczba zwolnionych w drodze wypowiedzenia umowy o pracę była znacząca (tabela 1):

Tabela 1. Zwolnienia z pracy w drodze wypowiedzenia przez zakład pracy i pracowników w latach 2000-2002

Okres	Zwolnienia z pracy ogółem (w tys.)	W tym w drodze wypowiedzenia (w tys.)	
		przez zakład pracy	przez pracowników
2000	1830,8	489,7	206,7
2001	1836,3	470,7	155,3
2002	1389	351,1	119,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Rocznika Statystycznego Rzeczypospolitej Polskiej, GUS, Warszawa 2003, tabela 15, s. 157

W 2002 roku nastąpił znaczący spadek zwolnień pracowników ogółem w stosunku do lat ubiegłych. W tym czasie wartość współczynnika zwolnień spadła z poziomu 23,6% w 2001 roku do 19% w roku następnym. Jak obrazuje powyższa tabela zwolnienia dokonywane przez zakład pracy w 2002 są i tak na wysokim poziomie i obejmują 351 tys. pracowników. Poza tym trzykrotnie przewyższają zwolnienia dokonywane w drodze wypowiedzenia przez pracowników.

Oprócz wskazanego poprzednio trybu i zasad dokonywania wypowiedzenia, określonego w kodeksie pracy, obowiązuje szczególny sposób **rozwiązywania z pracownikami stosunku pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy** na podstawie ustawy o zwolnieniach grupowych [Dz.U. z 1990 r. Nr 4, poz. 19 z późn. zm].

Ustawa o zwolnieniach grupowych rozróżnia dwa rodzaje zwolnień pracowników, które mogą mieć charakter:

- **zwolnień grupowych,**
- **indywidualnych zwolnień grupowych.**

Ze **zwolnieniami grupowymi** mamy do czynienia w przypadkach, gdy jednorazowo lub w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące następuje rozwiązanie umów o pracę z grupą pracowników obejmującą co najmniej 10% załogi w zakładach zatrudniających do 1000 pracowników albo co najmniej 100 zatrudnionych, gdy pracodawca zatrudnia powyżej 1000 pracowników.

W ramach ustawy można dokonywać także **zwolnień indywidualnych**, które mają miejsce wówczas, gdy przyczyny określone w ustawie stanowią wyłączny powód uzasadniający rozwiązanie stosunku pracy,

a zwolnienia w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące nie obejmują liczby pracowników uzasadniającej potraktowanie zwolnień jako zwolnień grupowych.

Przy zwolnieniach grupowych przewidziany jest specjalny tryb postępowania [A. Kolosa, 2001, s 4], w którym jednym z obowiązków pracodawcy jest zgłoszenie zamiaru przeprowadzenia zwolnień grupowych do powiatowego urzędu pracy na 45 dni przed terminem dokonania wypowiedzeń.

Zgłoszenia zwolnień grupowych przez przedsiębiorstwa publiczne i prywatne zestawione z wielkościami faktycznie dokonanych zwolnień z przyczyn dotyczących zakładu pracy w latach 2001 do sierpnia 2004 przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Zgłoszenia zwolnień grupowych przez przedsiębiorstwa i dokonane zwolnienia pracowników w sektorze publicznym i prywatnym w latach 2001-2004 (stan w końcu okresu sprawozdawczego)

Zgłoszenia zwolnień z przyczyn dotyczących zakładu pracy				
Lata	Liczba zakładów		Liczba osób (w tys.)	
	z sektora publicznego	z sektora prywatnego	z sektora publicznego	z sektora prywatnego
2001	886	1915	27270	73267
2002	512	1406	14258	47291
2003	499	959	17483	37832
VIII 2004	197	390	7979	17307
Zwolnienia z przyczyn dotyczących zakładu pracy				
Lata	Liczba zakładów		Liczba osób (w tys.)	
	z sektora publicznego	z sektora prywatnego	z sektora prywatnego	z sektora publicznego
2001	1540	2680	79670	37409
2002	947	2332	61346	23307
2003	823	1609	46514	19940
VIII 2004	261	495	17278	6653

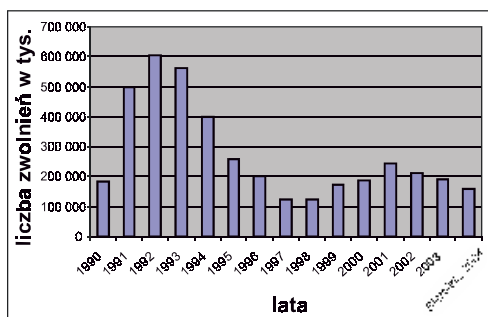
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z http://www.mpips.gov.pl/pliki_do_pobrania/kpd_210904.doc

Według danych statystycznych w latach 2001-2004 występuje tendencja spadkowa liczby przedsiębiorstw zgłaszających i przeprowadzających zwolnienia grupowe. W związku z tym w sposób wyraźny zmniejsza się liczba pracowników zgłaszanych do Urzędu Pracy i zwalnianych w trybie zwolnień grupowych. W sumie do sierpnia 2004 roku liczba przedsiębiorstw prywatnych oraz publicznych zgłaszających zwolnienia grupowe spadła przeszło czterokrotnie w stosunku do roku 2001. Przekłada to się w sposób bezpośredni na taki sam spadek liczby deklarowanych osób objętych tą formą zwolnienia. Z zamieszczonej tabeli wynika znaczna różnica pomiędzy zgłaszaną liczbą przedsiębiorstw oraz liczbą osób objętych zwolnieniami a rzeczywiście przeprowadzonymi zwolnieniami grupowymi. Największa rozbieżność wystąpiła w 2001 roku, kiedy to o 1419 przedsiębiorstw więcej dokonywało zwolnień grupowych niż było zgłoszonych. Największa różnica pomiędzy liczbą deklarowanych osób do zwolnienia a zwolnionymi wystąpiła w 2002 roku, kiedy to zwolniono o 23104 osób więcej niż zadeklarowano. Pewnym pozytywnym symptomem w ograniczaniu tego instrumentu jest odnotowany w sierpniu 2004 spadek liczby osób zwolnionych z przyczyn dotyczących zakładu pracy o 1355 w stosunku do liczby zadeklarowanej mimo, że 169 przedsiębiorstw więcej przeprowadzało ten proces niż było zgłoszonych.

Zdecydowanie więcej przedsiębiorstw z sektora prywatnego zgłaszało i dokonywało zwolnień niż przedsiębiorstw z sektora publicznego. Największa różnica wystąpiła w 2002 roku, kiedy to 1385 więcej przedsiębiorstw z sektora prywatnego przeprowadziło proces zwolnień grupowych, niż to miało miejsce w sektorze publicznym. Największa różnica pomiędzy liczbą zwalnianych w tym trybie osób z sektora prywatnego a liczbą zwalnianych osób z sektora publicznego wystąpiła w 2001 roku i wynosiła 42261 osób. Taka sytuacja wynika w dużym stopniu ze znacznie większej liczby przedsiębiorstw i osób zatrudnionych w sektorze prywatnym niż publicznym.

Przebieg zwolnień grupowych od 1990 roku miał zmienne natężenie, co prezentuje poniższy wykres.

Wykres 4. Zwolnienia z przyczyn dotyczących zakładu pracy w latach 1990-2004



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z http://www.mpips.gov.pl/pliki_do_pobrania/kpd_210904.doc

W początkowym okresie transformacji kulminacja tej formy zwolnień nastąpiła w 1992, kiedy objęła ona swoim zakresem ponad 603 tysiące osób. W następnych latach (do 1997 r.) widoczny jest trend spadkowy, po którym znów ta forma zwolnień nabierała większego znaczenia. Po roku 2001 można z całą pewnością stwierdzić, że ranga tej formy zwolnień powoli i systematycznie słabnie, choć udział osób objętych nią utrzymuje się wciąż na wysokim poziomie (5,3%) czyli 160 462 osób wśród bezrobotnych zarejestrowanych w Urzędach Pracy na koniec sierpnia 2004 roku.

Charakter zwolnień pracowników w latach 1999-2002 na podstawie badań empirycznych w regionie łódzkim

Badania ankietowe przeprowadzone w drugim kwartale 2003 roku objęły 27 łódzkich firm głównie z sektora przemysłu lekkiego, maszynowego i budowlanego. Przedmiotem przeprowadzonych badań były przede wszystkim przekształcenia organizacyjne w ramach których był poruszony problem charakteru i zakresu zwolnień pracowników w latach 1999-2002.

Sposoby obniżenia poziomu zatrudnienia, jakie wzięto pod uwagę w przeprowadzonych badaniach miały zarówno charakter radykalny – w trybie zwolnień indywidualnych i grupowych oraz ewolucyjny związany z naturalnymi ubytkami zatrudnienia - w trybie przejść na emeryturę i rentę, dobrowolnych odejść czy wygaśnięcia umowy okresowej. Pytanie o inne rodzaje zwolnień rozszerza zakres powodów, jakie są przyczyną zwolnień pracowników w badanych przedsiębiorstwach, do których re-

spondenci zaliczyli: (np. odejście na zasilek rehabilitacyjny, zgony oraz zwolnienia dyscyplinarne itp.

Ponieważ badania ankietowe obejmowały cztery lata, szczegółowo poddano analizie występowanie danego rodzaju zwolnień w wybranych przedsiębiorstwach reprezentujących trzy podstawowe sektory gospodarcze w regionie łódzkim.

Tabela 3. Rodzaj zwolnień pracowniczych w latach 1999-2002 w regionie łódzkim, a sektor gospodarki

Lp.	Rodzaj zwolnienia	Ogółem (wszystkie przedsię- biorstwa 27=100%)	Sektor gospodarki			
			przemysł lekki 8 = 100 %	przemysł maszynowy 8=100 %	budow- nictwo 4 = 100 %	inny 7=100%
1.	Zwolnienia grupowe	40,7	37,5	75,0	0	28,6
2.	Zwolnienia indywidualne przez zakład pracy	88,9	87,5	75,0	100,0	100,0
3.	Odejście na rentę i emeryturę	85,2	87,5	75,0	75,0	100,0
4.	Zwolnienia z inicjatywy pracowników	88,9	87,5	75,0	100,0	100,0
5.	Wygaśnięcie umowy na czas określony	85,2	87, 5	62,5	100,0	100,0
6.	Inny rodzaj zwolnienia	81,5	62,5	75,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne

W badanym okresie na zmniejszenie się liczby zatrudnionych pracowników w 27 ankietowanych przedsiębiorstwach w największym stopniu miały wpływ zarówno naturalne ubytki zatrudnienia, z których dominowały zwolnienia pracowników w trybie dobrowolnych odejść w około 89% firm, jak i zwolnienia indywidualne w trybie wypowiedzenia umowy o pracę przez zakład pracy stosowane wśród takiej samej liczby przedsiębiorstw.

