



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU  
NATIONAL - LOUIS UNIVERSITY

Złożenie pracy online:

2011-02-26 11:35:40

Kod pracy:

4540

**WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA**  
**KIERUNEK: ZARZĄDZANIE**  
**SPECJALNOŚĆ: ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

**Liliana Wańczyk**  
(Nr albumu: 9495\*Z/SUM)

**Elementy globalizacji i konkurencji międzynarodowej w analizie otoczenia dużej firmy na przykładzie Poczty Polskiej S.A.**

**The elements of globalization and international competition in the analysis of the environment of a big company on the example of Polish Post LTD.**

**Praca magisterska**

Promotor: **dr Andrzej Gwiżdż**

***Panu Doktorowi Andrzejowi Gwiżdżowi  
serdecznie dziękuję za wszelką inspirację oraz pomoc  
w sformułowaniu problemu i konstrukcji metod badawczych  
wykorzystanych w mojej pracy magisterskiej.***

**Wstęp**.....5

## **Rozdział 1**

### **1. WPLYW WSPÓŁCZESNYCH TRANSFORMACJI GOSPODARCZYCH NA FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI**

1.1 Globalizacja i jej wpływ na funkcjonowanie organizacji.....9

1.1.1 Istota oraz przejawy globalizacji w procesach gospodarczych.....9

1.1.2 Wyzwania i zagrożenia procesów globalizacyjnych.....18

1.1.3 Nowe kierunki rozwoju organizacji, jako konsekwencje postępującej globalizacji.....22

1.2 Konkurencyjność w warunkach globalizacji.....28

1.2.1 Pojęcie i istota konkurencyjności.....28

1.2.2 Klasyfikacja i typologia strategii konkurencji w organizacjach globalnych.....31

1.2.3 Zakres globalnej konkurencyjności.....39

1.2.4 Podstawowe determinanty globalnej konkurencyjności.....44

1.2.4.1 Innowacyjność.....44

1.2.4.2 Zarządzanie zmianami.....46

## **Rozdział 2**

### **2. OTOCZENIE ORGANIZACJI**

2.1 Turbulentność otoczenia i jego implikacje dla rozwoju organizacji.....52

2.2 Otoczenie makroekonomiczne i konkurencyjne.....55

2.3 Metodologiczne aspekty analizy otoczenia organizacji.....63

2.3.1 Przegląd i klasyfikacja metod.....63

2.3.2 Synteza wybranych metod analizy otoczenia organizacji w kontekście globalizacji i umiędzynarodowienia konkurencji.....73

2.3.2.1 Metody scenariuszowe.....73

2.3.2.2 Analiza „pięciu sił” M.E.Portera.....83

## Rozdział 3

### 3. POCZTA POLSKA S.A. JAKO OBIEKT BADAŃ EMPIRYCZNYCH

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 3.1 | Geneza historyczna działalności przedsiębiorstwa.....                      | 88 |
| 3.2 | Przedmiot i zakres działania.....  | 90 |
| 3.3 | Wachlarz produktów i usług.....  | 92 |
| 3.4 | Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa .....                             | 94 |
| 3.5 | Strategia działalności Poczty Polskiej S.A. na rynku usług pocztowych..... | 96 |

## Rozdział 4

### 4. ANALIZA OTOCZENIA FIRMY POCZTA POLSKA S.A.

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.1   | Tendencje zachodzące w sektorze usług pocztowych.....                                  | 102 |
| 4.2   | Elementy otoczenia instytucjonalnego i rynkowego Poczty Polskiej S.A....               | 105 |
| 4.2.1 | Makrootoczenie.....  | 105 |
| 4.2.2 | Mikrootoczenie.....  | 118 |
| 4.3   | Analiza otoczenia instytucjonalnego z wykorzystaniem scenariuszy stanów otoczenia..... | 124 |
| 4.4   | Analiza otoczenia rynkowego metodą „Pięciu sił” M.E.Portera.....                       | 149 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Zakończenie. Kierunki doskonalenia.....</b> | <b>158</b> |
|--|------------|

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>Spis literatury .....</b> | <b>162</b> |
|------------------------------|------------|

|   |            |
|---|------------|
| <b>Spis rysunków, tabel i wykresów.....</b> | <b>166</b> |
|---|------------|

# WSTĘP

Biznesowe funkcjonowanie dzisiejszych organizacji jest silnie skorelowane z otoczeniem. Biorąc pod uwagę postępującą globalizację i związaną z nią zmianę preferencji i potrzeb uczestników rynku, organizacje muszą przy opracowaniu planów strategicznych uwzględniać tempo zmian w otoczeniu. Bardzo ważne jest zatem, podejmowanie przez organizację optymalnych działań strategicznych, które uwzględniają elementy globalizacji a docelowo pomagają w konkurencji międzynarodowej.

Procesy globalizacji gospodarki światowej ulegają obecnie gwałtownemu przyspieszeniu. Poprzez procesy konsolidacyjne pojawiają się na rynku coraz to większe przedsiębiorstwa, oczekujące kompleksowych, globalnych rozwiązań. Tradycyjne usługi pocztowe stają się coraz bardziej przestarzałe dla klientów i kosztowne dla operatorów pocztowych, co powoduje znaczące zmniejszanie się obrotów, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokich kosztów.

Sytuacja społeczno-gospodarcza w Polsce na przełomie lat 90-tych ubiegłego wieku, była powodem ewolucji w funkcjonowaniu publicznego operatora pocztowego. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa spowodowana była prywatyzacją majątku państwowego, wynikającą z transformacji gospodarki, a w późniejszym okresie – postępującym procesem liberalizacji rynku, globalizacji i wzrostem konkurencji w zakresie świadczenia usług pocztowych.

Źródłem zmian na rynku usług pocztowych są również przeobrażenia w sektorze pocztowym, wynikające z przyjęcia Polski do struktur Unii Europejskiej. Zgodnie z obowiązującymi dyrektywami Parlamentu Europejskiego i Rady Europy, sukcesywna liberalizacja rynku usług pocztowych w krajach stowarzyszonych ma zakończyć się w 2012 roku. Od racjonalnego wykorzystania tego okresu przez publicznego operatora pocztowego zależy przyszłość Poczty Polskiej na krajowym i europejskim rynku usług pocztowych. W celu utrzymania dominującej pozycji na rynku usług pocztowych w Polsce, Poczta Polska opracowuje odpowiednie strategie zmian i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konieczność zmian w funkcjonowaniu operatorów pocztowych spowodowana jest też dyrektywami Unii Europejskiej, które dotyczą wprowadzenia wspólnych przepisów regulujących rozwój sektora pocztowego.

Wprowadzane zmiany na rynku usług pocztowych oraz planowana restrukturyzacja wymagała podjęcia prac zmierzających do rozwoju usług pocztowych oraz takiej deregulacji

całego sektora, która umożliwi publicznemu operatorowi pocztowemu sprostanie konkurencji w nowych warunkach gospodarczych. Stopniowa liberalizacja rynku usług pocztowych pozostawia operatorom pocztowym czas na przeprowadzenie niezbędnych zmian. Ważnym elementem przy ich realizacji jest konieczność samofinansowania procesu restrukturyzacji, wynikająca ze zmniejszających się dotacji budżetowych i finansowania przez państwo tylko niektórych wydatków inwestycyjnych. W związku z powyższym Poczta Polska poszukuje oszczędności, nowych wpływów i poprawy wyniku finansowego. W przedstawionych przez Zarząd Poczty Polskiej założeniach „Strategii rozwoju Poczty Polskiej” restrukturyzacja przedsiębiorstwa wspierana będzie m.in. poprawą jakości i dywersyfikacją świadczonych usług. Od realizacji przedstawionego programu zależeć będzie rola i miejsce przedsiębiorstwa na unijnym rynku w sektorze usług pocztowych.

Ważnym aspektem przewidywanych zmian w funkcjonowaniu poczty w nowych warunkach, jest prawidłowe rozpoznanie własnych możliwości konkurencyjnych w porównaniu z publicznymi operatorami pocztowymi krajów Unii Europejskiej. Pragnąc zaspokoić wzrastające wymagania klientów, przedsiębiorstwo powinno także uwzględnić obecną i przyszłą sytuację społeczno-gospodarczą kraju i podjąć takie działania, które przyczynią się do rozwoju podaży usług zarówno tradycyjnych, jak i opartych na nowoczesnych technologiach.

Do rozwiązania problemów stojących przed publicznym operatorem pocztowym można wykorzystać m.in. nowoczesne technologie teleinformatyczne i logistykę oraz poszerzać wachlarz usług a nawet dokonywać przemyślanej dywersyfikacji. Równolegle publiczny operator pocztowy powinien podjąć działania zmierzające do utrzymania stałej i wysokiej jakości usług, na którą wpływa przede wszystkim terminowość przebiegu przesyłek, dostępność usług powszechnych i bezpieczeństwo w obrocie pocztowym. Konieczność takich zamierzeń jest podyktowana zmianami w otoczeniu organizacji, której docelowo oferowane produkty i usługi pozwolą elastycznie reagować na potrzeby klientów.

Głównym celem pracy jest pokazanie jak istotną i ważną rolę w dzisiejszym globalnym funkcjonowaniu organizacji odgrywa prawidłowo zdiagnozowane otoczenie, w którym organizacja działa i będzie działać w przyszłości. Jak powinna wykorzystywać swoje mocne i słabe strony i swój potencjał w aspekcie turbulentnego, globalnego otoczenia: jakie podejmować i planować przedsięwzięcia biznesowe w kontekście konkurencji międzynarodowej.

Wpływ procesów globalizacyjnych na funkcjonowanie Poczty Polskiej oraz przedstawiony cel pracy to przesłanki do sformułowania następującej tezy: Odpowiednio

zdiagnozowane otoczenie organizacji jest czynnikiem warunkującym powodzenie w globalnym funkcjonowaniu organizacji i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

Układ tekstu został podporządkowany przedstawionemu celowi i tezie pracy. Praca składa się z czterech rozdziałów.

Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzający. Zostały w nim przedstawione ogólne założenia współczesnych transformacji gospodarczych: globalizacji i konkurencyjności międzynarodowej i pokazany ich wpływ na działalność biznesową dzisiejszych organizacji. W rozdziale tym został dokonany przegląd pojęć wiążących się nierozzerwalnie z globalizacją w kontekście stwierdzenia, że postępujące procesy globalizacji prowadzą do rosnącego przenikania się i scalania rynków światowych, umiędzynarodowienia produkcji i usług oraz zmuszają organizacje do wdrażania odpowiednich strategii konkurowania. Zaznaczono tutaj także, zasadnicze aspekty globalnej konkurencyjności, innowacyjność i zarządzanie zmianami. Te zjawiska determinują w szczególny sposób biznesowe funkcjonowanie dzisiejszych organizacji.

Rozdział drugi poświęcony jest otoczeniu organizacji. Zaznaczono, iż ważnym aspektem procesów globalizacyjnych jest turbulentność otoczenia i jego implikacje dla rozwoju organizacji. W tym rozdziale pracy została przeprowadzona analiza opisywanych w literaturze przedmiotu i proponowanych do wykorzystania przez organizacje metod analizy otoczenia. Zarówno, metod analizy makrootoczenia, jak i otoczenia konkurencyjnego organizacji, każdorazowo pokazując schematy ich tworzenia i przydatności dla organizacji w kontekście podejmowania decyzji służących procesowi planowania strategii globalnych i konkurencyjnych.

Rozdział trzeci to przedstawienie konkretnej organizacji, jako obiektu badania empirycznego, z uwzględnieniem jej makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego i najważniejszych ich czynników. Zaprezentowano także strategię działalności analizowanej organizacji w kontekście widocznych zmian otoczenia ze szczególnym uwzględnieniem elementów globalizacji i konkurencji.

Rozdział czwarty to szczegółowa analiza otoczenia dużej firmy z uwzględnieniem prezentowanych wcześniej metod analizy otoczenia. Wykorzystano te metody, które trafnie zdaniem autorki- pomogą zdiagnozować otoczenie organizacji w kontekście postępujących procesów globalizacyjnych. Uwzględniono tutaj specyfikę analizowanej firmy. Zwłaszcza w kontekście postępujących procesów liberalizacji i zmian gospodarczo-społecznych.

Wnioski końcowe wraz z proponowanymi kierunkami doskonalenia funkcjonowania analizowanej organizacji zawarto w zakończeniu pracy.

W pracy wykorzystana została literatura przedmiotu: pozycje zwarte i czasopisma w języku polskim i angielskim, periodyki tematyczne związane z sektorem usług pocztowych oraz materiały pozyskane z sieci Internet.

# ROZDZIAŁ 1

## 1. Wpływ współczesnych transformacji gospodarczych na funkcjonowanie organizacji

### 1.1 Globalizacja i jej wpływ na funkcjonowanie organizacji

#### 1.1.1 Istota oraz przejawy globalizacji w procesach gospodarczych

Echa zdarzeń i działań toczących się w odległych miejscach naszego globu docierają do nas coraz szybciej i coraz częściej, stopniowo wywierają też coraz większy wpływ na nasze życie. Zdarza się, że wiemy o nich dużo więcej, niż o tym co się dzieje w naszym bliskim otoczeniu. Dzięki nowoczesnej technice i swobodzie wymiany, mamy obfitość aktualnych informacji, czujemy bliskość świata i szybkość zdarzeń, przyswajamy odmienne wzorce zachowań, widzimy znane na świecie produkty i firmy na naszym rynku. Uświadamiamy sobie rosnące znaczenie i siłę różnego rodzaju powiązań z międzynarodowym otoczeniem. Na nasze decyzje coraz silniej wpływają efekty działań ludzi, firm i instytucji funkcjonujących gdzieś daleko, na świecie<sup>1</sup>. Dzieje się tak dlatego, że świat ulega przeobrażeniom, które są skutkami szeroko rozumianego postępu cywilizacyjnego, stanowiącego globalny aspekt rozwoju gospodarczo-społecznego społeczeństwa. Dlatego coraz częściej zaczyna się pojawiać w codziennym języku i terminologii słowo globalizacja, które utożsamia konieczność powiązań wszystkich aspektów naszego życia w skali Globu.

Koniec XX i początek XXI to ogromne zmiany w ogólnej gospodarce światowej. Nowa faza rewolucji technicznej i technologicznej, daleko idąca globalizacja rynków, umiędzynarodowienie produkcji, to tylko niektóre aspekty tych zmian. Procesy globalizacyjne zdobywają coraz to większe znaczenie i wartość w ogólnym funkcjonowaniu większości organizacji<sup>2</sup>.

Obecnie w gospodarce nie tylko w skali mikro na rynku, ale makro w kraju, społeczeństwo i działające organizacje stają wobec zmian nieregularnych i nieobliczalnych.

<sup>1</sup> Zob.A.Zaorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa 1998, s.7

<sup>2</sup> Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto zamiennie określenia: organizacja, przedsiębiorstwo, firma, korporacja ponadnarodowa

Przez długie lata, człowiek w gospodarce był nastawiony na ciągłość zmian i na możliwość ekstrapolacji lub antycypacji istniejących trendów. Jednak w sytuacji nieciągłości i nieregularności nie ma możliwości ekstrapolacji czy antycypacji. Nieprzewidywanych sytuacji wynikających z burzliwości otoczenia i postępującego w coraz to szybszym tempie procesu globalizacji gospodarek światowych, nie da się niestety antycypować. Pierwszym, który pisał o problemach związanych z żegnaniem się z epoką stopniowych ewolucyjnych zmian był Peter Drucker, wybitny autor w zakresie zarządzania. Oceniając współczesne zmiany powiedział, że jedyną stałą rzeczą w gospodarce i przedsiębiorczości jest zmiana, a zmiany są nieregularne. Stąd ważne jest, aby organizacja zrozumiała samo zjawisko nieprzewidywalności i nieregularności, aby się do niego nie tylko przygotować ale i umiejętnie je wykorzystywać<sup>3</sup>. Żyjemy bowiem w czasie jakościowych zmian i dlatego jeśli ktokolwiek, kraj, przedsiębiorstwo czy osoba chce w nowych warunkach odnieść sukces, musi się zmieniać i dostosowywać do tych zmian. Dlatego, biorąc pod uwagę fakt, iż cechą współczesności jest kumulacja jakościowych zmian, to globalizacja jest tą jakościową zmianą, w której ogniskują się wszystkie inne zmiany, które są, z punktu widzenia globalizacji, albo przyczynami, warunkami, albo skutkami<sup>4</sup>.

Generalnie należy stwierdzić, iż globalizacja jest bardzo dynamicznym procesem, a nie pewnym stanem. Dlatego przebieg i stopień globalizacji może się zmieniać w różnorodnych dziedzinach. Mimo bardzo bogatej literatury, nie ma konkretnej, pełnej definicji i teorii globalizacji. Najczęściej przedstawia się tylko niektóre jej aspekty. Nie ma także sztywno określonej metodologii, która pozwalałaby na badanie jej całościowego przebiegu oraz wpływu tego procesu na aspekty życia ludzi i organizacji. Na temat globalizacji, jej znaczenia, rozmiarów i konsekwencji powstało wiele opracowań. Poglądy na temat globalizacji, jak i jej definicje są bardzo różne i rozbieżne, głównie z tego powodu, iż jest to proces wielowymiarowy i wielopoziomowy, który można analizować z różnych punktów widzenia

W zależności od dyscypliny nauki reprezentowanej przez badaczy zajmujących się globalizacją, można dostrzec interpretacje nadające globalizacji charakter ekonomiczny, socjologiczny, polityczny, kulturowy lub techniczny.

Jednym z kontrowersyjnych poglądów w dyskusji na temat globalizacji jest ustalenie początków i charakteru tego procesu. Występują tu dwa nurty. W jednym wyraża się pogląd, że globalizacja stanowi nową, wyższą i bardziej złożoną fazę rozwoju międzynarodowych

<sup>3</sup>Zob. P.F.Drucker *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesności, Czytelnik, Warszawa 1995, s.66-67

<sup>4</sup>Zob. W.Szymański *Globalizacja- wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s.10-11

stosunków ekonomicznych. W drugim określa się globalizację jako nową fazę ich rozwoju, kształtującą się pod wpływem szczególnych okoliczności i procesów, które poprzednio nie mogły występować. Pierwszy nurt reprezentuje Anna Zorska – jedna z najlepszych znawczyń problematyki globalizacji w polskiej ekonomii, która pisze, że „*Globalizacja stanowi wyższy, bardziej zaawansowany i złożony etap procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Proces ten rozumiany ogólnie, jako rozszerzanie działalności krajowych przedsiębiorstw za granicą, został zapoczątkowany na większą skalę w XIV wieku, wraz z rozwojem zamorskiej działalności przez kompanie handlowe*”<sup>5</sup>. Dopiero w drugiej połowie XIX wieku nastąpiły zmiany w postaci silnego wzrostu skali, zasięgu i form ekspansji przedsiębiorstw, tak że wywoływało to integrowanie się wielu rynków i gospodarek poprzez przepływy kapitałów. Dlatego lata 1870-1914 są niekiedy uważane za pierwszy etap globalizowania działalności gospodarczej<sup>6</sup>. Według znawców tematu nie można zaprzeczyć tym poglądom, ale nie można jednocześnie zakładać, że globalizacja to proces trwający od wielu wieków, ponieważ należałoby przyjąć, że ma on charakter długotrwały, a jego obecny kształt zależy jedynie od odmiennych cech „ilościowych” współczesności.

Drugi nurt reprezentują ci naukowcy, którzy traktują globalizację jako proces o szczególnym charakterze stanowiący nową jakość w rozwoju społeczeństwa oraz gospodarki. Taki punkt widzenia przedstawiła Grupa Lizbońska składająca się z dziewiętnastu ekspertów. Określili oni globalizację, jako nowy proces gospodarczo-polityczno-społeczny, którego początki przypadają na ostatnie dwie dekady XX wieku<sup>7</sup>. Zgodnie z raportem, ze zorganizowanego w 1990 r. „okrągłego stołu” w Berkeley na temat gospodarki międzynarodowej, stwierdzono, że jakkolwiek termin „globalny” i „globalizacja” pojawiają się coraz to częściej, to nie rzadko oznaczają one różne rzeczy<sup>8</sup>. Można stwierdzić, za autorami: G.Gierszewską, B.Wawrzyniakiem, że od tego czasu chaos terminologiczny dla globalizacji jeszcze się powiększył. Nie mniej jednak autorzy definiują, że „*globalizacja jest następstwem pojawienia się w ostatnim ćwierćwieczu minionego wieku kilku procesów, które zmieniły perspektywę postrzegania zasad i reguł postępowania, zdarzeń, zachowań, działań, uznawanych wartości – z narodowej na ogólnoswiatową*”<sup>9</sup>. Poniżej przeanalizujemy jeszcze inne pojawiające się w literaturze przedmiotu definicje, tą potraktujemy w aspekcie wstępu

<sup>5</sup>A.Zaorska, *Ku globalizacji...*, op. cit., s.14

<sup>6</sup>Tamże, , s.14

<sup>7</sup>Zob. A.Muller *Globalizacja, mit czy rzeczywistość, Globalizacja od A do Z*, praca pod redakcją E.Czarny, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, s. 37-39

<sup>8</sup>Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s.201-202

<sup>9</sup>G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltex, Warszawa 2001, s.19

do dalszej analizy istoty procesu globalizacji w kontekście funkcjonowania dzisiejszych organizacji.

Termin „globalizacja” zdomował się zarówno w języku specjalistycznym kilku dziedzin nauki, jak i w języku potocznym. Najczęściej łączy się go z powstaniem gospodarki opartej na wiedzy, która wg OECD określa taką gospodarkę, w której nastąpiło przesunięcie ciężaru gatunkowego na usługi i wzrost inwestowania w tzw. czynniki niematerialne, które stają się potencjałem firmy, jako strategiczny element konkurowania na rynku globalnym. Zatem należy stwierdzić, że gospodarka światowa, czy tego chce czy nie, jest kształtowana przez globalizację<sup>10</sup>.

Według A.Zaorskiej, globalizację możemy zdefiniować i określić jako bardzo szeroki i złożony proces toczący się w sferze ekonomicznej i społecznej. Większość naukowców i badaczy wręcz twierdzi, że jest to najbardziej fundamentalny proces zmian dokonujących się obecnie na świecie, który można określić nieco metaforycznie, jako największy ruch tektoniczny naszej ery lub jako wstrząs podstaw ogólnoswiatowej społeczności, zmieniający trajektorie jej rozwoju na przyszłość<sup>11</sup>. Generalnie globalizacja może być rozumiana jako proces, który jest tworzony przez zjawiska lub działania o wymiarze ogólnoswiatowym. Natomiast w znaczeniu ekonomicznym globalizacja najczęściej jest odnoszona do działalności gospodarczej rynków branżowych, poszczególnych gałęzi gospodarki, funkcjonowania przedsiębiorstw a docelowo do konkurencji międzynarodowej.

Szeroko dyskutowane są różnorodne przejawy i aspekty globalizacji, lecz brak jest jednej szeroko przyjętej definicji globalizacji. Dlatego analizując dostępną tematycznie literaturę można natknąć się na różnorakie etymologie i definicje globalizacji, które charakteryzowane są jednak w zależności od konkretnego zapatrywania autora na implikacje globalizacji w różnych aspektach życia organizacji i społeczności. Jak twierdzi David L.Levy „*globalizacja odnosi się do narastającej integracji gospodarek światowych poprzez handel międzynarodowy oraz zagranicznych inwestycji bezpośrednich*”. Interpretując tą definicję można stwierdzić, że jak kapitał staje się coraz bardziej mobilny, a nowe technologie ułatwiają komunikowanie się, granice poszczególnych państw stają się coraz to bardziej przenikalne dla działalności gospodarczej realizowanej w skali międzynarodowej. Według autora kwestia zmiany warunków działania w gospodarce światowej w różny sposób jest łączona z zagadnieniami globalizacji. Natomiast zdaniem Xiaohua Yanga „*globalizacja odzwierciedla zmianę technicznych i ekonomicznych warunków konkurowania przedsiębiorstw i krajów, a także przepływów kapitałów i towarów w skali*

<sup>10</sup> Tamże, s.17

<sup>11</sup> Zob. A.Zaorska, *Ku globalizacji? .....*, op.cit., , s.7

międzynarodowej”. Jeszcze silniej akcentuje tą kwestię De Vet twierdząc, że „globalizacja przede wszystkim odnosi się do zespołu warunków, pod wpływem których coraz to większa część wartości dodanej jest tworzona i rozprowadzana w skali ogólnoświatowej, w ramach systemów korporacji transnarodowych”.

Szeroko akceptowana i cytowana jest ogólna definicja procesu globalizacji sformułowana przez Anthonieg`o McGrewa. Jego zdaniem „globalizacja polega na wielości powiązań i wzajemności oddziaływań państw i społeczeństw tworzących obecny światowy system”. Autor stwierdza, że globalizację cechują dwa wymiary: zakres (zasięg) oraz intensywność (głębokość). Z jednej strony, omawiany proces tworzą zjawiska obejmujące większą część kuli ziemskiej lub działania w skali ogólnoświatowej. Z drugiej strony globalizacja polega również na intensyfikacji współdziałania, wzajemnych powiązań oraz współzależności pomiędzy państwami i społeczeństwami, stanowiącymi ogólnoświatową społeczność. Jednakże należy stwierdzić, że A.McGrew raczej uznaje i potwierdza istnienie pewnych cech postępującego procesu globalizacji ale w niewielkim stopniu jednak akcentuje jego dynamiczny charakter. Nie mniej jednak obecnie uważa się, że intensyfikacja wzajemnych oddziaływań społeczeństw i krajów na etapie globalizacji nie musi oznaczać postępującego ujednociania zachodzących na świecie zjawisk i procesów lub zmieniających się podmiotów. Natomiast może prowadzić do mieszania się (krzyżowania) i współdziałania (różniących się ) podmiotów, form, procesów itp.<sup>12</sup>.

Zasadniczo można wyróżnić kilka obszarów globalizacji:

- globalizacja finansów,
- globalizacja rynków i strategii, w szczególności konkurencji,
- globalizacja technologii i co się z tym wiąże, badań i rozwoju oraz wiedzy,
- globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji, a co za tym idzie globalizacja kultury,
- globalizacja rządu i regulacji prawnych,
- globalizacja, jako polityczne ujednoczenie świata.

Streszczenie obecnych koncepcji i aktualnych procesów globalizacji zawiera Tabela 1. Należy jednak stwierdzić, że żadna z wymienionych tam typów koncepcji nie wyraża w sposób paradygmatyczny istoty i cech globalizacji<sup>13</sup>. Pokazuje jednak obszary, w których procesy globalizacyjne nabierają obecnie coraz większego znaczenia, mającego zdecydowany wpływ na rozwój społeczeństwa i funkcjonowanie organizacji.