Zwolnienia grupowe w przedsiębiorstwach są najbardziej radykalnym i społecznie trudnym przedsięwzięciem restrukturyzacyjnym. Objęły one 41% ankietowanych przedsiębiorstw, co w stosunku do pozostałych instrumentów redukcji zatrudnienia stanowi mniej niż połowę przedsiębiorstw stosujących ten rodzaj zwolnień. Przyczyn mniejszego zakresu zwolnień grupowych może być wiele, ale na pewno jedną z nich – na podstawie zestawionych danych – jest lepsze wykorzystanie przez przed-

siębiorstwa możliwości ograniczenia zatrudnienia na skutek ubytków naturalnych i zwolnień indywidualnych.

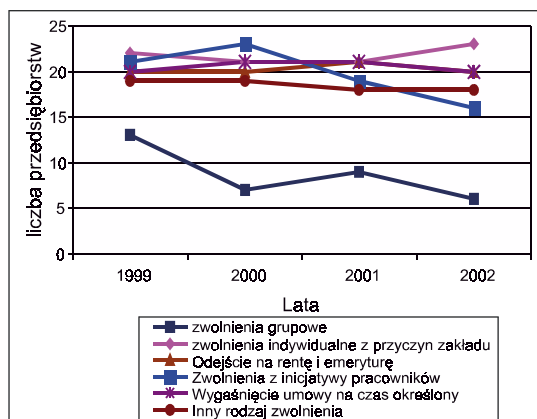
Taka sama tendencja w układzie sektorowym ma miejsce jedynie w przemyśle lekkim, w którym zwolnienia grupowe stanowiły jeszcze mniejszy udział wśród pozostałych rodzajów zwolnień i były wprowadzane w życie jedynie w 37% firm tekstylnych. Ten rodzaj przemysłu w regionie łódzkim w ciągu całego okresu transformacji stracił na znaczeniu, ze względu na upadek wielu dużych przedsiębiorstw lub ze względu na wcześniejsze radykalne procesy restrukturyzacyjne w zakresie właśnie grupowych zwolnień. Niskie zatrudnienie w całym sektorze nie stwarza potrzeby drastycznych cięć w zatrudnieniu. Dlatego procesy dostosowawcze poziomu zatrudnienia uzyskuje się za pomocą wysokiego udziału zwolnień indywidualnych zarówno z przyczyn zakładu, jak i ze strony pracowników oraz wygasania umów okresowych i przechodzenia pracowników na emerytury i renty.

Spośród trzech badanych sektorów gospodarki najczęściej występowały zwolnienia grupowe w przemyśle maszynowym (75% wskazań). Brak takich zwolnień odnotowano w przedsiębiorstwach budowlanych.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 3 można jedynie ustalić, jaki rodzaj zwolnień był najczęściej stosowany w ankietowanych przedsiębiorstwach. Szczegółowa analiza w poszczególnych latach, jakie były brane pod uwagę w ankiecie, pozwala określić nie tylko częstotliwość stosowania poszczególnych rodzajów zwolnień w każdym roku, ale daje również możliwość zbadania trendów związanych z wyborem każdego z rodzajów zwolnień.

Okazało się, że najwięcej przedsiębiorstw zwalniało indywidualnie z przyczyn dotyczących zakładu pracy w roku 1999 i 2002 (dotyczyło to odpowiednio 22 i 23 przedsiębiorstw). Rok 2000 jest tym rokiem, gdzie z kolei było najwięcej przedsiębiorstw, z których pracownicy odchodzili sami. Najmniej, bo tylko sześć przedsiębiorstw przeprowadziło proces zwolnień grupowych w ostatnim roku badań (wykres 5).

Wykres 5. Rodzaj zwolnień w latach 1999-2002 w badanych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego



Źródło: opracowanie własne

Z analizy powyższego wykresu rysują się pewne tendencje związane z wykorzystywaniem przez przedsiębiorstwa poszczególnych rodzajów zwolnień w ciągu tych czterech lat. Najbardziej widoczny trend spadkowy występuje w przypadku zwolnień grupowych i zwolnień z inicjatywy pracowników. W stosunku do roku 1999, liczba przedsiębiorstw, w których następowały zwolnienia grupowe w roku 2000 spadła o 46%, w roku 2001 zmalała o 31%, w 2002 spadek był najniższy i wynosił 54%. Tak duże spadki przy stosowaniu przez przedsiębiorstwa tego typu instrumentów w celu redukcji zasobów pracy mogą wskazywać na ograniczenie dążeń do dalszej redukcji personelu i względną stabilizację zatrudnienia w przedsiębiorstwach. W przypadku zwolnień w drodze wypowiedzenia przez pracowników nie była już tak widoczna dynamika zmian. W 2000 roku w stosunku do roku podstawowego odnotowano najpierw wzrost o 9,5% przedsiębiorstw, w których zwalniali się pracownicy z własnej woli, a następnie w następnych okresach nastąpił spadek odpowiednio o 9,5% i 23%. Na wzrost, a następnie spadki indywidualnych zwolnień pracowników w przedsiębiorstwach decydujący wpływ miała sytuacja na rynku pracy, przede wszystkim znaczący wzrost stopy bezrobocia. O ile w styczniu 2000 roku kształtowała się na niskim poziomie (13,7%), to w kolejnych latach znaczący wzrost do 15,7%, a następnie 18% w bezpośredni sposób przyczynił się do ograniczenia fluktuacji na stanowiskach pracy. Przy tak niekorzystnych warunkach na rynku pracy wzrasta obawa

pracowników o własne stanowiska pracy. Jak wynika z analizy te obawy pracowników potęguje jeszcze fakt, że liczba przedsiębiorstw zwalniających pracowników w 2002 roku wzrosła o 9,5% w porównaniu z rokiem 2001. Spośród wszystkich rodzajów zwolnień, zwolnienia pracowników przez zakład pracy mają tendencję wzrostową, w pozostałych przypadkach odnośnie kierowania pracowników na renty i emerytury oraz nieprzedłużanie umów okresowych kształtuje się na względnie stałym poziomie.

Uwagi końcowe

Częstym efektem działań restrukturyzacyjnych związanych ze zmianą wielkości i struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest redukcja zatrudnienia. To ona powoduje, że przedsiębiorstwa dotąd nadmiernie i nieracjonalnie rozrośnięte kurczą się do rozmiarów ekonomicznie uzasadnionych i osiągają stan równowagi. Z drugiej jednak strony procesy derekrutacyjne są jednym z czynników wpływających na wzrost bezrobocia.

Ponieważ derekrutacja zatrudnienia może mieć zarówno charakter ewolucyjny jak i radykalny, to nie bez znaczenia przede wszystkim dla pracowników jest to, jakie instrumenty zostaną zastosowane w ramach restrukturyzacji zatrudnienia.

Najmniej inwazyjnym procesem zmniejszania zatrudnienia jest przechodzenie pracowników na emeryturę i wcześniejszą emeryturę. Jednak zmiana polityki państwa w zakresie wcześniejszego przechodzenia pracowników na emeryturę, w zdecydowany sposób ogranicza wykorzystanie tej możliwości przez zwalnianych pracowników.

W przypadku radykalnych działań związanych ze zwolnieniami dokonywanymi przez zakład pracy można zaobserwować utrzymujący się wysoki poziom tego rodzaju zwolnień, trzykrotnie przewyższający zwolnienia dokonywane w drodze wypowiedzenia przez pracowników. Natomiast w przypadku zwolnień grupowych odnotowuje się systematyczny spadek liczby przedsiębiorstw zgłaszających i przeprowadzających tego typu zwolnienia. W związku z tym również udział osób objętych tą formą zwolnień wśród bezrobotnych zarejestrowanych w Urzędach Pracy w sposób zasadniczy ulega zmniejszeniu.

Sytuacja przedsiębiorstw regionu łódzkiego pod względem prowadzonych działań derekrutacyjnych nie odbiega w sposób znaczący od wyżej opisanych ogólnokrajowych tendencji. Łódzkie przedsiębiorstwa w podobnym zakresie stosują zarówno ewolucyjne, jak i radykalne metody ograniczania zatrudnienia, czego przejawem jest: względnie stały poziom

kierowania pracowników na renty i emerytury, spadek liczby przedsiębiorstw w których dokonuje się zwolnień grupowych oraz wzrost udziału przedsiębiorstw zwalniających indywidualnie i spadek udziału przedsiębiorstw, w których pracownicy zwalniają się sami.

Literatura

1. Kodeks pracy (tj.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94, z późn. zm.).
2. Kolosa A., *Racjonalizacja zatrudnienia*, Służba Pracownicza dodatek Prawa Przedsiębiorcy, nr 30/2001.
3. „Krajowy planu działań na rzecz zatrudnienia w 2005 r.” przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 21 września 2004 r., http://www.mpips.gov.pl/pliki_do_pobrania/kpd_210904.doc.
4. Makowski K., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, pod red K. Makowski, *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*. Poltex, Warszawa 2001.
5. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, wyd. nauk. PWN, Warszawa- Kraków 1999.
6. Oleksyn T., *Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele i formy, procesy, kontrowersje*. Praca i Zabezpieczenie Społeczne nr 7-8/2000.
7. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
8. Sajkiewicz A. i Ł.; *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa 2002.
9. Szczur M., Kierunki oraz efekty restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw, *Przegląd Organizacji* 1/98.
10. Ustawa z 28 grudnia 1989 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy oraz zmianie niektórych ustaw (Dz.U. z 1990 r. Nr 4, poz. 19 z późn. zm).

Bernard Ziębicki*

TWORZENIE ELASTYCZNYCH SYSTEMÓW TARYFOWYCH W WARUNKACH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Creation of the flexible rating systems in Polish companies

Summary

In the paper the principles of the creation of flexible rating systems have been presented. In the first part the author described the basic approaches to the creation of flexible rating systems. Next the western solutions in this area based on the broadbanding technique have been characterised. The significant part of the article regards an attempt at definition of the rules of the creation of flexible and multilevel rating systems specific for the Polish companies.

Uwagi wstępne

System taryfowy przedsiębiorstwa określa zasady kształtowania i wysokość wynagrodzeń zasadniczych na poszczególnych stanowiskach. Podstawą tworzenia systemów taryfowych powinno być wartościowanie pracy polegające na ocenie trudności pracy na poszczególnych stanowiskach. Projektowanie systemu wynagrodzeń zasadniczych na bazie wartościowania pracy umożliwi stworzenie realizacji płacowych, odzwierciedlających rzeczywistą wartość pracy. Pamiętać jednak należy, że poprawność działań w tym zakresie nie zależy jedynie od doboru właściwej metody wartościowania pracy. Bardzo duże znaczenie odgrywa również sposób, w jaki przełożone zostaną wyniki wartościowania pracy na konkretne wielkości płac zasadniczych, czyli stworzenie odpowiedniego systemu taryfowego. Możliwe jest w tym względzie zastosowanie różnych podejść, które pozwalają uzyskiwać różne korzyści zależnie od warunków ich wykorzystania.