---

<sup>12</sup> Tamże, s.14-15

<sup>13</sup> Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji...*, op.cit., s. 48

Tabela 1. *Koncepcje globalizacji.*

| <b>Kategoria</b>   | <b>Główne elementy (procesy)</b>  |
|--|---|
| <i>Globalizacja finansów i własności kapitału</i>                          | Deregulacja rynków finansowych, międzynarodowa mobilność kapitału, wzrost fuzji i akwizycji. Globalizacja akcjonariatu jest w początkowym stadium.  |
| <i>Globalizacja rynków i strategii</i>                                     | Integracja działalności gospodarczej na skalę światową, ustanowienie zintegrowanych działań poza swoimi granicami (włączając w to badania i rozwój oraz finansowanie), globalne poszukiwanie komponentów, alianse strategiczne.           |
| <i>Globalizacja technologii i powiązanych z nią badań oraz wiedzy</i>      | Technologia jest podstawowym enzymem: rozwój technologii informacji i telekomunikacji umożliwia rozwój globalnych sieci w ramach tej samej firmy i pomiędzy różnymi firmami. Globalizacja „jako proces uniwersalizacji kosztów produkcji. |
| <i>Globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji; globalizacja kultury</i> | Transfer i transplantacja dominujących stylów życia. Zrównanie modeli konsumpcyjnych. Rola mediów. Transformacja kultury w „kulturowe pożywienie” i „produkty kulturowe”. Zastosowanie zasad GATT w przenoszeniu wzorców kulturowych.     |
| <i>Globalizacja rządu i regulacji prawnych</i>                             | Zmniejszona rola rządów narodowych i parlamentów. Próby stworzenia nowej generacji przepisów i instytucji globalnych rządów.  |
| <i>Globalizacja jako polityczne ujednoczenie świata</i>                    | Prowadzone przez państwa analizy integracji społeczeństw świata w globalny polityczny i ekonomiczny system, któremu będzie przewodzić wiodąca siła.   |
| <i>Globalizacja postrzegania i świadomości</i>                             | Spółeczno-kulturowe procesy skoncentrowane na „Jednej Ziemi”. Ruch „globalistyczny”. Obywatele świata.  |

Źródło: na podstawie W.Ruigrok, R. Van Tuder, *The Ideology of Interdependence*, Doctoral Dissertation, University of Amsterdam, June 1993, za: *Grupa Lizbońska. Granice konkurencji...*, op.cit., s. 49

Według A.Zaorskiej globalizacja, jako proces wpływający na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa wiąże się z następującymi cechami:

- *wielopoziomowość* - proces ten odbywa się niezależnie od dołu do góry i z góry na dół (skala świata, sektora, różnych rynków itp.);
- „*dialektyczny charakter*”- oznacza to, że w rozwoju tego procesu ścierają się powiązane wzajemnie i uwarunkowane subprocesy oraz zjawiska, mające często przeciwstawny charakter;

- *złożoność i wielowątkowość* - proces globalizacji odbywa się w ramach przedsiębiorstwa, rynku, państw czy społeczeństw (rozwój rynku finansowego globalizacja działalności przedsiębiorstwa itp.);
- *integracja* - rozumiana jako scalanie prowadzonej w skali międzynarodowej działalności podmiotów na różnych poziomach;
- *konwergencja technologiczna* - wyrównanie się zdolności technologicznych na poziomie krajów i na poziomie przedsiębiorstw<sup>14</sup>.

Analizując istotę procesu globalizacji, nie sposób ominąć także tych aspektów, które ujmują globalizację w kontekście takich zjawisk, jak:

- coraz wyraźniejszych tendencji liberalizacji handlu zagranicznego;
- rosnącego umiędzynarodowienie produkcji i dystrybucji;
- skracania się cyklu życia dóbr i usług;
- wzrostu nakładów na sferę B+R;
- rozwoju techniki i technologii (zwłaszcza informatycznej, komunikacyjnej i telekomunikacyjnej).

Zjawiska te przekształciły świat w tzw. „globalną wioskę” (za M.McLuhan) lub „globalny świat” (za T.Levitt). Zostały one scharakteryzowane przez jednego z najwybitniejszych polskich specjalistów w dziedzinie strategii funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach globalnych Jana W. Wiktora. Autor ten, ujął je w cztery współzależne ze sobą sfery zjawisk i procesów:

1. Rozwój i szybkie upowszechnianie nowych technologii informatycznych; postęp nauki, techniki i technologii powoduje znaczny spadek kosztów transportu telekomunikacji i komputeryzacji, sprzyjający tendencjom integrowania się rynków na szczeblu globalnym.
2. Powstanie światowego rynku finansowego oraz dynamiczny wzrost zagranicznych inwestycji bezpośrednich.
3. Zmiany w systemach politycznych i ekonomicznych w wielu krajach współczesnego świata (prywatyzacja, liberalizacja, deregulacja), wyrażające się w otwieraniu ich gospodarek na świat i znoszeniu ograniczeń w swobodnej alokacji czynników produkcji.

---

<sup>14</sup>Zob. A.Zaorska, *Ku globalizacji.....*, op.cit., s.16

4. Przeobrażenie mechanizmu i charakteru konkurencji między korporacjami transnarodowymi i wielonarodowymi<sup>15</sup>.

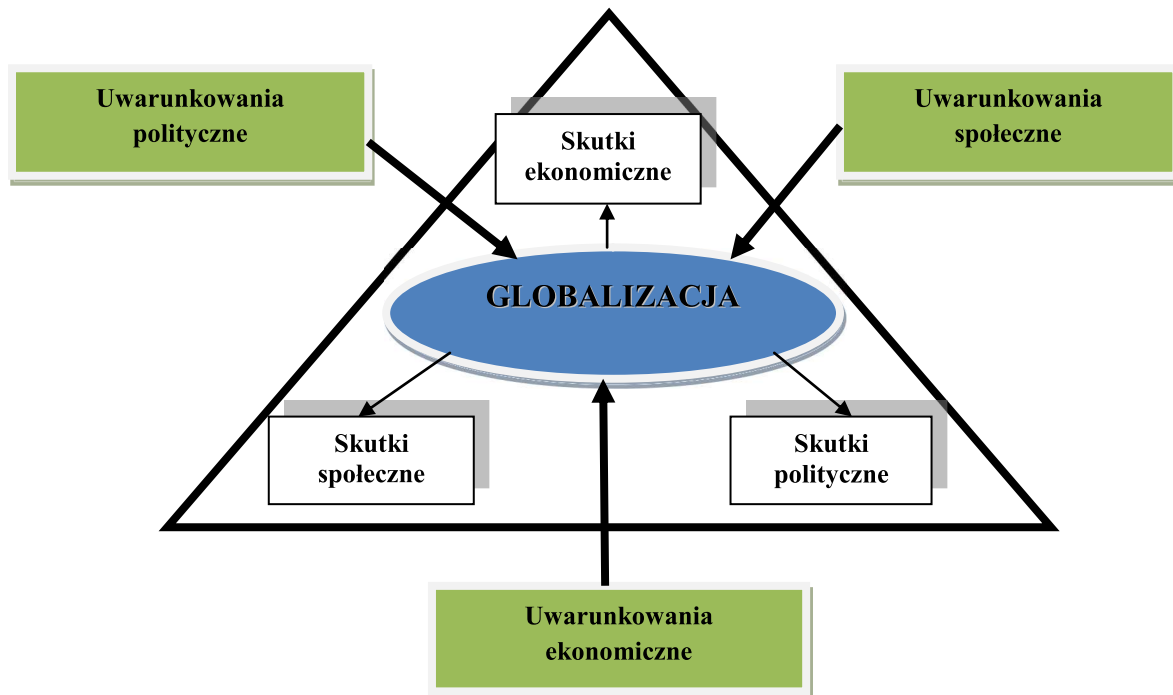
Konkludując przedstawione powyżej sformowania i tezy należy stwierdzić, że globalizacja to nowy jakościowo proces, obejmujący zmianę reguł funkcjonowania gospodarki rynkowej w skali Globu. Globalizację należy zatem ujmować, jako proces powstawania i tworzenia rynku światowego i analizować ją w trzech płaszczyznach, w podstawowej triadzie uwarunkowań i skutków globalizacji:

- ekonomicznej,
- społecznej,
- politycznej

i tworzyć odpowiednie warunki dla właściwego ich sprzęgnięcia. Można powiedzieć, że wyróżnienie tych trzech płaszczyzn globalizacji, zilustrowanych na rysunku nr 1, ma charakter elementarny – niestety nie przez wszystkich dostrzegany, co w konsekwencji może prowadzić do postrzegania globalizacji w bardziej wąskim aspekcie. Taka krótkowzroczność postrzegania może spowodować, iż organizacja nie zauważy zmian zachodzących w otoczeniu ogólnym i konkurencyjnym. Docelowo może to spowodować eliminację jej, jako gracza, na danym rynku branżowym. Dlatego bardzo ważna jest umiejętność skupiania procesów opracowania i implementacji swojej strategii w kontekście globalnym z uwzględnieniem najważniejszych aspektów gospodarczo-rynkowych

---

<sup>15</sup>Zob. szerzej, Jan.W.Wiktor, R.Oczkowska, A.Żbikowska, *Marketing międzynarodowy, Zarys problematyki*, PWN Warszawa 2008, str. 9-18



Rysunek nr 1. *Triada uwarunkowań i skutków globalizacji.*

Źródło: J.Żyżyński *Globalizacja przekleństwo czy konieczność*, publikacja Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2003, s.6, [http://www.wz.uw.edu.pl/panel/serwisy\\_wydzialowe/6ef7968dc9c12be8f64489be9cce0404.pdf](http://www.wz.uw.edu.pl/panel/serwisy_wydzialowe/6ef7968dc9c12be8f64489be9cce0404.pdf) ( data odczytu 16.08.2010).

Biorąc pod uwagę aktualne trendy w rozwoju gospodarki światowej i permanentnie zmieniające się otoczenie, globalizację należy rozumieć szerszej niż tylko jako proces wzrostu integracji handlowej między krajami lub proces wyrównywania poziomów rozwoju. Albowiem w wyniku postępującego procesu globalizacji stopniowo będzie zanikać tradycyjny podział procesów ekonomicznych na krajowe, wewnętrzne i międzynarodowe, realizowane w dobrze zdefiniowanych regułach wymiany dóbr, usług i czynników między krajami. Z teorii ekonomii będzie można w zasadzie usunąć podział modeli, czy teorii gospodarki na otwarte i zamknięte – pozostać może jeden: gospodarki zamkniętej - obejmującej całą planetę<sup>16</sup>. Ma zatem rację W. Szymański, gdy stwierdza, że globalizacja jest „procesem niszczenia barier granicznych dla rynku, gdyż rynek i mechanizm alokacyjny działa wtedy ponad granicami, zmieniając zasadniczo kryteria efektywności i marnotrawstwa”<sup>17</sup>. Zatem biorąc pod uwagę powyższe definicje globalizacji i różnorakie jej aspekty można ją określić, jako postępujący proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału. Proces ten prowadzi nieuchronnie do rosnącego przenikania i scalania się rynków oraz umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji, marketingu i

<sup>16</sup>Zob. J.Żyżyński *Globalizacja.....*, op.cit., s.5-6

<sup>17</sup> W.Szymański *Globalizacja.....*, op.cit. s.12

przyjęcia przez firmy globalnych strategii działania. Powoduje to, że rynki i produkcja w różnych krajach stają się coraz bardziej powiązane i współzależne od siebie. Symptodem procesów globalizacyjnych jest także przestrzenna reorganizacja produkcji i penetracja przemysłów poprzez powiązania rynków finansowych, dyfuzja technologii i upodobnianie się norm, standardów wytwarzania oraz stylów konsumpcji na całym świecie<sup>18</sup>.

Konkludując można powiedzieć za „Dziewiętnastką Lizbońską”, że świat stoi wobec przełomu, który nie będzie pomiędzy społeczeństwem kapitalistycznym i postkapitalistycznym, ani też nie między dobrym kapitalizmem (gospodarką społeczno-rynkową) i złym kapitalizmem (gospodarką „dżungli”), ale raczej między słabnącym narodowym kapitalizmem i rosnącym w siłę globalnym kapitalizmem. To posunięcie odzwierciedla rodzącą się historyczną zmianę: świat zaczyna powoli przechodzić od ery bogactwa narodów do ery bogactwa świata<sup>19</sup>.

### 1.1.2 Wyzwania i zagrożenia procesów globalizacyjnych

Ryzyko i niepewność łączą się z każdą działalnością człowieka. Wraz ze wzrostem poziomu ryzyka i niepewności zmienia się poczucie bezpieczeństwa. Ryzyko towarzyszy działaniu ludzkiemu od zawsze, jednak współczesne rodzaje ryzyka i zagrożenia różnią się w sposób istotny (od zewnętrznie często podobnych zagrożeń do wewnętrznych) poprzez swoją globalność oraz tzw. nowoczesne przyczyny.

Jak zauważa Z.Bauman, „*jesteśmy zglobalizowani, a bycie zglobalizowanym oznacza to samo dla wszystkich, których ten proces dotyka – globalizacja staje się nieuniknionym losem świata, nieodwracalnym procesem, który dotyczy każdego z nas w tym samym stopniu*”<sup>20</sup>. Dlatego globalizacja poprzez zwiększanie współzależności, prowadzi równolegle do wzajemnego uświadamiania sobie swoich ról, korzyści i zagrożeń przez poszczególne podmioty funkcjonujące w świecie: społeczeństwa, organizacje i państwa.

O globalizacji najczęściej mówi się ambiwalentnie – raz tylko i wyłącznie w kategoriach pozytywów, innym razem tylko i wyłącznie w kategoriach negatywów. Problem tkwi tylko w ostatecznym saldzie kosztów i korzyści<sup>21</sup>. Jak słusznie zauważają

<sup>18</sup>Zob.szerzej: *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, praca zbiorowa pod red. B.Liberskiej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s.18-19

<sup>19</sup> Grupa Lizbońska. *Granice konkurencji...*, op.cit., s.53

<sup>20</sup> Z.Bauman, *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000, s.5

<sup>21</sup>Zob. *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, praca zbiorowa pod red. naukową E. Oziewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s.241

K.Krzysztofek i M.Szczepański, ocena globalizacji jest obciążona znacznie wadą relatywizacji, bowiem z każdego globu widzi się ją inaczej<sup>22</sup>.

Postępujące procesy globalizacji finansów, przemysłu, rynków, infrastruktury, informacji i komunikacji oraz usług, nie wspominając o systemach bezpieczeństwa opartych na wysokich technologiach, spowodowały przeistoczenie się konkurencji z roli środka i jednego ze sposobów warunkującego funkcjonowanie gospodarki, w ideologię służącą do osiągania w agresywny sposób hegemonii (zostania zwycięzcą) i przetrwania<sup>23</sup>. W tym kontekście należy stwierdzić, że globalizacja niesie za sobą wiele zmian i skutków zarówno pozytywnych jak i negatywnych. W związku z faktem, iż procesy globalizacyjne są w ciągłej ewolucji i podlegają nieprzewidywalności otoczenia, trudno jest ocenić, które uwidocznione już zmiany będą dalej postępować, a które zanikną.

Analizując skutki globalizacji, w niniejszej pracy, omiemy te które są odczuwalne z punktu widzenia społeczności poszczególnych państw. Skupimy się natomiast na implikacjach globalizacji w kontekście globalnego funkcjonowania i konkurencji organizacji. Należy jednak stwierdzić, iż niektóre społeczne skutki globalizacji, zarówno pozytywne jak i negatywne, zazębiają się i pozostają w ścisłym związku ze skutkami funkcjonowania na rynku międzynarodowym przedsiębiorstw. Istotnym bowiem czynnikiem wspomagającym globalizację jest ujednolicenie stylów życia, technologii wzorców konsumpcji w skali świata, a szczególnie w skali krajów Triady (dominujące państwa kapitalizmu — grupa przodujących pod względem ekonomicznym krajów Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Azji Wschodniej). Era satelitów, telewizji, telekomunikacji i Internetu zwróciła świat do wewnątrz. Świat stał się małą wioską w tym sensie, że łatwo się jest komunikować. A globalna gospodarka to nie bierny kapitalizm i bierna konkurencja, tylko takie działanie firm, które dostosowują się do preferencji i gustów docelowych globalnych nabywców poprzez uruchamianie procesów w tworzeniu i manipulowaniu potrzeb<sup>24</sup>.

Mówienie o globalizacji, jej pozytywnych i negatywnych stronach z reguły nacechowane jest emocjami. Zwolennicy globalizacji argumentują, że przyczynia się ona do wyrównywania poziomu gospodarczego regionów, zwiększa wymianę towarową pomiędzy krajami, co docelowo przynosi korzystne efekty gospodarkom krajowym, pozwalając jednocześnie działać przedsiębiorcom w sposób o wiele bardziej efektywny i sprawny, niż

<sup>22</sup>Zob. K.Krzysztofek, M.Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s.283-289

<sup>23</sup> Zob. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji...*, op.cit., s.15

<sup>24</sup> W.Szymański *Globalizacja...*, op.cit. s.57

miało to miejsce wcześniej. Natomiast przeciwnicy podkreślają negatywne skutki procesów globalizacyjnych dla gospodarek poszczególnych krajów. Argumentują, że swobodny przepływ kapitału prowadzi do drastycznego wzrostu bezrobocia w niektórych krajach, pogorszenie się sytuacji gospodarczej, ale nade wszystko jest to proces, który prowadzi do przejścia kontroli nad gospodarkami krajowymi przez wielkie korporacje i pozbawienie autonomii władz państwowych<sup>25</sup>.

Ocena skutków globalizacji jest bardzo zróżnicowana. Zwolennicy globalizacji podkreślają, że globalizacja :

- stwarza nowe możliwości dla wzrostu produktywności i poprawy poziomu życia na całym świecie – otwiera producentom dostęp do większego rynku, a konsumentom daje większy wybór i niższą cenę dóbr i usług;
- niesie takie korzyści, jak: większy rynek dla towarów oraz usług, rozszerzanie ofert produktów do wymiany, większy dostęp do kapitału, szerszy dostęp do informacji i technologii, pożytki z dużej skali produkcji;
- promuje efektywność i wydajność oraz tworzy sprzyjający klimat dla eksportu oraz inwestycji zagranicznych, co zapewnia ciągły wzrost gospodarczy;
- wpływa na podniesienie ogólnego dobrobytu, gdyż powala na wykorzystanie korzyści z tytułu większej specjalizacji międzynarodowej i działań konkurencji na rynkach globalnych oraz lepszego wykorzystania ludzi, zasobów surowcowych i kapitału. Zapewnia lepszy podział pracy między krajami i umożliwia krajom o niskich płacach specjalizację w bardziej pracochłonnych dziedzinach, natomiast kraje o wysokich płacach mogą wykorzystywać pracowników bardziej efektywnie.

Natomiast przeciwnicy globalizacji, stwierdzają, że globalizacja powoduje:

- upadek tradycyjnych wartości, załamanie się solidarności społecznej, a także ograniczenie roli państwa (niebezpieczne ubezwłasnowolnienie rządów narodowych);
- wzajemne powiązanie ze sobą zmiany kursów wymiany walut, stóp procentowych i cen akcji w różnych krajach, a w konsekwencji – w wyniku naturalnej niestabilności międzynarodowych rynków finansowych – możliwość wystąpienia kryzysów ekonomicznych i społecznych;
- wyłączenie z udziału w światowym rynku ludzi oraz terytoriów, które nie są konkurencyjne, a stwarzanie możliwości tylko niektórym jednostkom, grupom,

---

<sup>25</sup> P.Czarnecki, *Zarządzanie strategiczne II*, WSB-NLU Nowy Sącz, materiał dydaktyczny

krajom. Spadek realnych płac, utrata bezpieczeństwa pracy, strukturalne bezrobocie, wszystko to wpływa na wzrost nierówności społecznych w poszczególnych krajach oraz między krajami, a także prowadzi do dalszej marginalizacji grup społecznych i narodów;

- globalne mega przedsiębiorstwa (rezultat fuzji i przejęć), stają się zbyt wielkie, by upaść, czyli zawsze będą w stanie przerzucić na podatników w wielu krajach koszty swojej nieudolności, błędów i niepowodzeń<sup>26</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy stwierdzić, iż efekty globalizacji są bardzo głębokie i różnorodne, a jej integrująca siła – potężna. Stawia ona wyzwania przed poszczególnymi gospodarkami, by poszukiwać możliwości przystosowania się do tego procesu, wymaga nowych procesów demokratyzacji, wpływa na ewolucje stosunków międzyludzkich oraz zachęca i niejako zobowiązuje organizacje do generowania nowych strategii i integracji międzynarodowych.

Udział w procesach globalizacji poszczególnych krajów czy grup społecznych jest nierówny. Wiodącą pozycję zajmują kraje wysoko rozwinięte, które mają zasoby i zdolności szybkiego dostosowywania się do wyzwań postępującej globalizacji. Nie oznacza to jednak, że kraje słabiej rozwinięte nie mają możliwości korzystnego włączenia się w te procesy. Globalizacja tworzy bowiem niespotykane wcześniej możliwości dla niektórych krajów, organizacji i grup społecznych. Ci, którzy tego nie wykorzystują i pozostają poza głównymi trendami rozwojowymi, ulegają marginalizacji. W ten sposób, niestety, zwiększa się dystans między krajami. Konieczność dostosowywania się do procesów globalizacji i wybór odmiennych rozwiązań systemowych wpływa na kształtowanie się odrębnych struktur społecznych. Globalizacja z jednej strony, integruje kraje i poszczególne grupy społeczne, z drugiej zaś prowadzi do dalszych podziałów<sup>27</sup>.

Specjaliści z dziedziny zarządzania i marketingu podkreślają przede wszystkim, pozytywne skutki globalizacji w odniesieniu do przedsiębiorstw. Zwracają uwagę, iż funkcjonowanie na rynkach światowych umożliwia przedsiębiorstwom-matkom wejście w posiadanie zakładów i wyposażenia, które w inny sposób mogły być dla nich nieosiągalne. Ponadto rozwija się wiedza o zarządzaniu i kontroli zarówno w firmach-matkach, jak i firmach-córkach. Zwiększa się również eksport i zasób walut obcych w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa globalne dbają o swoich pracowników i dzięki temu zwiększają się płace realne, przy czym wzrost ten następuje szybciej, niż dzięki tylko

<sup>26</sup>Zob. szerzej K.A. Kłosiński, *Istota oraz przejawy globalizacji w procesach gospodarczych*, Zeszyty Naukowe WSZiM, 2001, s.18-20

<sup>27</sup>Zob. *Globalizacja.....*, praca zbiorowa pod red. B.Liberskiej, op.cit., s.32

przedsiębiorstwom krajowym. W konsekwencji funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku globalnym światowa alokacja zasobów zmierza do efektywności w długim okresie<sup>28</sup>.

Konkurowanie w zakresie globalnej gospodarki - które cechuje się pojawieniem nowych konkurentów, szczególnie z Azji Południowej i Południowo-Wschodniej - stało się obecnym sloganem ponadnarodowych korporacji reklamowych i wszystkich innych zajmujących się tą problematyką na bieżąco. Należy stwierdzić, że poprzez lokalizację i przenoszenie zakładów produkcyjnych oraz ostrą walkę konkurencyjną lub alternatywnie przez silne alianse w celu zwiększenia konkurencyjności na poziomie światowym, globalne sieci korporacji ponadnarodowych zmieniają sektorową i terytorialną konfigurację wszystkich sektorów gospodarki. Nowa globalna gospodarka przypomina pole walki pomiędzy gospodarczymi gigantami, na którym nie ma odpoczynku ani litości dla żadnej z walczących stron. Należy bezwzględnie stwierdzić, że globalizacja gospodarki jest nieubłagłym procesem umożliwiającym światowym sieciom firm przemysłowych i finansowych zgromadzenie w swoich rękach nieporównywalnej władzy decyzyjnej i możliwości wpływania na los milionów ludzi na całym świecie. Jak wyżej wskazano społeczeństwa i firmy nawet gdy tego niechęcą muszą poddać się tej postępującej maszynie globalizacji. Albowiem, bynajmniej nie będąc abstrakcyjną koncepcją, globalizacja wyraża jedną z najbardziej znanych cech współczesnej egzystencji. Oczywiście globalizacja nie oznacza, że świat staje się bardziej politycznie zjednoczony, ekonomicznie współzależny i kulturowo jednorodny. Globalizacja jest bardzo nierówna w swym rozprzestrzenianiu się i bardzo zróżnicowana w swoich konsekwencjach<sup>29</sup>.

### **1.1.3 Nowe kierunki rozwoju organizacji, jako konsekwencje postępującej globalizacji**

Według G.Gierszewskiej i B.Wawrzyniaka „przedsiębiorstwo jest dzisiaj postrzegane, jako główny aktor procesu globalizacji”<sup>30</sup>. Ma ono do odegrania bardzo trudną a zarazem ważną rolę. Trudność funkcjonowania dzisiejszych przedsiębiorstw autorzy ujmują w czterech aspektach:

1. Po pierwsze fakt, iż nowa rola przedsiębiorstwa jest nie do określenia. Zaczyna się ona na kontinuum dwóch przeciwstawnych koncepcji przedsiębiorstwa: traktowanego jako instrument służący interesom akcjonariuszy przeciwstawionemu wspólnemu

<sup>28</sup> Zob. *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, red. E.Nojszewska, WSIP, Warszawa 2002, s.79

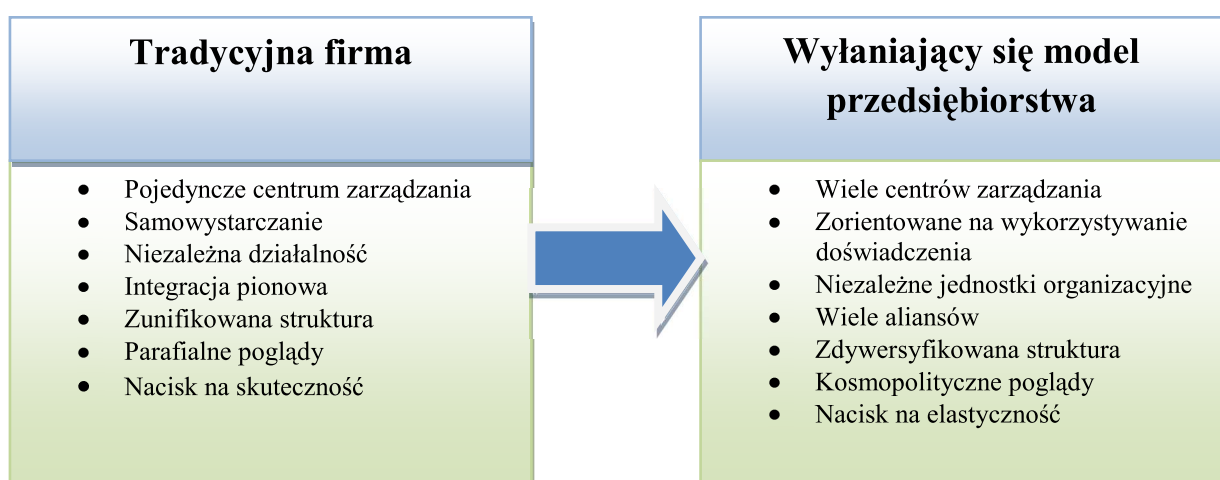
<sup>29</sup> Zob. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji...*, op.cit., s. 15 i 50

<sup>30</sup> G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja – wyzwania...*, op.cit. s. 76

przedsięwzięciu, służącemu interesom szerokiej grupy interesariuszy – od akcjonariuszy, poprzez dostawców i odbiorców produktów/usług, po pracowników przedsiębiorstwa.