Współcześnie najbardziej porządną cechą systemów taryfowych jest ich elastyczność. Celem referatu jest udzielenie odpowiedzi na pytania: co

* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

oznacza określenie elastyczność systemów taryfowych?; jakie różnice w interpretacji elastyczności systemów taryfowych występują pomiędzy Polską i krajami zachodnimi?; jakie warunki muszą być spełnione, aby można było stosować elastyczne systemy taryfowe? i wreszcie, jakie korzyści i zagrożenia mogą wynikać ze stosowania elastycznych systemów taryfowych?.

1. Klasyczne sposoby tworzenia systemów taryfowych

W wyniku wartościowania pracy ustalana jest relacja w zakresie trudności pracy, jaka występuje pomiędzy poszczególnymi stanowiskami lub pracownikami. Relacja ta najczęściej wyrażana jest w postaci wartości punktowych, będących sumą punktów przyznawanych ze względu na kryteria oceny, uwzględnione w zastosowanej metodzie wartościowania. Uzyskane punkty nie tylko pokazują hierarchię stanowisk i pracowników pod względem trudności pracy, ale również określają różnice jakie pomiędzy nimi występują. Tworzenie systemu taryfowego polega na przeliczeniu punktów na konkretne stawki wynagrodzenia zasadniczego. W praktyce stosowane są w tym względzie dwa podejścia:

- oparte na bezpośrednim wyznaczeniu wartości punktu w złotych i przemnożeniu jej przez sumę punktów dla poszczególnych stanowisk,
- zaprojektowaniu siatki taryfowej i widelkowej tabeli płac zasadniczych.

Przechodzenie z wyników wartościowania pracy na płace na podstawie przemnożenia ilości punktów przez ich wartości w złotych powszechnie stosowane było w latach osiemdziesiątych. Współcześnie częściej wykorzystywane jest rozwiązanie polegające na tworzeniu przedziałowych tabel płac zasadniczych. Podejście odnoszące się do wartości jednego punktu ma jednak nadal wielu zwolenników.

Przejście z wyników wartościowania na płace, poprzez wyznaczenie wartości punktu w złotych odbywa się poprzez wykorzystanie formuły obliczeniowej z udziałem lub bez udziału składnika stałego, będącego najniższą zakładaną płacą zasadniczą w danym przedsiębiorstwie. Na tej zasadzie opartych jest wiele szeroko prezentowanych w literaturze metod. Należą do nich m.in. metoda statystyczna (najmniejszych kwadratów), metoda Timmego oraz metoda własna prof. Z. Martyniaka [Martyniak, 1998, s. 299-307], opracowana pod potrzeby metody UMEWAP.

Wyliczenie wartości punktu z wykorzystaniem formuły bez udziału składnika stałego sprowadza się do podzielenia funduszu płac zasadniczych w przedsiębiorstwie przez sumę punktów, które zostały uzyskane na wszystkich wartościowanych stanowiskach. Wysokość płacy zasadniczej ustalana jest w wyniku przemnożenia ilości punktów należnych dla danego stanowiska przez wyznaczoną wartość punktu [Jacukowicz, 2002, s. 44]:

$$P_z = P_{wp} \times W_p, \text{ gdzie:} \quad (1)$$

P_z – płaca zasadnicza,

F_{pz} – fundusz płac zasadniczych,

P_{wp} – punkty uzyskane w wyniku wartościowania pracy na stanowisku i - tym,

W_p – wartość punktu z wartościowania pracy w jednostkach pieniężnych i wyliczana jest w tym przypadku na podstawie następującego wzoru:

$$W_p = \frac{F_{pz}}{\sum_{i=1} P_{wp}} \quad (2)$$

Podstawowymi zaletami przechodzenia z wyników wartościowania pracy na płace poprzez wykorzystanie formuł opartych na wyliczeniu wartości punktu jest przejrzystość oraz możliwość łatwego przeprowadzania indeksacji wynagrodzeń. Podejście to ma jednak bardzo poważne ograniczenia, do których należą:

- usztywnienie płac, powodujące brak możliwości różnicowania wysokości płacy zasadniczej pomiędzy różnymi pracownikami, zatrudnionymi na tym samym stanowisku,
- naciski pracowników na uzyskiwanie możliwie jak największej liczby punktów podczas wartościowania, które w rezultacie często wypaczają uzyskane wyniki,
- możliwość pojawienia się dużych wymuszeń wzrostu lub obniżenia dotychczasowych płac zasadniczych, co istotnie ogranicza proces wdrożeniowy.

Opisywane podejście sprawdza się w szczególności w przedsiębiorstwach, gdzie występują ograniczone możliwości różnicowania wynagrodzeń (mała rozpiętość płac) oraz w przypadku stosowania podejścia dynamicznego do wartościowania pracy (przedmiotem wartościowania są poszczególni pracownicy a nie stanowiska pracy).

Przedstawione powyżej ograniczenia przechodzenia z wyników wartościowania pracy na płace poprzez wyznaczenie wartości punktu powodują, iż współcześnie powszechnie w krajowej praktyce stosuje się rozwiązania oparte na projektowaniu widełkowych tabel płac.

Podejście to realizowane jest w dwóch etapach: projektowaniu siatki taryfowej a następnie tabeli płac zasadniczych. Siatka taryfowa określa liczbę kategorii zaszeregowania i wskaźnikowe lub punktowe różnice pomiędzy kategoriami. Tabela płac określa natomiast stawki wynagrodzeń zasadniczych dla poszczególnych klas taryfowych (kategorii zaszeregowania). Drugi etap to projektowanie tabeli płac zasadniczych. Sprowadza się on do wyznaczenia minimalnych i maksymalnych wysokości płacy w ramach danej kategorii zaszeregowania, zgodnie z relacją wyznaczoną przez rozkład punktów w siatce taryfowej. Wyznaczenie wartości punktu w jednostkach pieniężnych dla poszczególnych widełek może odbywać się poprzez wykorzystanie wzorów odnoszących się do wartości jednego punktu. Przykładowa siatka i tabela płac zasadniczych przedstawiona została poniżej (tabela 1).

Tabela 1. Przykładowa siatka i tabela płac zasadniczych

Kategoria zaszeregowania	Siatka taryfowa		Tabela płac zasadniczych	
	Punkty		płaca (zł)	
	min.	max.	min.	max.
I	do 40		do 849	
II	41	55	850	1090
III	56	70	866	1330
IV	71	85	1106	1570
V	86	100	1346	1810
VI	101	120	1586	2130
VII	121	140	1826	2450
VIII	141	160	2146	2770
IX	161	180	2466	3090
X	181	200	2786	3410
XI	201	225	3106	3810
XII	226	250	3426	4210
XIII	251	275	3826	4610
XIV	276	300	4226	5010
XV	pow. 300		pow. 5010	

Źródło: opracowanie własne

Zalety stosowania widełkowych tabel płac stanowią:

- możliwość różnicowania płac poszczególnych pracowników w ramach tej samej grupy. Można zwiększać wynagrodzenie najlepszych pracowników bez zmiany kategorii zaszeregowania. Wartościowanie pracy nabiera wówczas cech oceny dynamicznej, bez konieczności wartościowania pracy indywidualnie każdego pracownika;
- ograniczanie nacisków na uzyskiwanie za wszelką cenę jak największej ilości punktów. Tak naprawdę punkty w tym przypadku służą do zakwalifikowania stanowiska do określonej grypy (kategorii trudności pracy);
- ograniczenie skali koniecznych zwiększeń lub obniżen wynagrodzeń przy wdrażaniu rezultatów wartościowania pracy, co ułatwia akceptację zaprojektowanego rozwiązania.

Z podejściem tym wiążą się również pewne zagrożenia, które jednak przede wszystkim wynikają z błędów jakie popełniane są podczas projektowania tabel płac. Najczęściej związane są one z dużym przenikaniem przedziałów płacowych, zbyt dużą liczbą kategorii zaszeregowania oraz przyjęciem niewłaściwej relacji pomiędzy płacą, najniższą i najwyższą w ramach przedsiębiorstwa.

2. Zachodnie rozwiązania w zakresie tworzenia elastycznych systemów taryfowych

Od kilkunastu lat w publikacjach zachodnich, poświęconych zagadnieniom wynagradzania pracowników, lansowana jest koncepcja szerokich przedziałów płacowych określana jako *broadbanding*. Podejście to prezentowane jest jako najbardziej efektywne we współczesnych warunkach rynkowych technika tworzenia systemów taryfowych. Polega ona na ograniczaniu liczby kategorii zaszeregowania (najczęściej od 3 do 5) i określeniu dla nich bardzo szerokich przedziałów płacowych, których interwał (różnica między górnymi a dolnymi widełkami) często wynosi 100 % [Hofrichter, 1993, s. 55]. Przykład systemu taryfowego opartego na zasadach *broadbandingu* przedstawiony został poniżej.

Tabela 2. Przykładowa tabela płac zasadniczych oparta na zasadach *broadbandingu*

Kategoria Zaszeregowania		Tabela płac zasadniczych	
		Roczne wynagrodzenie (USD)	
I.	Fachowcy (Professional)	26 000	60 000
II.	Kierownictwo (Management)	30 000	90 000
III.	Zarząd (Leadership)	80 000	160 000

Źródło: [Hofrichter D., Broadbanding: A „Second Generation” Approach, „Compensation and Benefits Review” September/October 1993, s. 56]

Podstawową zaletą takiego rozwiązania, według autorów zachodnich, jest bardzo duża elastyczności w zakresie kształtowania wynagrodzeń poszczególnych pracowników. W zasadzie przełożeni mają nieograniczone możliwości podnoszenia wynagrodzeń najlepszych pracowników, zwiększających swoje kompetencje, uzyskujących lepsze rezultaty itd. Skąd jednak wiadomo, ile powinna wynosić minimalna płaca danego pracownika w ramach tak szeroko określonych widełek? Podstawowym sposobem ustalania wysokości minimalnego wynagrodzenia dla poszczególnych pracowników są rynkowe porównania wynagrodzeń. Porównania takie stanowią jeden z podstawowych elementów *broadbandingu* [Rand, Franz, 1998, s. 24-28].

Podejście to zaprzecza dotychczasowym poglądom, iż podstawowa część wynagrodzenia całkowitego (płaca zasadnicza) powinna odzwierciedlać trudność pracy, która mierzona jest poprzez wartościowanie pracy.

W opinii autora referatu podejście takie rzeczywiście powoduje dużą elastyczność wynagrodzeń. Ma ono jednak liczne ograniczenia, które szczególnie mogłyby stanowić dość istotny problem w warunkach polskich przedsiębiorstw. System taki wymaga stałego „sterowania” – prowadzenia na bieżąco ocen rozwoju kompetencji pracowników. Muszą zostać także przyjęte obiektywne kryteria oceny, w przeciwnym razie mogą pojawić się różnego rodzaju nadużycia. Konieczne staje się również przeprowadzanie na bieżąco rynkowych porównań wynagrodzeń. Uzależnienie wysokości wynagrodzeń tylko od wyników porównań rynkowych może jednak stworzyć zagrożenie dla bezpieczeństwa finansowego firmy. Wreszcie system taki nie jest czytelny dla pracownika co obniża jego wartość motywacyjną.

Przedstawione ograniczenia to tylko podstawowe problemy jakie mogą wiązać się ze stosowaniem omawianego rozwiązania. Skala i zakres opisanych zjawisk zależą będzie w dużej mierze od kultury organizacyjnej i ogólnego poziomu kompetencji jaki występuje w danej organizacji. Należy jednak przyznać, że uzyskanie zwiększenia elastyczności wynagrodzeń dzięki *broadbandningowi* jest słusznym kierunkiem, który powinien być rozwijany we współczesnych systemach taryfowych.

2. Tworzenie wieloszczeblowych elastycznych systemów taryfowych w warunkach polskich przedsiębiorstw

Zdaniem autora referatu elastyczny system taryfowy można również stworzyć przy kilkunastu kategoriach zaszerzegowania, który dodatkowo będzie powiązany z oceną trudności pracy i wynikającymi z nich relacjami pomiędzy poszczególnymi stanowiskami. Konieczne jest spełnienie kilku warunków, które powinny być uwzględnione zarówno przy tworzeniu siatek jak i dalszej kolejności tabel płac zasadniczych.

Projektowanie siatek taryfowych sprowadzające się do pogrupowania stanowisk pracy o zbliżonej wartości uzyskanych punktów, w kategorii zaszerzegowania, powinno być podporządkowane następującym zasadom:

- należy dążyć do możliwie małej ilości klas taryfowych. Ilość klas taryfowych ma indywidualny charakter i powinna być zależna od stopnia zróżnicowania pracy. Im większe zróżnicowanie pracy (więcej stanowisk) tym ilość klas taryfowych powinna być większa. W przypadku dużych organizacji ilość klas taryfowych umożliwiająca zbudowania elastycznego systemu powinna wynosić od 14 do 17; w średnich organizacjach nie powinno to być więcej niż 10. Maksymalna ilość, po przekroczeniu której następuje usztywnienie systemu w każdych warunkach wynosi 20 klas taryfowych;
- rozpiętość punktowa poszczególnych kategorii zaszerzegowania może być różna. W praktyce stosowane są w tym względzie trzy różne modele: elitarny - im wyższe kategorie zaszerzegowania tym szersze przedziały punktowe, egalitarny - im niższe kategorie tym szersze przedziały lub mieszany, będący połączeniem modelu elitarnego egalitarnego [Borkowska, 1992]. Rozwiązaniem, które zapewnia elastyczność sprzyjającą rozwojowi kompetencji i profesjonalizmu w pracy, jest model elitarny.
- przedziały punktowe w ramach poszczególnych klas taryfowych powinny zostać tak wyznaczone aby jedna klasa obejmowała wszystkie stanowiska z tego samego poziomu hierarchicznego organizacji.

Projektując widelkową tabelę płac zasadniczych należy pamiętać o dwóch bardzo istotnych jej cechach. Pierwsza związana jest z zazębieniem (przenikaniem) widełek płacowych pomiędzy poszczególnymi kategoriami. Należy dążyć, aby zaprojektowane rozwiązanie w ograniczonym stopniu cechowało wspomniane przenikanie. W wielu firmach, wykorzystujących motywację poprzez realizację ścieżki kariery zawodowej, stosowane jest rozwiązanie polegające na budowaniu rozłącznych przedziałów płacowych. W efekcie awans pionowy (zmiana kategorii zaszeregowania) zawsze wiąże się ze wzrostem wynagrodzenia. W praktyce polskich przedsiębiorstw, ze względu na ograniczenia w przyroście funduszu płac zasadniczych, rzadko możliwe jest stosowanie rozwiązań o rozłącznych przedziałach płacowych. Występujące wówczas przenikanie staje się również elementem zwiększającym elastyczność systemów taryfowych. Pamiętać jednak należy, że przenikanie to nie powinno być większe niż przez 3 kategorie zaszeregowania (tabela 3). Tabele płac o dużym stopniu przenikania uniemożliwiają jakiegokolwiek sterowanie płacą i ograniczają jej powiązanie z wynikami wartościowania pracy.

Tabela 3. Przykładowa elastyczna, elitarna siatka i tabela płac zasadniczych

Kategoria zaszeregowania	Siatka taryfowa		Interwał	Tabela płac zasadniczych	
	Punkty			płaca (zł)	
	min.	max.		min.	max.
I	60	74	14	1200	1494
II	75	89	14	1343	2037
III	90	104	14	1686	2380
IV	105	119	14	2029	2723
V	120	139	19	2372	3262
VI	140	159	19	2911	3801
VII	160	179	19	3450	4340
VIII	180	199	19	3989	4879
IX	200	224	24	4528	5614
X	225	249	24	5263	6349
XI	250	274	24	5998	7084
XII	275	304	29	6733	8015
XIII	305	334	29	7664	8946
XIV	335	364	29	8595	9877

Źródło: opracowanie własne

Drugą istotną cechą właściwie zaprojektowanych tabel płac zasadniczych jest zachowanie odpowiedniej rozpiętości płac w ramach przedsiębiorstwa. Bardzo ważne w tym względzie są porównania kształtowania realizacji płac w ramach danej branży lub grupy bezpośrednich konkurentów. Minimalny poziom relacji pomiędzy płacą najniższą a najwyższą powinien wynosić 4. Poniżej tej relacji nie można bowiem tworzyć w żadnych warunkach motywacyjnych systemów taryfowych. Określenie omawianej relacji na podstawie analizy płac w danej branży, sektorze itd. zapewni rynkową porównywalność uzyskanych wynagrodzeń.

Uwagi końcowe

Tworzenie elastycznych systemów taryfowych nie oznacza wcale konieczności ograniczenia ilości kategorii zaszeregowania do kilku. Elastyczne systemy taryfowe mogą również zawierać kilkanaście kategorii zaszeregowania z niewielkim zakresem przenikania stawek płacowych pomiędzy kategoriami. Tworzenie systemów taryfowych powinno jednak zawsze być pochodną wartościowania pracy. Porównania rynkowe natomiast odgrywają rolę w sytuacji wyznaczania rozpiętości płac w ramach danego przedsiębiorstwa. Pamiętać również należy, że płace zasadnicze to tylko jeden ze składników wynagrodzenia całkowitego. Powiązanie wynagrodzenia z efektami, które zmieniają się w czasie, powinno być realizowane przede wszystkim poprzez premiowanie.

Literatura

1. Borkowska S. [1992], *Jak wynagradzać?*, „Orgmasz”, Warszawa.
2. Hofrichter D., [1993], *Broadbanding: A „Second Generation” Approach*, „Compensation and Benefits Review” September/October.
3. Jacukowicz Z., [2002], *Płaca i jej opłacanie. System taryfowy – przykładowy taryfikator kwalifikacyjny*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
4. Martyniak Z. [1998], *Metodologia wartościowania pracy*, Wydawnictwo „Antykwa”, Kraków.
5. Rand J. F.; Franz R. S. [1998], *Beyond broadbanding*, „ACA News” Mar, nr 41 (3).

Katarzyna Piwovar*

REALIZACJA FUNKCJI PERSONALNEJ W SZKOŁACH PUBLICZNYCH

Fulfillment of personal function in public schools

Summary

Human potential of educational institutions is principal in constructing the high-quality educational services. The focus of the work is on authority distribution related to the fulfillment of personal function in public schools as well as the instruments used in the field. Empirical examinations are proving that methods and techniques concerning fulfillment of every similar stage of personal function (presented in the literature about human resources management) are not fully taken advantage of. The quality of some of them is impacted beyond doubt by the law conditions. Managing people (school masters) are responsible for the rest of them.

Uwagi wstępne

W dobie szybkiego rozwoju techniki oraz postępującej globalizacji szczególnego znaczenia nabywa edukacja współczesnych społeczeństw, a zatem jakość funkcjonowania placówek za nią odpowiedzialnych. Zasady zakładania oraz prowadzenia polskich szkół zostały ściśle określone w ustawach i rozporządzeniach Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu. Natomiast na polskim rynku edukacyjnym występują dwa rodzaje placówek edukacyjnych: szkoły publiczne oraz szkoły niepubliczne (społeczne).

W opracowaniu skupiono uwagę na polskich szkołach publicznych, gdyż mają one dominującą rolę w kształceniu społeczeństwa polskiego. Szczególnym zainteresowaniem objęto szkoły licealne (licea profilowane oraz licea ogólnokształcące), gdyż ich konkretne placówki są świadomie wybierane przez uczniów zgodnie z ich dalszymi zamierzeniami związanymi z edukacją wyższą.

Szkoła jest organizacją, co w znaczeniu atrybutowym tego terminu oznacza „pewien szczególnie rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z

* mgr, Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu.

nich całości; stosunek ten polega na tym, iż części przyczyniają się do powodzenia całości” [J. Zieleniewski: 1976, s. 50]. Należy tu podkreślić, że większość prób definiowania organizacji kładzie akcent na fakt, że są to całości złożone z ludzi, a zatem posiadające pewien potencjał ludzki, rozumiany jako ogół cech i własności poszczególnych osób, stanowiących personel organizacji [A. Pocztowski: 1993, s. 24]. Do cech i własności składających się na potencjał ludzki zalicza się kompetencje, obejmujące wiedzę, predyspozycje i umiejętności, a ponadto motywację wewnętrzną oraz cechy fizyczne [M. Gableta: 2003, s. 177]. Szkoła działa zatem dla ludzi i dzięki ludziom, pełniąc dwojakiego rodzaju funkcje [T. Gołaszewski: 1977, s. 12]:

- zewnętrzną – realizuje zadania wyznaczone jej przez czynniki zewnętrzne, a więc przez społeczeństwo,
- wewnętrzną – aby spełnić wyznaczone jej zadania musi ona osiągnąć odpowiedni poziom organizacyjny, realizując potrzeby osób należących do niej strukturalnie, w tym jej pracowników.