2. Po drugie, istnieje problem tożsamości narodowej przedsiębiorstw. Wraz z rozwojem globalizacji słabnie znaczenie kraju pochodzenia danego produktu, czy usługi. Coraz częściej spotykamy się z oznaczeniem producenta „wyprodukowano w UE”.
3. Po trzecie, sprzedawane. Dzisiaj są własnością tych inwestorów, jutro innych. W globalnej skali jest to proces niekontrolowany i w zasadzie, poza polityką antymonopolową ten proces jest tak samo traktowany jak obrót handlowy produktów czy usług.
4. Po czwarte, globalizacja narzuciła dzisiejszym przedsiębiorstwom bardzo trudne warunki do przetrwania. Złożoność wymiarów globalizacji, wymaga od nich ustawicznych oraz często rewolucyjnych dostosowań do warunków dyktowanych, przez coraz to bardziej złożone i szybko zmieniające się otoczenie.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji, jakie powinno być przedsiębiorstwo i jakie ma podejmować działania aby sprostać wymogom globalizacji. Na rysunku nr 2 przedstawiono, przykładowo, jedną z takich koncepcji, którą promuje OECD w związku z kreowaniem gospodarki opartej na wiedzy - takiej, w której powstaje społeczeństwo informacyjne, to znaczy takie, które uznaje zasadę konkurencji, jako fundamentalny mechanizm funkcjonowania społeczeństwa, organizacji i całej gospodarki w warunkach globalizacji<sup>31</sup>



Rysunek nr 2. *Koncepcja globalnego przedsiębiorstwa.*

Źródło: H.Bahrani, *The Empowering Flexible Organization*, OECD, 1996, s.18, za G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja – wyzwania...*, op.cit. s.77

<sup>31</sup> Tamże, s. 76-77

Globalizacja wymusza na wszystkich przedsiębiorstwach konieczność głębokich zmian, dotyczących praktycznie każdego z obszarów przedsiębiorstwa. Niestety nie każde przedsiębiorstwo, taką zmianę może podjąć i skutecznie ją zrealizować. Przedsiębiorstwa, które dłużej są zaangażowane w proces zmian, stosują to co w teorii nazywane jest „stałym doskonaleniem się” i tym samym mają większe szanse na „uratowanie się” tj. skuteczne dostosowanie się warunków kreowanych przez globalizację. Albowiem umiejętność zmieniania się, jest dzisiaj jedną z głównych kompetencji przedsiębiorstw, które są podziwiane na świecie bo generują wysokie zyski<sup>32</sup>.

Zasadniczo przedsiębiorstwa opierają swoją działalność na różnorodnych koncepcjach. Daje się to dostrzec szczególnie dzisiaj, kiedy burzliwe otoczenie wymusza innowacyjne podejście do budowania strategii<sup>33</sup>. Problem ten podnosi M.Porter, który stwierdza, że firma, która dostrzegła, że jej dziedzina działalności ma potencjał globalny, ale jeszcze nie nabrała takiego charakteru, musi wiedzieć czy potrafi skutecznie wprowadzać innowacje i musi znać własny wpływ na konkurencję aby odpowiedzieć sobie na pytania: (1) jakie innowacje będą dla niej stanowić globalną konkurencję, (2) jakie jest miejsce wśród konkurencji i jaką strategię globalną powinna stosować, aby obronić to miejsce i, co jest najważniejsze (3) jakiego rodzaju zasoby i przez jaki okres będą potrzebne do zdobycia czołowej pozycji na rynku globalnym?<sup>34</sup>

Odpowiedzi na te pytania i inne zasadnicze elementy strategiczne funkcjonowania organizacji powinny zostać ujęte w opracowanej globalnej strategii danej organizacji.

Strategia globalna to koncepcja dostosowywania się przedsiębiorstwa do warunków globalizacji. Powszechnie wiadomo, że prawidłowo sformułowana i wdrożona strategia ma fundamentalny wpływ na sukces lub porażkę firmy. Biorąc pod uwagę postępujące procesy globalizacji, jest to szczególnie ważny element, albowiem od wyboru adekwatnej do rodzaju i profilu działalności firmy strategii, zależy efektywność jej funkcjonowania i przede wszystkim możliwości ekspansji na rynki światowe, co jest obecnie ważnym czynnikiem globalnej tożsamości firmy. Dlatego należy pamiętać, że organizacja stanowi nośnik strategii zarówno w fazie jej tworzenia jak i wdrażania. Charakter organizacji ma więc wpływ na rodzaj tworzonej strategii, a przy strategii globalnej wpływ ten jest szczególnie widoczny.

---

<sup>32</sup> Tamże s.79

<sup>33</sup> W kontekście niniejszej pracy posłużymy się definicją strategii wg T.Gołębiowskiego. Ujmuje on strategię, jako „wieloaspektowy, zintegrowany plan, który wiąże przewagi konkurencyjne firmy z wyzwaniami płynącymi z otoczenia, i który jest budowany dla zapewnienia osiągnięcia głównych celów organizacji dzięki jego właściwej realizacji” – T.Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne - Planowanie i kontrola*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 13

<sup>34</sup> Zob. M.Porter, *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa 1998, s.21

Współczesne organizacje muszą zatem posiadać odpowiednie siły wpływające na ich zdolność do opracowania i wdrożenia strategii globalnej. Podstawowe jej elementy ujęte zostały na rysunku nr 3. Charakterystykę czterech najistotniejszych elementów, ważnych z punktu widzenia opracowania i wdrażania strategii globalnej, można ująć w następujących punktach:

**Procesy zarządzania:**

- globalny system informacji strategicznej,
- koordynacja międzykrajowa,
- globalne planowanie strategiczne,
- budżet globalny,
- globalne ocenianie i systemy wynagradzania.

**Struktura organizacyjna:**

- scentralizowana władza lokalna,
- brak oddziału międzynarodowego,
- dominacja wymiaru “przedsiębiorstwo”.

**Ludzie:**

- zatrudnianie obcokrajowców,
- międzynarodowe kariery,
- częste podróże,
- sprawozdania i działalność liderów.

**Kultura:**

- globalna tożsamość,
- orientacja na ogólnoświatowe (a nie krajowe) zatrudnienie,
- współzależność (a nie autonomia) przedsiębiorstw<sup>35</sup>.

Każdy z w/w składników pozostaje pod bezpośrednim wpływem pozostałych i wywiera wyraźny wpływ na ogólną strategię globalną przedsiębiorstwa, która jest jednym z najważniejszych czynników obecnego funkcjonowania organizacji w kontekście postępujących procesów globalizacyjnych (zob. rysunek nr 3).

---

<sup>35</sup> G.S.Yip, *Strategia globalna*, PWE Warszawa 1996. s. 217



Rysunek nr 3. *Składniki organizacji globalnej.*

Źródło: G.S.Yip, *Strategia globalna*, op.cit, s.217

Globalizacja wpływa także na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Proces zmian metod zarządzania przedsiębiorstwem, dokonuje się na kilku płaszczyznach: strukturalnej (wirtualizacji), systemów pracy (tworzenie elastycznych systemów), kompetencji (kreowanie nowej wiedzy), technologii i procedur organizacyjnych (wprowadzanie e-biznesu) oraz wartości (nacisk odpowiedzialności społecznej)<sup>36</sup>.

Wobec widocznych zmian związanych ze skracaniem się cykli życia technologii i produktów, zmianami miejsc produkcji i sprzedaży towarów oraz coraz większą konkurencją, przedsiębiorstwa muszą uwzględniać wypływające z tych trendów nowe wyzwania dla nich. Generalnie można stwierdzić, że wyzwania te dla dzisiejszych organizacji dotyczą trzech zjawisk:

1. Przedsiębiorstwa stają wobec jakościowego skoku w zakresie wymogów efektywnościowych i konkurencyjnych związanych z przodowaniem globalnych korporacji, których udział w ogólnym rynku jest coraz większy i narzuca pewne wzorce normy i strategię dla innych.
2. Organizacje zmuszane są niejako do nauki działania i sprawnego poruszania się na rynku międzynarodowym dlatego aby sprostać konkurencji, jaką stwarza rynek globalny, powinny opracować i wdrożyć strategię globalną dostosowaną do zmian w otoczeniu.

<sup>36</sup> Zob. G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja – wyzwania .....*, op.cit. s.14

3. Każda firma musi umieć adaptować się już do zaistniałej jakościowej sytuacji, a zarazem powinna uczyć się funkcjonowania w warunkach dużo większej zmienności i burzliwości szeroko rozumianego otoczenia<sup>37</sup>.

Autor wielu publikacji w zakresie wyzwań i zagrożeń globalizacji W.Szymański w sposób zwięzły i przede wszystkim trafny pokazuje, jakie wymogi jakościowe w kontekście zmian globalizacyjnych muszą spełniać organizacje aby utrzymać się na rynku i jednocześnie konkurować z innymi. Autor twierdzi, że jakościowe zmiany powodują, iż firmom przeszkadza typowa tradycyjna ekstrapolacja doświadczeń przeszłości na przyszłość. Bardzo utrudniona jest bowiem możliwość antycypacji, a więc przewidywania, gdyż w antycypacji trudno o precyzję. Niestety, nie zwalnia to przedsiębiorstwa od konieczności dokonywania antycypacji najbardziej prawdopodobnych scenariuszy funkcjonowania, które umożliwią nie tylko adoptowanie się organizacji do przyszłych warunków ale i podjęcie działań wyprzedzających konkurencję i uzyskanie wysokiej pozycji na rynku<sup>38</sup>.

Obecnie walka konkurencyjna zależy coraz to bardziej od trafnego formułowania celów, opracowania optymalnej strategii i jej zgodnej z założeniami implementacji. Konkutowanie to nie tylko teraźniejszość, ale przede wszystkim przyszłość, a więc udział w otwierających się możliwościach, aby lepiej dostosować się do rynku. Największy bowiem sukces osiągają te firmy, które będą zdolne do wejścia na arenę nowych możliwości szeroko rozumianego rozwoju.

Konkludując, jednym z podstawowych wyzwań stojących współcześnie przed przedsiębiorstwami jest stworzenie takiej organizacji, której produkty i usługi pozwolą elastycznie reagować na potrzeby lokalnych klientów. Z drugiej strony powinny one jednak zachować globalną kulturę organizacyjną i globalny zakres działania. Organizacja będzie mogła urzeczywistniać te dwie koncepcje tylko wówczas, gdy będzie zdolna do, z góry zamierzonych zmian i przyłoży dużą wagę do konkurowania o przyszłość. Albowiem burzliwość rynku związana z nieregularnością zmian i ich nieobliczalnością, wymusza zmianę nastawienia ludzi biznesu do funkcjonowania. Dlatego też menadżerowi muszą zrozumieć samo zjawisko nieprzewidywalności i nieregularności, nie tylko dlatego aby się do niego przygotować ale, co bardzo ważne, również umiejętnie je wykorzystywać<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> W.Szymański *Globalizacja.....*, op.cit. s.63

<sup>38</sup> Tamże, s.64

<sup>39</sup> Tamże, s.64-65

## 1.2 Konkurencyjność w warunkach globalizacji

### 1.2.1 Pojęcie i istota konkurencyjności

Pojęcie konkurencyjności należy ostatnio do ważniejszych i modnych, ale jednocześnie kontrowersyjnych zagadnień analizowanych w naukach ekonomicznych i o zarządzaniu. W minionych latach tradycyjnie konkurencyjność utożsamiano z taniością (niskimi kosztami produkcji i cenami) oraz przede wszystkim ze sferą mikroekonomiczną. Dzisiaj jednak pojmuje się konkurencyjność zdecydowanie szerzej. W czasach zintensyfikowanej globalizacji gospodarki światowej, konkurencyjność przedsiębiorstw, zdolność do konkurowania i osiągania przewagi konkurencyjnej staje się niezbędnym warunkiem ich przetrwania i rozwoju. Jednocześnie zjawisko konkurencji powszechnie uznaje się za siłę sprawczą całego mechanizmu rynkowego i siłę napędową rozwoju wszystkich podmiotów gospodarczych.

Współczesne rozumienie konkurencyjności jest dalekie od jednorodności i wynika przede wszystkim z historii myśli ekonomicznej i szeregu badań przeprowadzonych w tym zakresie. Należy stwierdzić, iż jest to zjawisko wieloaspektowe, co właśnie oprowadzi do różnic w jego kwantyfikowaniu i stosowanych definicjach.

Konkurencyjność, jako dziedzina wiedzy ekonomicznej charakteryzuje się stosunkowo krótkim rodowodem - badania w tym obszarze są prowadzone na większą skalę dopiero od początku lat 80-tych XX wieku. Bazuje się w nich na wielu koncepcjach ekonomicznych, które tworzą pewne ogólne ramy odniesienia dla całościowego rozwoju teorii konkurencyjności.

Rozpatrując konkurencyjność w najbardziej makroekonomicznym aspekcie, należy stwierdzić, iż w globalnym świecie narody (państwa) konkurują w celu trwałego podnoszenia standardów życia. Zatem można stwierdzić, iż w życiu codziennym pojęcie konkurencji związane jest z działaniami zmierzającymi do uzyskania sukcesu we współzawodnictwie z innymi osobami.

Z łac. *concurrere* – zbiegać się z kimś, rywalizować<sup>40</sup>. Inaczej, konkurencja to walka, współzawodniczenie o coś. Biorąc pod uwagę ten aspekt, analizując istotę i źródło konkurencyjności należy stwierdzić, przedkładając na język zarządzania, że konkurencja jest postrzegana jako współzawodnictwo i rywalizacja między jednostkami lub grupami w osiągnięciu założonego celu. Celem tym jest osiągnięcie takiego udziału w rynku, który powala

---

<sup>40</sup> Słownik wyrazów obcych, Wydawnictwo Park. Bielsko-Biała 2007, s. 126

przedsiębiorstwu dyktować warunki w ogólnej globalnej konkurencji, docelowo przedkładającej się na uzyskanie wysokiego zysku z działalności. Za cytowaną już w niniejszej pracy tzw. „Grupą Lizbońską” można ująć aspekt konkurencji w kontekście „poszukiwania jej razem” lub „wspólnym poszukiwaniem najlepszego rozwiązania właściwego problemu”. Jednakże taki łagodny aspekt konkurencyjności jest zdecydowanie w dobie obecnej sytuacji gospodarczej, trudny do realizacji. Należy raczej stwierdzić, iż konkurencja, jest obecnie jedną z napędowych sił innowacji technologicznych i wzrostu produktywności, przez co napędza i stymuluje wzrost aspiracji ludzkich i umożliwia rekordowe efekty.

We współczesnej literaturze ekonomicznej i marketingowej można spotkać wiele definicji konkurencji w zależności od danego podejścia autorów do samego problemu. Jako punkt wyjści, do dalszych rozważań związanych z konkurencyjnością, zazwyczaj cytuje się tzw. naukową definicję konkurencyjności narodów: „*konkurencyjność narodów jest dziedziną wiedzy ekonomicznej, która analizuje fakty i polityki kształtujące zdolność kraju do tworzenia i utrzymywania otoczenia, które sprzyja tworzeniu większej wartości dodanej przez przedsiębiorstwa i osiąganiu większego dobrobytu przez ludność*”<sup>41</sup>. Konkurencyjność, ze względu na swoją wieloaspektowość, jest rozpatrywana w zależności od przedmiotu jej badania. Dlatego we współczesnym piśmiennictwie ekonomicznym nie ma jednoznacznego określenia konkurencyjności. Należy przyjąć, w ekonomii i zarządzaniu, iż konkurencyjność to zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji. Dość rozpowszechniona definicja konkurencji przedstawiona jest, jako „*proces, za pomocą, którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk wpływających na decyzję zawarcia transakcji*”<sup>42</sup>. Definicja ta ujmuje, taką sytuację na rynku, w której następuje wzajemne oddziaływanie na siebie sprzedających lub kupujących w celu osiągnięcia danego efektu ekonomicznego, którym na pewno jest wzrost sprzedaży, udziału w rynku lub korzystniejszy zakup pożądanego produktu lub usługi. Natomiast rozpatrując istotę konkurowania, A. Szplit, J.Fudaliński, P.Markiewicz i H Smutek piszą, iż w określonej branży odnosi się ona z jednej strony do działań konkurentów, z drugiej strony ukierunkowana jest na zaspokajanie potrzeb klientów. Według autorów analiza konkurencji oznacza odniesienie potencjału pozostającego w dyspozycji danego przedsiębiorstwa do możliwości konkurencji. Natomiast poprzez analizę konkurentów rozumie się analizę wszystkich informacji o konkurencyjnych

<sup>41</sup> IMD Word Compettiveness Yearbook, Lausanne 2003, s. 702.

<sup>42</sup> D.R. Kamerschebn, R.B.McKenzie, C.Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 47

przedsiębiorstwach, które mogą mieć znaczenie dla własnych decyzji firmy podejmowanych w ramach planowania strategicznego<sup>43</sup>.

Natomiast zasadniczo, dla zaakcentowania kontekstu prezentowanej pracy możemy posłużyć się definicją w wersji OECD. Według niej „*konkurencyjność oznacza zarówno zdolność firm, przemysłów, regionów, narodów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencji, jak i do zapewnienia relatywnie wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji oraz relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia opartego na trwałych postawach*”. W dłuższym okresie, zwiększana konkurencyjność prowadzi do wzrostu globalnej produktywności. Szczególnie wzrost ten jest istotny dla poprawy konkurencyjności na rynkach otwartych na międzynarodową konkurencję, ponieważ prowadzi do długofalowego polepszenia jakości życia oraz tworzenia nowych miejsc pracy oraz do generowania wysokich przychodów stanowiących podstawę biznesowego działania<sup>44</sup>.

Według G.Sobczyk należy stwierdzić, iż konkurencja ma przede wszystkim charakter procesu realnego, gdyż właśnie to sprzedający konkurują z innymi sprzedającymi o uzyskanie korzyści ze sprzedaży towarów i usług, natomiast kupujący konkurują z innymi kupującymi o ograniczoną ilość dóbr i usług, znajdujących się na rynku. Mechanizm konkurencji można również ujmować w aspekcie charakteru informacyjnego, albowiem podmioty w celu podjęcia decyzji zdobywają informacje o rodzaju i jakości oferowanych przez innych dostawców produktów, poziomie cen rynkowych, metodach i budżecie promocji, strategii rozwoju głównych oraz drugorzędnych konkurentów. Zdobyte w ten sposób informacje o konkurujących przedsiębiorstwach i innych podmiotach uczestniczących w procesie dostarczenia produktu do finalnego nabywcy, pozwalają podjąć sprawniejsze i skuteczniejsze decyzje rynkowe. Do innych aspektów, w których można obecnie analizować konkurencyjność zaliczyć należy również możliwość spełnienia przez mechanizm rynkowy swojej funkcji równoważącej, alokacyjnej i weryfikacyjnej.

Wymieniona wyżej autorka uważa, że podstawą rozwoju wszystkich procesów konkurencyjnych w gospodarce rynkowej jest rozbieżność interesów sprzedawcy z interesami innych oferentów towarów i usług oraz rozbieżność interesów nabywcy z interesami innych nabywców. Albowiem bezpośrednia walka konkurencyjna między poszczególnymi podmiotami mająca na celu wyeliminowanie z rynku najsłabszych, współcześnie często przybiera formę współdziałania podmiotów rynkowych, uzgodnionych strategii, fuzji, przejęć i aliansów strategicznych. Dzisiejsze konkurowanie o udział rynku może mieć zasięg

<sup>43</sup> Zob. A.Szplit, J.Fudaliński, P.Markiewicz, H.Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, ANTYKWA 2001, s. 67

<sup>44</sup> *Industrial Structure Statistics*, OECD Paris, 1994, s. 17-19

lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy i globalny. W obecnych niestabilnych i zmiennych czasach konkurencja w coraz to większym stopniu staje się ogólnoswiatowa i globalna.

Zjawiskiem, które niezwykle silnie wpłynęło na zmianę strategii konkurencji stała się obecnie globalizacja. Konkurencja globalna oznacza, że o te same grupy klientów obecnie ubiegają się najlepsze i największe firmy światowe, posiadające rozpoznawalne marki produktów, najlepsze technologie, doświadczenie w biznesie i duży kapitał<sup>45</sup>.

Analizując powyższe, można zauważyć, iż jednoznaczne wyjaśnienie konkurencyjności nie jest do końca możliwe. W ogólnym znaczeniu konkurencja jest bardziej jednak zbliżona do pojęcia efektywności ekonomicznej stosowanego w naukach ekonomicznych oraz skuteczności i sprawności, stosowanych w zarządzaniu. W miarę wzrostu natężenia się konkurencji, rozbudowy analiz otoczenia konkurencyjnego, metod i narzędzi konkurencji oraz w miarę rozwoju pojawiających się źródeł przewagi konkurencyjnej, termin konkurencyjności wkracza obecnie coraz szerzej właśnie do ekonomii oraz zarządzania.

Zasadniczo można konkludować, iż konkurencja jest zjawiskiem występującym, wszędzie tam, gdzie istnieje prywatna własność środków produkcji oraz gospodarka towarowa, gdzie występuje ekonomiczne prawo wartości, wymiany i podziału. Gospodarka towarowa jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania rynku, którym rządzą podstawowe prawa popytu i podaży. One to właśnie zasadniczo wyzwalają konkurencję oraz wyznaczają rozmiary produkcji, zasady podziału i wymiany. Razem z prawem wartości tworzą określony mechanizm, według którego funkcjonuje i rozwija się globalna gospodarka.

### **1.2.2 Klasyfikacja i typologia strategii konkurencji w organizacjach globalnych**

W niepewnych i zmiennych uwarunkowaniach globalnych prowadzenie działalności biznesowej powinno opierać się na odpowiednich strategiach konkurencji, umożliwiających osiągnięcie organizacjom trwałej przewagi konkurencyjnej.

Strategią konkurencji możemy określić, bazując na zdefiniowanej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, zespół posunięć na rynku, wyrażających się określoną strukturą rynkowych czynników konkurencyjności. Strategia konkurencji oznacza również zespół działań strategicznych polegających na rozwoju istniejących w przedsiębiorstwie

<sup>45</sup> Zob. szerzej. G.Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 47-49

źródeł konkurencyjności tzn. zasobów, umiejętności i struktur (kluczowych kompetencji) oraz tworzenia nowych<sup>46</sup>. Strategia konkurencyjności powinna opierać się zatem na dogłębnym zrozumieniu wszelkich reguł rządzącym zjawiskiem konkurencji, albowiem to ona właśnie determinuje atrakcyjność danej organizacji.

W literaturze przedmiotu, analizując aspekt strategii konkurencji, analizę rozpoczyna się od koncepcji strategii opracowanych i rozwiniętych przez jednego z najbardziej znanych na świecie specjalistów w dziedzinie zarządzania strategicznego, cytowanego już w niniejszej pracy M.E.Portera. Korzenie koncepcji strategicznych tego autora, tkwią w ekonomice przemysłu. W swojej teorii zakłada, iż podstawową determinantą wyboru strategii są przede wszystkim cechy branży, w której firma konkuruje. Buduje się w ten sposób określone zasady polityki przemysłowej, których punktem wyjścia są stwierdzone w wyniku badań porównawczych, źródła przewagi konkurencyjnej narodów.

To właśnie Porter opracował kompletny zbiór ogólnych strategii konkurencji stanowiących bazy, na których firmy mogą prowadzić walkę konkurencyjną, mimo, iż w porównaniu ze swoimi konkurentami firma może mieć zarówno bardzo wiele słabych, jak i mocnych stron. Istnieją dwa główne rodzaje przewag konkurencyjnych, jakie może ona osiągnąć: niskie koszty i zróżnicowanie. Znaczenie każdej z mocnych i słabych stron organizacji należy rozpatrywać przez pryzmat jej wpływu na koszty lub zróżnicowanie. Należy jednak pamiętać, że przewaga kosztowa oraz zróżnicowanie mają swoje źródła w strukturze danej branży.

Te dwa podstawowe rodzaje przewag konkurencyjnych (niskie koszty i zróżnicowanie) oraz szereg działań podjętych w celu ich wypracowania, stanowią punkt odniesienia dla koncepcji trzech ogólnych strategii osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników w danej branży:

- Przywództwa kosztowego,
- Zróżnicowania,
- Koncentracji.

Dodatkowo Porter dzieli strategię koncentracji na dwa kolejne warianty, którymi są koncentracja na kosztach i koncentracja na zróżnicowaniu. Ogólne strategie przedstawiono na rysunku nr 4.