Aby zapewnić jak najwyższy stopień realizacji powyższych funkcji oraz zyskać przewagę konkurencyjną nad szkołami społecznymi, należy pozyskiwać i utrzymywać odpowiedni (w wymiarze ilościowym i jakościowym) potencjał ludzki oraz dbać o jego doskonalenie. Czynności te są bezpośrednio związane z realizacją funkcji personalnej, której zakres merytoryczny przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Elementy funkcji personalnej w publicznych szkołach licealnych oraz podmioty kształtujące te elementy



Źródło: opracowanie własne na podstawie (M. Gableta: 2003, s. 49)

W literaturze przedmiotu można spotkać pojęcie doboru pracowników, obejmujące cztery pierwsze elementy funkcji personalnej [zob. A. Poczowski: 1998, s.85], [A. Sajkiewicz: 1986, s. 95-96]. Natomiast pod pojęciem przemieszczania personelu rozumie się awanse, przeniesienia, degradacje oraz zwolnienia.

Specyfika funkcjonowania badanych instytucji pozwala wyodrębnić dwa podmioty odpowiadające za kształt realizacji funkcji personalnej: dyrektora szkoły oraz odpowiednie ministerstwo (zob. rysunek 1).

W opracowaniu podjęto próbę wskazania na pożądane zmiany w podziale uprawnień związanych z realizacją funkcji personalnej w szkołach pomiędzy wymienione wcześniej podmioty. Zidentyfikowano także stosowane przez nie instrumenty procesu zarządzania personelem. W tym celu wykorzystano studia literatury krajowej i zagranicznej z zakresu nauk społecznych oraz nauk o zarządzaniu, a także wyniki wstępnych badań empirycznych o charakterze bezpośrednim. Przeprowadzono je na przełomie 2004 i 2005 roku w ośmiu dolnośląskich liceach, w oparciu o wywiad skategoryzowany oraz wywiad luźny z dyrektorami szkół oraz nauczycielami.

2. Podział uprawnień pomiędzy podmioty realizacji funkcji personalnej w szkołach

Działania w obrębie gospodarowania potencjałem ludzkim związane z realizacją funkcji personalnej należą głównie do dyrektora szkoły. Jest on kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w szkole (...) nauczycieli i pracowników nie będących nauczycielami. Dyrektor w szczególności decyduje w sprawach [Ustawa o systemie oświaty, art. 39 ust. 3]:

- 1) zatrudniania i zwalniania nauczycieli oraz innych pracowników szkoły lub placówki,
- 2) przyznawania nagród oraz wymierzania kar porządkowych nauczycielom i innym pracownikom szkoły lub placówki,
- 3) występowania z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i rady szkoły lub placówki, w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników szkoły lub placówki.

Z powyższych uprawnień wynika, że w szkołach występuje scentralizowany model organizacji procesów personalnych, charakteryzujący się tym, że „zadania, uprawnienia decyzyjne, kontrola zasobów materialnych i informacyjnych koncentrują się na najwyższym szczeblu zarządzania” [K. Makowski - red.: 2001, s. 14].

Dyrektor szkoły odpowiada wprawdzie za realizację wszystkich elementów rzeczowych funkcji personalnej, nie dysponuje jednak pełną swo-

bodą decyzyjną na etapie selekcji, wprowadzania do pracy, oceniania, wynagradzania oraz przemieszczania pracowników (zob. rysunek 1). Istnieje drugi (zewnątrzny) podmiot odpowiedzialny za realizację funkcji personalnej w szkołach – Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu. Podmiot ten posługuje się instrumentami o charakterze prawnym, a zatem podejmuje decyzje nadrzędne względem dyrektorów szkół.

Kwestia realizacji procesu zarządzania personelem jest poruszana w licznych regulacjach prawnych, którym podlega funkcjonowanie szkolnictwa polskiego. W tabeli 1. przedstawiono akty prawne o dominującym znaczeniu w kształtowaniu wybranych elementów rzeczowych funkcji personalnej w szkołach.

Tabela 1. Najważniejsze regulacje prawne dotyczące realizacji wybranych elementów funkcji personalnej w szkołach publicznych

Element rzeczowy funkcji personalnej w szkole	Najważniejsze regulacje prawne
selekcja, wprowadzanie do pracy, ocenianie, przemieszczanie, wynagradzanie pracowników	Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 roku Karta nauczyciela (stan prawny na dzień 31 sierpnia 2004)
wprowadzanie do pracy ocenianie	Rozporządzenie MENiS z dnia 19 lutego 1997 r. w sprawie kryteriów oraz szczegółowych zasad i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela oraz zadań i obowiązków dyrektora szkoły w zakresie opieki nad nauczycielami rozpoczynającymi pracę w zawodzie z późn. Zm.
selekcja	Rozporządzenia MENiS z dnia 10 września 2002 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (stan prawny na dzień 1 marca 2004)
wynagradzanie	Rozporządzenie MENiS z dnia 9 września 2004 r. w sprawie wynagradzania nauczycieli zatrudnionych w publicznych szkołach i szkolnych punktach konsultacyjnych przy przedstawicielstwach dyplomatycznych, urzędach konsularnych i przedstawicielstwach wojskowych Rzeczypospolitej Polskiej
przemieszczanie	Rozporządzenie MENiS z dnia 1 grudnia 2004 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli

Źródło: opracowanie własne

Z powyższej tabeli wynika, że podmiot nadrzędny posiada liczne uprawnienia dotyczące kształtowania sfery personalnej szkół. Ważnym staje się zatem udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy stosowane w szkołach metody i techniki realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej (narzucone przez Ministerstwo oraz te będące efektem niezależnych decyzji kierownictwa szkół) zapewniają badanym placówkom pozyskanie i utrzymanie personelu o najlepszych kwalifikacjach, a także pomnażanie potencjału tkwiącego w zatrudnionych ludziach.

3. Aspekt instrumentalny realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej w szkołach – prezentacja wyników badań

Identyfikacji stanu faktycznego w zakresie narzędzi wykorzystywanych przez dyrekcję szkół w realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej posłużyły badania empiryczne o charakterze pilotażowym przeprowadzone na przełomie 2004 i 2005 roku w ośmiu szkołach licealnych mających siedzibę w województwie dolnośląskim. Poniżej przedstawiono wyniki badań, uzupełnione o kwestie poruszane w prawie oświatowym.

Kierunek dla działań w obszarze realizacji funkcji personalnej w organizacji wyznacza strategia personalna. Niestety w szkołach nie opracowuje się takiej strategii, co może wskazywać na niedostrzeganie strategicznej roli czynnika ludzkiego.

W większości badanych placówek nie opracowuje się dokumentów zawierających procedury dotyczące realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej. Opierając się na tezie B. Wawrzyniaka, że „im bardziej cenne dla instytucji cele działania, tym wyższy stopień sformalizowania działań dotyczących realizacji tych celów” [B. Wawrzyniak: 1972, s. 89], można stwierdzić, że w badanych instytucjach nie postrzega się procesu personalnego jako dziedziny aktywności o dominującej randze w osiągnięciu celów organizacji. Metody służące realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej z wyjątkiem tych, określonych w ustawodawstwie, są zatem każdorazowo dobierane przez dyrektorów szkół w sposób intuicyjny.

Pierwszy obszar zadaniowy funkcji personalnej obejmuje dobór pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, charakterze i osobowości, takich, którzy najlepiej będą realizować plany organizacji, wymaga identyfikacji przyszłych potrzeb personalnych; opracowania i przeprowadzenia kampanii rekrutacyjnych; selekcji osób, których charakter i osobowość podkreśla wizerunek organizacji i odpowiada jej tradycji.

odrzuconych podczas wcześniejszych rekrutacji. W ten sposób zawęża się grono osób, które mogłyby zostać kandydatami na pracowników danej szkoły. Dla zapewnienia wysokiej jakości kadry nauczycielskiej ważne mogłyby być także nawiązywanie kontaktów z uczelniami wyższymi, co nie jest niestety praktykowane w badanych jednostkach.

Selekcja kandydatów do pracy oparta jest na procedurze play-off. Stosuje się przy tym ubogi zestaw technik selekcyjnych, składający się w większości szkół tylko z analizy dokumentacji (CV, list motywacyjny) oraz rozmowy kwalifikacyjnej przeprowadzanej przez dyrektora szkoły. Można zatem stwierdzić, że dyrektorzy szkół w kwestii doboru personelu wykazują autorytaryzm, gdyż nie dopuszczają do głosu osób, które mogłyby pełniej ocenić wiedzę, umiejętności oraz predyspozycje danego kandydata. Dyrektorzy powinni przy tym korzystać np. z pomocy przewodniczących zespołów przedmiotowych (przedstawicieli wszystkich zatrudnionych w szkole nauczycieli do prowadzenia zajęć z danego przedmiotu). Najważniejsze cechy kandydatów, decydujące o ich przyjęciu do pracy w szkole to wykształcenie (wymóg ustawowy) oraz doświadczenie w pracy w podobnych warunkach. Tylko w jednej z badanych placówek przeprowadza się lekcje pokazowe, mające na celu sprawdzenie zachowań przyszłego pracownika w naturalnym środowisku pracy.

Celem adaptacji (wprowadzania do pracy) jest „możliwe bezkonfliktowe włączenie pracownika do organizacji, przyjęcie i przyswojenie przez niego nowej roli” [T. Listwan: 1993, s. 58] tak, aby był gotów łączyć swoje plany zawodowe z planami i rozwojem organizacji. W szkołach wdrażanie do pracy odbywa się głównie poprzez rozmowę z dyrektorem na temat funkcjonowania danej placówki. Nauczycielowi stażystce przydziela z mocy prawa opiekuna, którego zadaniem jest udzielanie pomocy, w szczególności w przygotowaniu i realizacji w okresie stażu planu rozwoju zawodowego, oraz opracowanie projektu oceny dorobku zawodowego za okres stażu [zob. Ustawa z dnia 26.01.1984 Karta nauczyciela, stan prawny na 31.08.2004, art. 9c, pkt. 5]. Tylko w dwóch z badanych placówek przydziela się opiekuna-coacha każdemu młodemu pracownikowi, tymczasem zasadne byłoby stosowanie coachingu w każdej szkole, gdyż dzięki tej formie szkolenia pracownicy szybciej się utożsamiają z daną organizacją oraz rozwijają.

O potrzebach szkoleniowych decyduje głównie dyrektor szkoły. Dominujące znaczenie mają tu szkolenia wewnętrzne w postaci wykładu, odbywające się podczas posiedzeń rady pedagogicznej. Nauczyciele uczestniczą także (często na swój własny koszt) w innych formach doskonalenia

zawodowego, które odbywają się poza ich miejscem pracy. W szkołach nie prowadzi się zazwyczaj zestawień obejmujących formy doskonalenia personelu, liczbę uczestniczących w nich nauczycieli oraz efekty szkoleń. W większości badanych szkół brakuje ustrukturalizowania procesu kształtowania przyszłego potencjału ludzkiego organizacji.

Ocena pracy nauczyciela ma charakter opisowy, zakończony stwierdzeniem uogólniającym: ocena wyróżniająca; ocena dobra; ocena negatywna. Pracę nauczyciela ocenia się poprzez hospitację prowadzonych przez niego lekcji. Oceny tej dokonuje dyrektor, który może zasięgnąć opinii samorządu uczniowskiego [Ustawa z dnia 26.01.1984 Karta nauczyciela, art. 6a]. Z badań empirycznych wynika, że sformalizowanej oceny pracy nauczycieli dokonuje się średnio raz na pięć lat (lub rzadziej). Znacznie częściej (po zakończeniu okresu stażu na kolejny stopień awansu zawodowego) dokonuje się oceny dorobku zawodowego nauczycieli. Ocena dorobku zawodowego nauczyciela może być pozytywna lub negatywna (Ustawa z dnia 26.01.1984 Karta nauczyciela, art. 9c, pkt. 8). Obie oceny są wykorzystywane przy awansowaniu pracowników, rozdzielaniu dodatków motywacyjnych oraz przyznawaniu nagród.

Przemieszczania pracowników (nauczycieli) dokonuje się pionowo zgodnie z ustaloną przez Ministerstwo ścieżką awansu, składającą się z czterech szczebli [Z. Sypniewski: 2001, s. 55]:

- nauczyciel stażysta,
- nauczyciel kontraktowy,
- nauczyciel mianowany,
- nauczyciel dyplomowany.

I. Dzierzgowska postrzega system awansowania nauczycieli jako narzędzie rozwoju szkoły, gdyż: pomaga opracować plan rozwoju placówki, zmienia ją w instytucję proinnowacyjną, wprowadza zarządzanie „przez szkolenie” [I. Dzierzgowska: 2001, s. 11]. Tymczasem nauczyciele postrzegają procedurę awansu jako nieustające zbieranie dokumentacji związanej ze wszystkimi wydarzeniami, jakie miały miejsce w ich pracy zawodowej, co niekoniecznie ma związek z procesem doskonalenia swojego warsztatu pracy. Podkreślają także brak obiektywizmu w podejmowaniu decyzji o awansie przez uprawnione do tego komisje (szkolne lub ponadszkolne). Dyrektorzy natomiast zwracają uwagę, że część pracowników wykazuje duże zaangażowanie w pracę i działalność środowiska szkolnego tuż przed końcem stażu na kolejny stopień awansu zawodowego. Po osiągnięciu kolejnej „poprzeczki” słabnie jednak wola nauczycieli do dalszego doskonalenia się.

Z systemem awansowania ściśle związany jest system wynagradzania nauczycieli. Wysokość wynagrodzenia podstawowego jest określona w przepisach prawa oświatowego i w pełni zależy od osiągniętego stopnia awansu zawodowego. Dyrektorzy dysponują natomiast dodatkami motywacyjnymi oraz nagrodami przyznawanymi za osiągnięcia w pracy. W opinii nauczycieli badanych placówek taki system wynagradzania pracowników jest niesprawiedliwy, gdyż ludzie zajmujący takie same stanowiska i wykonujący taką samą pracę dostają płace o zróżnicowanej wysokości. Można także stwierdzić, że wynagrodzenia nie pełnią w analizowanym przypadku funkcji rynkowej, polegającej na przyciągnięciu kandydatów do pracy.

Z powyższych rozważań wynika, że prezentowane w literaturze z zakresu kierowania ludźmi metody i techniki realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej nie są w pełni wykorzystywane w badanych jednostkach. Na jakość części z nich mają niewątpliwie wpływ uwarunkowania prawne działalności polskich jednostek oświaty. Za kształt pozostałych odpowiadają osoby zajmujące stanowiska kierownicze, czyli dyrektorzy szkół.

Największe niedomagania można dostrzec w realizacji procesu doboru personelu, którego wagę dla sprawnego i skutecznego procesu zarządzania organizacją i zdobycia przewagi konkurencyjnej podkreśla wielu autorów. Przykładowo S. Borkowska stwierdza, że „od prawidłowego doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje organizacja, jakie będą jego możliwości doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi” [S. Borkowska: 1985, s. 324]. Efekty działań podjętych na etapie rekrutacji czy selekcji pracowników będą miały wpływ na rezultaty realizacji kolejnych etapów funkcji personalnej, sprzyjając lub nie tworzeniu przewagi konkurencyjnej organizacji.

Uwagi końcowe

Podstawową cechą organizacji pragnącej zdobyć przewagę konkurencyjną powinno być myślenie systemowe, obejmujące potencjał ludzki oraz narzędzia umożliwiające jego pozyskiwanie i rozwój, nie zaś odnoszące się jedynie do wybranych etapów funkcji personalnej. Takie ujęcie wymaga przygotowania strategii personalnej, a następnie najskuteczniejszych procedur realizacji całego procesu personalnego. Stosowane metody i techniki powinny umożliwić budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez zagwa-

rantowanie odpowiedniego pod względem wiedzy, umiejętności oraz dyspozycji potencjału ludzkiego organizacji.

Powyższe postulaty nie znajdują jednak odzwierciedlenia w działaniach stosowanych w sferze personalnej szkół publicznych. Obszarami wymagającymi szczególnej aktywizacji dyrektorów badanych placówek powinny być: przygotowanie strategii personalnej oraz dobór najskuteczniejszych metod realizacji poszczególnych elementów rzeczowych funkcji personalnej, ze szczególnym uwzględnieniem procesu doboru personelu.

Literatura:

1. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
2. Dzierzgowska I., *Dyrektor szkoły. Wspinaczka po stopniach awansu*, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna Sp. z o.o., Warszawa 2001.
3. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
4. Gołaszewski T., *Szkoła jako system społeczny*, PWN, Warszawa 1977.
5. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, MIMEX, Wrocław 1993.
6. Makowski K. - red., *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001.
7. Poczowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Monografie Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Wyd. AE, Kraków 1993.
8. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków, 1998.
9. Sajkiewicz A., *Humanizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne, organizacyjne*, PWE, Warszawa 1986.
10. Sypniewski Z., *Nauczyciele samorządowi po zmianie Karty*, Wydawnictwo Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2001.
11. *Ustawa z dnia 26.01.1984 Karta nauczyciela* (stan prawny na 31.08.2004).
12. *Ustawa z dnia 7.09.1991 o systemie oświaty* (stan prawny na 31.08.2004).
13. Wawrzyniak B., *Organizacja formalna zakładu pracy*, PWE, Warszawa 1972.
14. Zieleniewski J.: *Organizacja zespołów ludzkich*. PWN, Warszawa 1976.

Piotr Zajęc*

OUTPLACEMENT JAK METODA POMOCNA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Outplacement as an useful instrument of human resource management

Summary

The versatile system of human resource management works by means of various interwoven processes. The choice of suitable recruitment and selection methods, which is preceded by personal requirement planning, has become vital. An efficient system of material and immaterial gratification and workers' evaluation are crucial, too. Besides, the company should ensure the possibility of full self – realization and personal development.

The present companies are forced to offer more and more modern and perfect wares or services in order to meet the requirements dictated by the market. These requirements can be met only by the work of highly qualified, committed, easily adapting, strongly self – motivated and finally willing to learn personnel. Because of the demands dictated by the market programme of monitored dismissals should be taken into account, which is useful both for workers and employers. Advantages originating from using outplacement programme are the absence of disagreements with trade unions, improvement of the company's appearance, the guarantee of safety of the dismissed workers and also better understanding of the causes of restructuring and employment reduction.

Uwagi wstępne

Strategia organizacji i wszystkie jej cele są realizowane przez ludzi. To oni tworzą firmę i uczestniczą w jej życiu. Od tego, kim są i jak działają zależy sukces przedsiębiorstwa. Nawet najlepszy menedżer nie wykona wszystkiego własnymi rękami. Nawet najlepsza strategia nie zrealizuje się sama. Los firmy zależy od jej uczestników.

Personel uważa się za jeden z najważniejszych zasobów, jakimi dysponuje firma działająca w gospodarce rynkowej. Pracownicy, realizują stra-

* mgr, Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

tegię i cele organizacji, mogą stać się źródłem sukcesów, bądź też stanowić element ograniczający funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Wynika stąd konieczność zatrudniania w firmie właściwych ludzi o określonej wiedzy, uzdolnieniach oraz postawach.

Wszechstronny system zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) działa za pomocą wielu powiązanych ze sobą procesów. Ważny staje się wybór odpowiednich metod rekrutacji i selekcji poprzedzony planowaniem potrzeb personalnych, a także sprawny system wynagrodzeń materialnych i niematerialnych oraz oceny pracowników. Ponadto firma powinna zapewnić możliwość pełnej samorealizacji i rozwoju personalnego. W tym miejscu należy również wspomnieć o procesie redukcji personelu. Jedną stosunkowo nową, ale zarazem rozwijającą się metodą pomocną w redukcji zatrudnienia jest określany terminem angielskim, „outplacement” rozumiany jako zwolnienia monitorowane.

1. Outplacement a zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *human resource management*) jest strategicznym i spójnym podejściem do gospodarowania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji, którymi są pracujący w niej ludzie, przyczyniający się do realizacji jej celów. Według definicji Storeya¹, sformułowanej w roku 1995, „zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można określić jako proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji, w określonym czasie i miejscu, wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowanie, zorganizowanie i wykorzystanie zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji [Pocztowski, 1998, s.28].

Zarządzanie zasobami ludzkimi można uważać za zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uzasadnienie ideologiczne i filozoficzne. Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój, nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami. Problemami takimi zajmują się wszyscy menedżerowie

liniowi, liderzy zespołów oraz specjaliści od spraw zarządzania zasobami ludzkimi.

Filozofią zarządzania zasobami ludzkimi jest uznanie pracowników za jeden z najbardziej wartościowych elementów przedsiębiorstwa. Strategia zasobów ludzkich i strategia globalna każdej organizacji powinna współgrać, zaś sterowanie kulturą korporacji powinno być zgodne z wymogami strategii korporacji. Nasuwa się tutaj kolejne założenie filozoficzne zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie takie, iż jest to dążenie do budowania zasad identyfikowania się pracowników z celami organizacji. Zaanżyczenie to zawiera się nie tyle w przywiązaniu o charakterze biurokratycznym do organizacji, co w tym, iż pracownicy reprezentują określone postawy, przywiązani są do własnych wartości oraz do wartości związanych z przynależnością do rodziny, grupy zawodowej czy związków zawodowych.

Takie zobowiązania pracowników traktować można jako tzw. „psychologiczny kontrakt”, czyli niepisaną umowę pomiędzy kierownictwem a personelem, w którym to kierownictwo wyznacza zadania stanowiące wyzwanie, a lojalność i zobowiązanie pracowników pozwalają je realizować. Zobowiązania te są podejmowane na warunkach wzajemności. Jest to ta część polityki zarządzania zasobami ludzkimi, która wytycza cele, wzajemny wpływ, obustronny szacunek, wzajemne nagradzanie się i wspólną odpowiedzialność [McKenna, Beech, 1999, s. 14]. W klimacie wzajemnego zrozumienia dwustronne zobowiązania pogłębiają się, czego efektem jest zarówno poprawa wydajności, jak i rozwój ludzi. Wzajemność ta może jednak okazać się szczególnie nietrwała w sytuacjach, w których pracownik jest oszukiwany przez pracodawców. Zjawiska takie są dość często spotykane.