---

<sup>46</sup> Zob. Z.Pierścionek *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s.275

**PRZEWAGA KONKURENCYJNA**

|                            |                                 |                                    |  |   |  |
|----------------------------|---------------------------------|------------------------------------|--|---|--|
|                            |                                 | <i>Niższe koszty</i>               |  | <i>Zróżnicowanie</i>                    |  |
|                            |                                 | <b>1.Przywódstwo kosztowe</b>      |  | <b>2.Zróżnicowanie</b>                  |  |
| <b>CECEL KONKURENCYJNY</b> | <i>Cała branża</i>              |                                    |  |   |  |
|                            | <i>Jeden z segmentów branży</i> | <b>3A.Koncentracja na kosztach</b> |  | <b>3B.Koncentracja na zróżnicowaniu</b> |  |

Rysunek nr 4. *Trzy strategie ogólne konkurencyjności*

Źródło: M.E.Porter *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 38

Każda z wymienionych powyżej strategii przewiduje odmienny sposób osiągania przewag konkurencyjnych. Obejmuje ona wybór rodzaju pożądanej przewagi konkurencyjnej oraz zestaw strategicznych celów danej organizacji, w których przewagi te mają zostać osiągnięte. Przywództwo kosztowe oraz zróżnicowanie to strategie służące osiągnięciu przewag konkurencyjnych, przede wszystkim w wielu segmentach w ramach danej branży. Natomiast celem strategii koncentracji, jest albo przewaga kosztowa (koncentracja na kosztach), albo zróżnicowanie (koncentracja na zróżnicowaniu) w węższym segmencie. Zatem w zależności od profilu danej branży można stosować różne strategie. Także działania, które należy podjąć w celu ich skutecznego wdrożenia, powinny się różnić w zależności od branży. I chociaż wybór i realizacja strategii ogólnej nie jest zadaniem prostym, należy pamiętać, że dla każdej branży istnieją logiczne procedury osiągania przewag konkurencyjnych i co jest bardzo ważne, należy je określić w formułowaniu ogólnej strategii firmy z uwzględnieniem jej misji i wizji.

W tabeli 2 przedstawiono szczegółowe wymagania związane z powyższymi strategiami. Takie ujęcie tabelaryczne charakteryzuje główne założenia przedmiotowych strategii z uwzględnieniem najważniejszych aspektów koniecznych do stosowania przez firmy danej strategii.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Nie dokonano tutaj wyczerpujących charakterystyk wszystkich strategii konkurencji, albowiem w niniejszej pracy temat konkurencyjności nie jest traktowany szczegółowo i zasadniczo oscyluje w obszarze globalności i wpływu na otoczenie firmy.

Zdaniem M.E.Portera, założenia leżące u podstaw z każdej z wymienionych strategii ogólnych oznaczają, iż przewaga konkurencyjna nie jest istotą każdej strategii, a jej osiągnięcie wymaga od firmy dokonania wyboru konkretnego rodzaju przewagi strategicznej oraz celu konkurencyjnego, którego osiągnięciu przewaga ma służyć. Albowiem oferta „wszystko i dla wszystkich” to doskonała recepta na przeciętność firmy oraz na osiągnięcie tylko wyników poniżej branżowej średniej. Takie podejście firmy, oznacza, iż nie ma ona żadnej przewagi konkurencyjnej. Ma niską rentowność, traci klientów zakupujących duże ilości produktów, którzy żądają niskich cen i musi zrezygnować z zysków w celu odciążenia klientów od firm sprzedających po niższych cenach. Firma, która „utknęła gdzieś po drodze” musi ostatecznie podjąć decyzje o wyborze strategii. Powinna dążyć do osiągnięcia wiodącej pozycji pod względem kosztów, albo przynajmniej do ich zrównania z innymi. Zazwyczaj wymaga to większych inwestycji modernizacyjnych, ale niekiedy podjęcia decyzji o wykupieniu udziału w rynku<sup>48</sup>.

Tabela 2 *Wymagania związane z ogólnymi strategiami konkurencji.*

| <b>Rodzaj strategii</b>                         | <b>Potrzebne umiejętności i zasoby</b>   | <b>Potrzeby organizacyjne</b>   |
|---|--|---|
| <b>Wiodąca pod względem kosztów całkowitych</b> | Ciągłe nakłady inwestycyjne i dostęp do kapitału.<br>Umiejętności projektowania technologii i wykształcenie konieczności ciągłego rozwoju w kontekście innowacyjności.<br>Ścisły nadzór nad siłą roboczą.<br>Technologizacja konstrukcji wyrobów.  | Ścisłą kontrola kosztów.<br>Częste i szczegółowe sprawozdania kontrolne.<br>Strukturalizowana organizacja i zakresy odpowiedzialności.<br>Zachęty oparte na ścisłym wykonaniu planów ilościowych.   |
| <b>Zróźnicowania (dyferencjacja)</b>            | Duże umiejętności marketingowe.<br>Projektowanie wyrobów.<br>Uzdolnienia twórcze.<br>Duże możliwości prowadzenia badań postawnych.<br>Wysoka reputacja lub wiodąca pozycja korporacji w dziedzinie techniki.<br>Długa tradycja w danym sektorze albo szczególna kombinacja umiejętności ludzi przyciągniętych z innych form. | Ścisłą koordynacja funkcji badawczo-rozwojowych, opracowania wyrobów marketingowych.<br>Subiektywne oceny i zachęty zamiast pomiarów ilościowych.<br>Atrakcyjne warunki przyciągające wysoko wykwalifikowanych pracowników, naukowców, ludzi twórczych. |

<sup>48</sup>Zob. szerzej M.E.Porter *Przewaga konkurencyjna.....*, op.cit. s.37-44, I.Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 168

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| <b>Koncentracja</b> | Kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowania na określony segment strategiczny. | Kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowania na określony segment strategiczny. |
|---------------------|---|---|

Źródło: M.E.Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 56

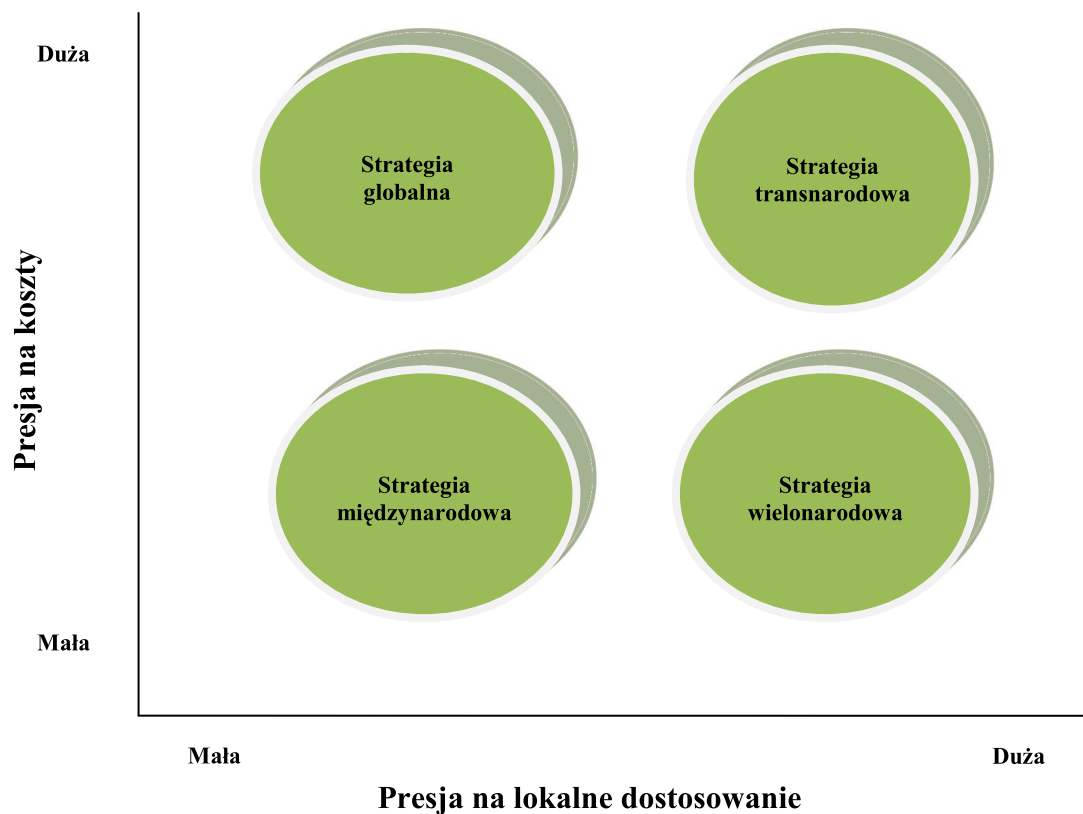
Przetawione powyżej strategie konkurencji są modelowymi strategiami, które należy każdorazowo uwzględnić w jakiegokolwiek analizie aspektu konkurencyjności. Biorąc jednak pod uwagę charakter konkurencyjności w kontekście globalizacji należy uwzględnić dodatkową typologię w tym wymiarze. W ramach swojej globalnej działalności przedsiębiorstwa mogą stosować także jedną z czterech ponadgranicznych strategii konkurencji;

- strategię wielonarodową;
- strategię międzynarodową;
- strategię globalną;
- strategię transnarodową.

Wybór rodzaju ponadgranicznych strategii, jest uzależniony od relacji między konkurencyjną presją na obniżanie jednostkowych kosztów produkcji a presją na dostosowania produktów do potrzeb krajowych rynków zbytu. Korporacje ponadnarodowe działając w różnych krajach mają duże możliwości obniżania kosztów dzięki lokowaniu tworzących wartość funkcji/działań w optymalnych warunkach ekonomicznych oraz dzięki zwiększaniu ich skali, specjalizacji czy standaryzacji.

Rysunek nr 5 przedstawia ramy wyboru poszczególnych strategii ponadgranicznych w różnych warunkach konkurencyjności. Natomiast w dalszej charakterystyce poszczególnych strategii uwzględniono tylko podstawowe funkcje (badawcze, produkcyjne, handlowe) i realizujące je jednostki organizacyjne (zagraniczne filie, wspólne przedsięwzięcia) aby uzyskać przejrzystość charakterystyki poszczególnych strategii<sup>49</sup>.

<sup>49</sup>Zob. A Zaorska, *Ku globalizacji.....*, op.cit., s.155



Rysunek nr 5. *Ponadgraniczne strategie działalności korporacji.*

Źródło: Ch.W.L.Hill, G.R.Jones, *Strategic Management An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1995, s. 233 za: A Zaorska, *Ku globalizacji....* op.cit., s. 156

Najczęściej stosowanymi transgranicznymi strategiami konkurencji (przez około 85-90% wszystkich korporacji międzynarodowych) są strategia wielonarodowa i międzynarodowa. Albowiem obie te strategie stanowią najłatwiejszy i najprostszy model konkurowania w układzie globalnym. Charakteryzują się bowiem między innymi relatywnie małą presją na koszty oraz nie wymagają tak wysokich unikalnych umiejętności oraz kwalifikacji, jakich wymaga strategia globalna i transnarodowa.

**Strategia wielonarodowa** jest stosowana w warunkach małej presji na koszty. Natomiast zagraniczne spółki korporacji ponadnarodowych mają na celu najbardziej optymalne dostosowanie poszczególnych ogniw łańcucha wartości (np. projektowania, logistyki, produkcji, marketingu, sprzedaży) do lokalnych rynków oraz sprostanie wysokim wymaganiom i gustom lokalnych klientów w państwach goszczących. Strategia ta związana jest z dużą samodzielnością i autonomią zagranicznych spółek danych korporacji w zakresie zarządzania i części posunięć konkurencyjnych, zwłaszcza dotyczących rynku lokalnego.

Zasadniczo stosowanie tej strategii umożliwi korporacji osiągnięcie szeregu korzyści, między innymi: minimalizację kosztów transportu, opłat celnych, korzystną percepcję na rynku lokalnym, doskonałą znajomość rynku lokalnego, szybki czas reakcji na zmiany popytu, korzystanie z atrakcyjnych zasobów i umiejętności zlokalizowanych w państwach goszczących. Strategie wielonarodowe są najczęściej stosowane przez firmy europejskie, relatywnie bardziej „osadzone” w różnorodności kultur i rynków. Przykładem stosowania tej strategii jest firma Philips NV.

**Strategia międzynarodowa** jest realizowana przez przedsiębiorstwa, które prowadzą swoją działalność na obszarze tylko kilku lub kilkunastu państw (charakteryzują się małym udziałem w światowym rynku). Ich źródła przewagi konkurencyjnej wynikają między innymi z transferu kluczowych kompetencji pochodzących z centrali ulokowanej w kraju pochodzenia, której rola ma charakter strategiczny. Strategia ta jest stosowana w warunkach małej presji na koszty (wspólna cecha ze strategią wielonarodową) oraz małej presji na dostosowanie do wymagań i preferencji na lokalnych rynkach. Umożliwia to produkcję na dużą skalę i oferowanie takiej samej wersji produktu na wielu rynkach lokalnych jednocześnie. Strategia międzynarodowa jest realizowana przez przedsiębiorstwa, które dysponują produktami o wysokiej jakości i rozpoznawalności na wielu zagranicznych rynkach, zaś unikalność tych produktów lub też ich premia jakościowa i uznaniowa ewentualnie związana z wysokim prestiżem użytkowania oraz znaną marką jest na tyle duża w porównaniu do oferty konkurencji, iż koszty nie są głównym czynnikiem determinującym działalność tych przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach. Strategia międzynarodowa jest realizowana przez firmy w wielu sektorach: chemicznym, artykułów gospodarstwa domowego, kosmetycznym i elektronicznym. Przykładem firm, które skutecznie i efektywnie prowadzą i rozszerzają swoją działalność na rynkach zagranicznych są m.in. Coty (USA), Procter and Gamble (USA), Unilever (Holandia), L’Oreal (Francja). Należy tutaj zaznaczyć, iż zmiany globalizacyjne w coraz to większym stopniu wpływają na wzrost konkurencji w ujęciu międzynarodowym a niestety w tych warunkach wzrasta presja na koszty pracy. Przedsiębiorstwa, aby utrzymać przewagę konkurencyjną muszą optymalnie reagować na zmiany, udoskonalać swoją strategię konkurencji oraz stosować unikatowe umiejętności, zwłaszcza stosowanie wysublimowanych mechanizmów i instrumentów, które będą odmienne od potencjalnych konkurentów.