Kolejną cechą uwidocznioną w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest „wspólnota interesów” kierownictwa i pracowników, związana z rentownością przedsiębiorstwa. Taka wspólnota interesów umożliwia korzystanie z istotnego zasobu inicjatywy i zobowiązań w ramach siły roboczej. Jeśli chodzi o sprawdzenie tego stwierdzenia w rzeczywistości, łatwo da się zauważyć, iż w swej istocie jest ono słuszne, lecz w praktyce istnieje rozbieżność interesów. Pracownik zainteresowany jest wyższymi zarobkami, pracodawca dobrym zyskiem.

Na szczególną uwagę zasługuje także fakt, interakcji pomiędzy systemem zarządzania zasobami ludzkimi a procesem planowania korporacji. Popiera się tutaj stanowisko interwencji ze strony systemu ZZL. Wyni-

ka to z celów strategicznych stawianych w każdym planie korporacji. Polityka i praktyka systemu zarządzania zasobami ludzkimi, które tworzy się w wyniku rozpoznania potrzeb strategii korporacji, mogą okazać się pozytywne dla kierowników czy menedżerów.

Innymi kluczowymi zagadnieniami zarządzania zasobami ludzkimi są [McKenna, Beech, 1999, s. 15]:

- Ludzie jako członkowie organizacji i pracownicy firm. To ludzie stanowią podstawę i fundament każdej działającej organizacji. Sukces powodzenia działań, jakich podejmie się ta organizacja, będzie upatrywany właśnie w mobilności, czynach i współpracy całego potencjału społecznego. Kapitał ludzki posiada zdolność do generowania innowacji. Jest to tzw. zdolność twórcza pracowników, będąca jednym z atutów organizacji, która prowokuje odpowiednią mobilizację i rozwój, wymaga też odpowiedniego wykorzystania. Pracownicy to dość wrażliwy, na nieodpowiednie traktowanie, potencjał społeczny. Często niezadowoleni pracownicy pracują gorzej a niekiedy nawet dają wyrazy swojemu niezadowoleniu (przykładem czego są strajki, sabotaże, protesty, czy inne kosztowne i groźne akcje).
- Uczestnictwo w podejmowaniu decyzji ma swoją wartość a wybór pewnych rozwiązań przez ludzi powinien opierać się na rzetelnych sądach.
- Władza powinna być podzielona w ramach całej organizacji nie scentralizowana, po to, aby mogły zaistnieć relacje zaufania i wzajemnej współpracy pomiędzy ludźmi generujące współodpowiedzialność.
- Interesy wszystkich stron, które mają udziały w organizacji (np. pracownicy, akcjonariusze, dostawcy i klienci) powinny być zharmonizowane.

Wśród najważniejszych wyzwań, jakim muszą sprostać przedsiębiorstwa, wymienić należy konieczność dostosowania organizacji do nowych warunków otoczenia, zmiany w technologii, poziomie kompetencji i wymagań personelu pracującego wobec organizacji oraz dążeniu do uzyskania optymalnego modelu organizacji i zarządzania. Reagowanie na zmiany jest przykładem organizacji uczącej się, w której zachodzi świadomie zarządzany proces organizacyjnego uczenia się. Przebiega on pod szczególnym nadzorem kadry kierowniczej, za pomocą której prezentowany jest nowy obraz wewnętrznego zorganizowania przedsiębiorstwa oraz procesy, które są szczególnie znaczące dla osiągnięcia sukcesu [Mikuła, 2001,

s. 28]. Wiedza z kolei staje się najważniejszym elementem w budowaniu przewagi nad konkurencją, zwłaszcza w organizacjach sprzedających usługi oraz technologie. Należy dodać, że tym, co liczyć się będzie w organizacjach przyszłości jest wiedza dynamiczna, przejawiająca się umiejętnością szybkiego reagowania, uczenia przystosowawczego, co w konsekwencji składa się na kompetencje i umiejętności pracowników.

Ważnym zadaniem dla specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi jest tworzenie kryteriów oceny osiągnięć, kompetencji, systemu wynagrodzeń, struktury przywództwa, otwartości na zmiany itp. Zwraca się szczególną uwagę na konieczność prezentowania postawy biznesowej, strategicznej i etycznej, wykorzystywanie fachowej wiedzy i umiejętności, zarządzanie zmianami i ustawiczny rozwój. Innym, równie ważnym zadaniem, jest określenie metod szybkiego dostosowania kultury organizacyjnej czy systemów motywacyjnych do zmian w otoczeniu organizacji i jej strategii.

Stąd w dzisiejszych czasach, czasach masowego bezrobocia oraz licznych zwolnień pracowników należy podkreślić znaczenie terminu „outplacement” w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przez „outplacement” należy rozumieć oferowanie pracownikom odchodzącym z przedsiębiorstwa wsparcia, które wykracza poza ramy wynikające z przepisów prawa pracy. Utrata pracy w wyniku redukcji zatrudnienia jest przykrym doświadczeniem dla pracowników, wynikającym z obawy znalezienia innej pracy oraz zapewnienia dochodu jak również poczucia utraty własnej wartości.

Sytuacja gospodarcza w jakiej obecnie znajduje się nasz kraj nie sprzyja ludziom pozostającym bez pracy. Decyzja o zwolnieniach jest trudna dla pracodawców i szczególnie uciążliwa dla pracowników, którzy z powodu ograniczonej liczby miejsc na rynku pracy stają się bezrobotnymi. Mentalność ludzi pochodząca z czasów przed transformacją, nie zmienia się w takim tempie, jak gospodarka i ekonomia. Zmiany systemowe, tworzenie gospodarki wolnorynkowej postrzegane są przez większość społeczeństwa jako wyłącznie ograniczanie miejsc pracy (likwidacje zakładów, zwolnienia, upadłość firm), bez stosowania działań naprawczych.

U pracodawców natomiast zmniejszenie zatrudnienia poprzedza spadek produkcji i rentowności. Dla utrzymania się na rynku konieczne jest ograniczanie kosztów działalności i doprowadzenie do odpowiednich

relacji ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Jednym z instrumentów jest ograniczanie zatrudnienia. Wielu zwalnianych nie umie przystosować się do rzeczywistości. Należy podejmować działania motywujące przekwalifikowanie, zmianą zawodu, poszukiwanie pracy poza miejscem stałego zamieszkania. Stąd też integralną częścią planów ograniczania zatrudnienia powinny być programy skierowane do odchodzących pracowników, czyli „outplacement”.

Można wyróżnić dwa główne cele tego typu programów [Pocztowski, 2003, s. 191]:

- łagodzenie skutków odejścia z pracy i przewyciężenie związanych z tym faktem negatywnych przeżyć,
- aktywne wsparcie osób odchodzących z firmy, w celu podniesienia ich szans na zatrudnienie i konkurencyjności na rynku pracy.

Na podstawie analizy programów ograniczania zatrudnienia można stwierdzić, iż jednym z istotnych celów ZZL jest minimalizowanie ryzyka wymuszonej redukcji zatrudnienia, która wywołuje wiele ujemnych skutków, szczególnie wtedy, gdy występuje nagle i przybiera duże rozmiary.

2. Outplacement indywidualny i grupowy

W praktyce zarządzania wyróżnia się „outplacement” indywidualny oraz „outplacement” grupowy. W przypadku tego pierwszego chodzi o programy tworzone z myślą o indywidualnych osobach zajmujących odpowiedzialne stanowiska w przedsiębiorstwie, z którymi chce ono pozostać w poprawnych relacjach.

„Outplacement” indywidualny jest to cykl sesji doradczych i warsztatów. Jego celem jest pomoc odchodzącym z firmy menedżerom średniego i wyższego szczebla w sytuacji, w jakiej sami znaleźli się być może po raz pierwszy. Są zmuszeni odejść z firmy, co dla nich samych okazuje się trudne i stresujące. Takie bywa też dla firmy, która jest zmuszona podjąć decyzję o pożegnaniu się z jednym ze swoich dyrektorów [Kubicka-Daab, 2005, s. 12]. „Outplacement” jest programem, który wyraźnie pomaga zaakceptować zmianę sytuacji oraz skoncentrować się na przyszłości, a nie na trudnościach chwili obecnej. Jest to cecha łącząca zarówno „outplacement” indywidualny jak również grupowy.

Jednak występuje wiele znaczących różnic pomiędzy programem indywidualnym a grupowym [Kubicka-Daab, 2005, s. 13]:

- ocena potencjału psychologicznego,
- doradztwo na temat wynagrodzenia i umowy o pracę,
- pomoc headhunterów i specjalistów z zakresu rekrutacji,
- dostęp do urządzeń biurowych.

Program „outplacementu” indywidualnego nie daje gwarancji, że poszukiwania pracy zakończą się sukcesem. Jest to forma pomocy, której pierwszy etap rozpoczyna się w momencie rozstania z dotychczasowym pracodawcą. Zarówno menedżer jak również jego przełożeni, są przygotowywani przez firmę przeprowadzającą „outplacement” do ostatecznego rozwiązania umowy o pracę.

Przygotowania firmy zwalniającej dotyczą dokładnego:

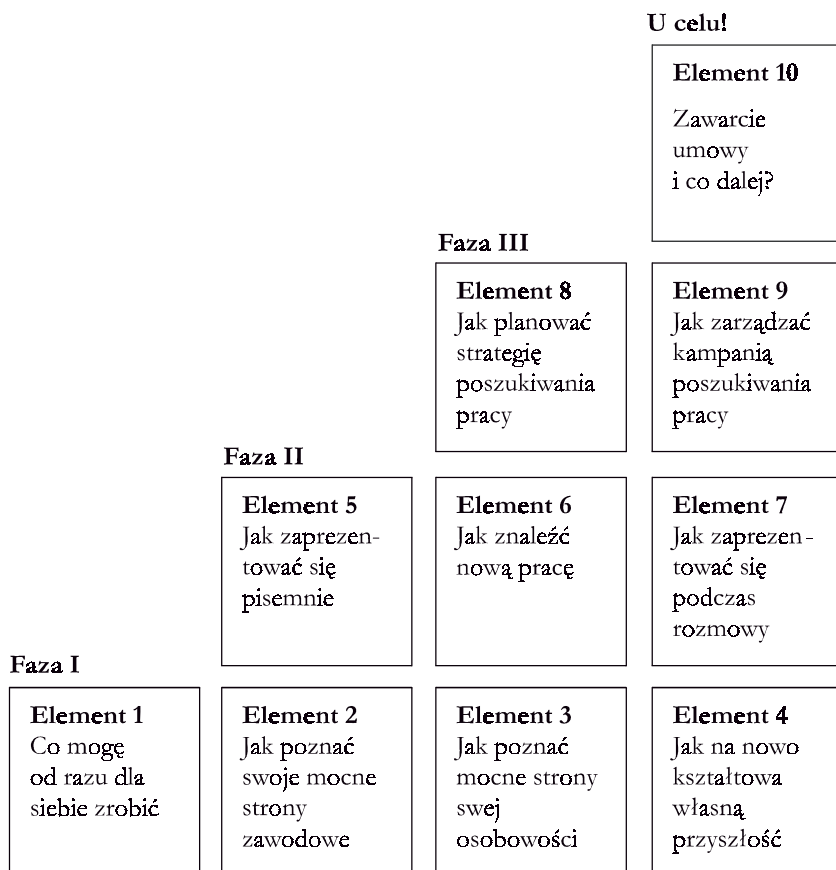
- zapoznania z obowiązującymi przepisami prawa pracy,
- opracowania specjalnego zestawu świadczeń na rzecz zwalnianego menedżera,
- wprowadzenia odpowiedniej strategii informacyjnej dotyczącej zwalnianego menedżera.

„Outplacement” indywidualny najczęściej bywa zaplanowany jako cykl dziesięciu lub dwunastu spotkań, które kolejno odbywają się raz w tygodniu [Kubicka-Daab, 2005, s. 13]. W pozostałym czasie menedżer ma możliwość korzystania z telefonicznej oraz internetowej konsultacji ze specjalnie oddelegowanym do tej pracy specjalistą. Organizowane są również spotkania z innymi doradcami specjalizującymi się w konkretnych dziedzinach, w celu zapoznania menedżera z metodami rekrutacji najwyższej kadry kierowniczej w firmach o różnym profilu. Anonsuje się również spotkania z analitykami biznesu mającymi dokładne rozeznanie w potrzebach kadrowych w obrębie poszczególnych sektorów gospodarczych.

„Outplacement” jest programem, w którym nie ma gotowych algorytmów postępowania. Jest to proces całkowicie uzależniony od indywidualnych reakcji psychologicznych danej osoby. Dlatego musi zostać dostosowany do osobistej sytuacji osoby, która jest poddana programowi monitorowanego zwolnienia.

Przykładowy schemat programu „outplacement” przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Dziesięć elementów programu outplacement



Źródło: J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 36*

W sytuacji kiedy programy „outplacementu” indywidualnego dla specjalistów i menedżerów odniosły bezsprzeczny sukces, wówczas zaoferowano również tę metodę pracownikom na niższych szczeblach w hierarchii służbowej. Sukces programu „outplacementu” zależy nie tylko od odpowiedniego przygotowania przez pracownika dokumentów aplikacyjnych oraz zaznajomienia go ze strategiami poszukiwania pracy, lecz przede wszystkim od udzielenia mu stałej pomocy psychologicznej i organizacyjnej. Dlatego jednorazowa porada grupowa nigdy nie przyniesie tak oczekiwanych rezultatów jak fachowa opieka konsultanta podczas trwania całej kampanii poszukiwania pracy. Stąd nie powinno się oferować porad grupowych jako jedynej formy pomocy, lecz należy je łączyć cho-

ciażby z telefonicznymi dyżurami konsultantów przez cały czas trwania programu.

Program „outplacementu” grupowego może stanowić skuteczne wsparcie dla dużej liczby pracowników zmuszonych do odejścia z przedsiębiorstwa z powodu restrukturyzacji. Sukces tego programu zależy w znacznej mierze od tego, czy [Berg-Peer, 2004, s. 136]:

- warunki uczestnictwa w nim zostaną dostosowane do sytuacji uczestników,
- oferta obejmuje zarówno szkolenia, jak i długoterminową opiekę nad uczestnikami,
- forma szkolenia, jego treść i zastosowane w nim metody są dopasowane do zróżnicowanych grup docelowych.

W zakres „outplacementu” może wchodzić wiele szczegółowych i dostosowanych do konkretnej sytuacji działań. Szczególną uwagę można zwrócić na doradztwo w zakresie kariery zawodowej.

Rozwój kariery zawodowej jest bardzo ważnym narzędziem służącym motywowaniu pracowników. Efektywna realizacja kariery zawodowej jest jednak uwarunkowana aktywnym uczestnictwem pracownika, przełożonego oraz organizacji. Pracownik na podstawie samooceny planuje swoją karierę zawodową, bezpośredni przełożony wspiera go i doradza, natomiast organizacja dostarcza odpowiednich struktur i procedur, dzięki którym kariery zawodowe mogą być realizowane [Szałkowski, 2002, s.88]. Dlatego też w sytuacji, w której pracownik został objęty planem redukcji zatrudnienia nie należy przekreślać dalszego rozwoju kariery zawodowej. Przy odpowiednio dobranym programie „outplacementu” i trafnym wyborze firmy można niekiedy przyspieszyć rozwój kariery zawodowej.

3. Przykład outplacementu w dojrzałej gospodarce

Gospodarki Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych można określić jako dojrzałe gospodarki rynkowe. Charakteryzują je bowiem: stabilne prawo gospodarcze, sprawny aparat państwowy, niska inflacja, spłaszczony cykl koniunkturalny i istotna pozycja danego kraju w wymianie międzynarodowej. W odróżnieniu od nich dla gospodarki Polski, odpowiedni jest termin „niekompletny kapitalizm” [Kopeć, Piwoarczyk, 2004, s. 29]. Jest on niekompletny dlatego, że brakuje w nim zasadniczych elementów silnego systemu gospodarczego mianowicie prywatnej krajowej własności środków produkcji oraz skutecznych działań organów państwowych mających na celu ochronę i pomnażanie tej własności. Istnieje jednak nadzieja, że przemiany gospodarcze w naszym kra-

ju, a w szczególności włączenie Polski do struktur Unii Europejskiej, upodobnią nasz kraj do państw wysoko rozwiniętych. Dlatego w wielu sferach ekonomii warto brać z nich przykład. Szczególnie należy podkreślić sferę działań pracodawców w zakresie stosowania programu „outplacementu”.

Wielkiej Brytanii pracownicy, którzy są zwalniani z przyczyn leżących po stronie pracodawcy, mają dwa zasadnicze uprawnienia [Collins, 1993, s. 67]:

- prawo do odpraw pieniężnych z tytułu zwolnienia,
- prawo do urlopu przeznaczanego do poszukiwania nowej pracy.

Sytuacja na rynku pracy w Wielkiej Brytanii ciągle się zmienia, zmienia się również sposób przeprowadzania zwolnień monitorowanych. Przykładowo w 1995 roku pomoc dla odchodzących pracowników obejmowała następujące działania [Piwowarczyk, 2002, s. 8]:

- pomoc psychologiczną dla osób spodziewających się zwolnienia i zwalnianych (terapia grupowa i indywidualna, konsultacje),
- testy psychometryczne, mające na celu m. in. diagnozę nastawienia pracowników do alternatywnych typów pracy i dalszej kariery,
- przeszkolenie i przekwalifikowanie w miejscu pracy,
- kontakt z dostawcami oraz odbiorcami i pytanie ich, czy nie mają u siebie wakatów,
- objazd firm mających siedzibę w najbliższej okolicy, informowanie ich o nieodległej dostępności personelu danego przedsiębiorstwa, zaproszenie aby organizowali rozmowy kwalifikacyjne i targi pracy na terenie dotychczasowego pracodawcy,
- pomaganie pracownikom w opracowaniu, napisaniu i wydrukowaniu CV,
- udzielenie pracownikom dłuższego urlopu na poszukiwanie nowej pracy niż ustawowe minimum.

W dzisiejszych czasach bardziej niż poprzednio koncentruje się na rozwijaniu kariery zawodowej odchodzącego pracownika.

Badania ankietowe przeprowadzone w 1981 roku w Stanach Zjednoczonych wykazały, że ok. 15 tysięcy kierowników w tym kraju uzyskało porady i wsparcie typu „outplacement”. W latach 70 i 80 XX wieku „outplacement” stał się zwyczajową praktyką i dotyczył pracowników firm konsultingowych. Początkowo był skierowany jako wsparcie dla specjalistów bądź kierowników wyższego szczebla, był wówczas swoistą techniką zarządzania karierą zawodową menedżerów. W dzisiejszych czasach wiele amerykańskich firm stosuje „outplacement” na wszystkich szczeblach struktur organizacyjnych.

W Stanach Zjednoczonych normą jest 5 – 6 krotna zmiana zatrudnienia w ciągu całej kariery zawodowej. Stąd amerykańskie programy „outplacementowe” kładą największy nacisk na znalezienie nowego miejsca pracy. Należy podkreślić iż programy te są traktowane niejako techniki bądź źródła rekrutacji.

Uwagi końcowe

Zarządzanie zasobami ludzkimi odwołuje się do całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne wszystkim przedsiębiorstwom, by mogły ze sobą konkurować. Wymaga od kierownictwa troski o podwładnych i zdecydowanych działań przede wszystkim w takich sferach jak selekcja, ocenianie, motywowanie, szkolenie i rozwój pracowników.

Współczesne przedsiębiorstwa chcąc sprostać wymogom dyktowanym przez rynek zmuszone są oferować coraz nowocześniejsze i doskonalsze wyroby i usługi. Mogą tego dokonać tylko dzięki pracy wysoko wykwalifikowanego, zaangażowanego, łatwo adaptującego się do zmian, posiadającego silną motywację, wyrażającego gotowość uczenia się, lojalnego i produktywnego personelu. Dlatego przy takich wymaganiach, które niejako dyktuje rynek nie sposób zapomnieć o programie który jest zarówno pomocny pracownikom jak również przydatny przedsiębiorcom czyli zwolnienia monitorowane. Korzyści wynikające ze stosowania programu „outplacement” to przede wszystkim brak sporów ze związkami zawodowymi, poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa i poprawa pewności na przyszłość u zwalnianych pracowników jak również lepsze zrozumienie przyczyn restrukturyzacji i redukcji zatrudnienia.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
2. Berg – Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
3. Collins H., *Human Resource Management. Personnel, Policies and Procedures*, Hodder & Stoughton, London 1993.
4. Kopeć J., Piwowarczyk J., *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.

5. Kubicka – Daab J., *Gdy dyrektor traci pracę... Outplacement indywidualny – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie” Nr 1/2005.
6. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, FELBERG SJA, Warszawa 1999.
7. Mięka B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
8. Piwowarczyk J., *Outplacement w dojrzałej gospodarce rynkowej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” Nr 7/2002.
9. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
10. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
11. Szałkowski A. (red.), *Rozwój pracowników. Przestanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.