**Strategia globalna** jest realizowana w warunkach konkurencji, które charakteryzują się silną presją na obniżanie kosztów wytwarzania i zbytu, a jednocześnie relatywnie małą potrzebą dostosowań do wymagań lokalnych rynków zbytu. W zasadzie strategia ta bazuje na

strategii kosztowej. Obniżanie kosztów jest efektem korzyści płynącej z dużej skali wytwarzania różnych produktów w niewielu miejscach, posiadających optymalne warunki produkcyjne. Natomiast sprzedaż (niezbyt drogiego asortymentu niedrogich wyrobów) jest realizowana na wielu różnych rynkach. Jednocześnie konieczna jest ścisła integracja i koordynacja wszystkich działań w skali globalnej. Cechą charakterystyczną przedsiębiorstwa globalnego jest globalne uczestnictwo w rynku, które zakłada wysoki udział w rynku światowym, zwłaszcza na rynkach krajów Triady oraz równomierny rozkład udziałów na wszystkich rynkach zagranicznych. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw stosujących tą strategię jest generowana w wyniku wzajemnych (obustronnych) transferów kluczowych kompetencji i umiejętności, jak również wszystkich zasobów materialnych i niematerialnych tworzonych w wybranych krajach między centralą i zależnymi spółkami. Należy jednak stwierdzić, iż strategię globalną są trudne w realizacji, a także wymagają dużych zasobów i zdolności, zwłaszcza menadżerskich, dlatego realizuje je ok. 15% wszystkich korporacji na świecie. Strategia globalna jest stosowana w wielu branżach, np. elektronicznej, samochodowej, chemicznej, farmaceutycznej, bankowo-finansowej, produkcji samolotów, napojów (GE, Ford, Daimler Chrysler, Toyota, Honda, Fiat).

**Strategia transnarodowa** jest realizowana w wielkich firmach w warunkach dużej konkurencji i presji na koszty oraz na lokalne dostosowanie. Strategia ta jest najnowszym, najbardziej złożonym i rozbudowanym modelem działań strategicznych, możliwym do efektywnego stosowania przy wykorzystaniu najlepszych zasobów, umiejętności oraz kluczowych kompetencji o najwyższej jakości. Strategia transnarodowa jest strategią mix, obejmującą szereg elementów strategii globalnej oraz strategii wielonarodowej, realizowaną w określonych warunkach zewnętrznych – silnej globalizacji sektora i rynku, a z drugiej strony wymagającą niepowtarzalnego i unikatowego zespołu umiejętności i zasobów, aby sprostać wymaganiom lokalnego rynku i lokalnych preferencji klientów. Opiera się ona na dywersyfikacji rodzajów produktów oraz działań marketingowych w zależności od preferencji i potrzeb lokalnych klientów, jak również znacznym rozproszeniu lokalizacji produkcji finalnych wyrobów. Korporacja stosująca strategię transnarodową zdobywa przewagę konkurencyjną poprzez ponadgraniczne transfery kluczowych kompetencji, wyników działalności badawczo-rozwojowej, najwyższej rozwiniętych zasobów i umiejętności, w tym również wiedzy pomiędzy zagranicznymi spółkami, ale również między nimi i centralą.

Zastosowanie tej strategii umożliwia generowanie wielu korzyści, m.in. redukcję kosztów (poprzez wzrost skali i zakresu produkcji, optymalną lokalizację, elastyczność, uczenie się),

poprawę jakości wyrobów i efektywności, wzrost preferencji konsumentów i umocnienie przewagi konkurencyjnej. W związku z faktem, iż strategia transnarodowa jest tak skomplikowanym i trudnym mechanizmem działań strategicznych stosuje ją tylko niespełna 10% wszystkich korporacji ponadnarodowych na świecie, zwłaszcza w sektorze maszynowym, chemicznym oraz elektrotechnicznym, przede wszystkim pochodzące z USA i Europy, zaś w mniejszym stopniu z Dalekiego Wschodu np. ASEA Brown Boveri (Szwajcaria), która swoim hasłem uczyniła podstawową zasadę transnarodowej strategii: "Myśl globalnie, działaj lokalnie", General Electric (USA), Veolia (Francja). Obecnie zauważalny jest trend częściowego stosowania przez niektóre korporacje wybranych elementów strategii transnarodowych, np. przez McDonald's, który wprowadził szereg produktów wychodzącym naprzeciw lokalnym gustom i tradycji (koszerne hamburgery w Izraelu).

Analizując powyższe, w konkluzji należy stwierdzić, iż realizacja globalnych strategii korporacyjnych prowadzi do koncentrowania działań i tworzenia wartości przez te korporacje, przede wszystkim w krajach wysoko rozwiniętych i dobrze wyposażonych. Zauważalna jest obecnie ewolucja dążenia przedsiębiorstw do zmiany stosowanej strategii konkurencji z wielonarodowej i międzynarodowej do strategii o wyższej klasie tzn. globalną i transnarodową. Albowiem efektywne i skuteczne realizowanie strategii transnarodowej i globalnej przez korporacje wymaga międzynarodowej integracji i koordynacji wszystkich działań i decyzji, jak również dysponowania najwyższymi kwalifikacjami w celu optymalnego wykorzystania wszystkich zasobów w ramach własnej struktury w zależności jednak od zmienności otoczenia globalnego i podziału sił konkurencji w danej branży i na danym rynku globalnym<sup>50</sup>.

### 1.2.3 Zakres globalnej konkurencyjności

Powszechnie uznaje się, że globalna konkurencja jest z jednej strony efektem zmian w polityce państw (w tym, przede wszystkim, liberalizacji międzynarodowych stosunków gospodarczych) z drugiej zaś skutkiem dokonującego się na przestrzeni lat postępu naukowo-technicznego. Zachodzące pod wpływem nowych technologii i procesów liberalizacyjnych

<sup>50</sup> Zob. szerzej. K Sowa, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 92-98 i A.Zaorska, *Ku globalizacji .....*, op.cit. s. 156-171

zmiany doprowadziły stopniowo do zmian w konkurowaniu, zwłaszcza na arenie rynków globalnych<sup>51</sup>.

Głównym ideologiem globalnej konkurencyjności jest M.Porter, który stwierdza, że konkurencja globalna zmusza naczelne kierownictwo do zmiany sposobu myślenia i metody prowadzenia własnych przedsiębiorstw. Polityka, która była trafna wtedy, gdy firma prowadziła indywidualną działalność w wielu krajach, teraz może być nieskuteczna. Najpotężniejsze posunięcia to takie, które poprawiają ogólnoswiatową pozycję kosztową firmy albo umożliwiają jej zróżnicowanie się i osłabienie kluczowych światowych konkurentów<sup>52</sup>.

Ciągły wzrost złożoności wymogów związanych z utrzymaniem konkurencyjności w skali globalnej zmusza organizacje do angażowania się w skomplikowane strategie, służące przewidywaniu, a co ważniejsze uprzedzaniu wszelkich posunięć konkurencji. Przedsiębiorstwa zatem stosują odpowiednie strategie cenowe, proponują szeroki wachlarz ofertowy i skracają czas wprowadzenia na rynek nowych towarów i usług. Kluczowym elementem nowej strategii, zapewniającej powodzenie w obliczu globalnej konkurencji, staje się dotarcie do jak największej liczby docelowych odbiorców z właściwym towarem lub usługą i co jest najważniejsze, we właściwym czasie. Czasie, który wyprzedza potencjalnych konkurentów<sup>53</sup>.

W.Szymański stwierdza, że globalizacja prowadząc do uwalniania rynku od barier granicznych likwiduje ograniczenia do konkurencji. Albowiem, tak jak nie ma rynku bez konkurencji tak nie ma wolnego w skali globalnej rynku bez otwarcia na konkurencję zewnętrzną. Dlatego można ogólnie stwierdzić, że globalizacja to proces likwidowania instrumentów i środków ochrony przed konkurencją zewnętrzną.

Według K.Marzędy, obecnie organizacje poszukując nowych dziedzin przewagi konkurencyjnej, a bardziej adoptując się do wymogów globalnej konkurencji, dokonują konsekwentnej ekspansji na coraz to nowe rynki. W obliczu zmiany geograficznego zasięgu konkurencji niezbędnym warunkiem utrzymania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej, staje się ustanawianie obecności na wszystkich głównych rynkach, czyli ekspansja geograficzna. Zdaniem autorów Światowego Raportu Inwestycyjnego 1995, presja globalnej konkurencji zwiększyła także zapotrzebowanie na pozyskiwanie wiedzy i

---

<sup>51</sup> Zob. K.Marzęda *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007, s.154

<sup>52</sup> M.Porter, *Porter o konkurencji....*, op. cit. s.376

<sup>53</sup> Zob. K.Marzęda *Proces globalizacji.....*, op.cit. s.157

umiejętności bez względu na ich lokalizację. To spowodowało tendencje do rozproszenia geograficznego nie tylko działalności produkcyjnej, ale również rozwojowo-badawczej<sup>54</sup>.

M.Porter przedstawia założenia, do których powinny stosować się organizacje, aby osiągnąć sukces w globalnej konkurencyjności. Mianowicie:

- **Zmuszać do innowacji.** Firma powinna szukać nacisków i wyzwań, a nie ich unikać.
- **Wyszukiwać najzdolniejszych konkurentów.** Zdolni konkurenci i szanowani rywale, jako wrogowie mogą motywować do zmian organizacyjnych.
- **Zbudować systemy wczesnego ostrzegania.** Wczesne sygnały ostrzegawcze umożliwiają szybkie działanie, będące reakcją na pojawiające się szanse i zagrożenia.
- **Doskonalić krajowy romb<sup>55</sup>.** Sprowadza się to do aktywnego oddziaływania zarówno na czynniki kształtujące produkcję, jak i na popyt w sektorze, konkurentów, a także sektory pokrewne i wspomagające.
- **Zachęcać do krajowej rywalizacji.** Aby konkurować w skali globalnej, firma potrzebuje zdolnych rywali krajowych i energicznej rywalizacji krajowej<sup>56</sup>.

Aby osiągnąć i utrzymać wysoki poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny analizować konieczność ciągłej restrukturyzacji przedmiotowej, obejmującej doskonalenie i wprowadzenie nowych produktów lub usług. Ponadto ważne jest opracowanie, wyszukiwanie i wdrażanie nowych technologii, *know-how*, wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań w zakresie ekonomiki i finansów, systemów motywacyjnych i rachunkowości zarządczej, doskonalenie systemów organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzanie procesami produkcyjnymi, usługowymi, sprzedaży i marketingu. Również w zakresie użytkowania i zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich i informacyjnych – tak, aby móc osiągnąć znaczące zyski ze sprzedaży produktów i usług, wysoką płynność finansową oraz zapewnić firmie stały rozwój, poprzez ekspansję rynków globalnych<sup>57</sup>. Aby organizacje mogły sprostać globalnej konkurencyjności, to oprócz tych działań muszą w swoich zamierzeniach strategicznych uwzględnić odpowiednią strategię konkurencji.

<sup>54</sup> UNCTAD Division on Transnational Corporations and Investment, Word Investment Report. Transnational Corporations and Competitiveness, New York-Geneva 1995, s.149 za K.Marzęda *Proces globalizacji korporacyjnej*..... op.cit. s. 156

<sup>55</sup> „Romb przewagi narodowej” M.Portera składa się z czterech podstawowych elementów:(1) strategia, struktura i rywalizacja firmy, (2) warunki popytu, (3) sektory pokrewne i wspomagające, (4) warunki czynników produkcji: zob M.Porter, *M.Porter o konkurencji*... op.cit. s.206

<sup>56</sup> Zob. G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja – wyzwania* ....., op.cit. s.27

<sup>57</sup> I.K. Hejduk, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 3, 2006, s. 28-29

Według specjalistów zajmujących się zarządzaniem, w kontekście konkurencyjności globalnej najbardziej pożądaną w przedsiębiorstwie jest strategia wzrostu, a w niektórych warunkach uzasadniona może być także strategia stabilizacji. Dla części przedsiębiorstw może być ona przydatna w czasie poszukiwania możliwości aktywnego udziału w procesach globalizacji. Powinna bowiem dać czas na dokonanie zmian niezbędnych do tego, by przedsiębiorstwo mogło stać się globalnym graczem. Zasadniczym warunkiem powodzenia strategii stabilizacji jest wybór takiego sektora, którego potencjał globalizacyjny jest niewielki. Wybór sektora powinien być poprzedzony analizą sektorową ukierunkowaną na zidentyfikowanie czynników utrudniających globalizację w badanych sektorach. W sektorach nieatrakcyjnych dla przedsiębiorstw globalnych, można rozwijać zasoby i umiejętności, które później staną się podstawą dla globalizowania działalności przedsiębiorstwa także w innych sektorach.<sup>58</sup>

Rozważając aspekt globalnej konkurencyjności, warto nadmienić także o wskaźnikach, którymi mierzy się globalną konkurencyjność w skali ogólnoswiatowej. Są nimi: Globalny Indeks Konkurencyjności (GCI), Indeks Globalny i inne miary konkurencyjności gospodarek światowych. Formalnie, Globalny Indeks Konkurencyjności jest syntetyczną miarą określającą pozycję dóbr i usług z danego kraju na rynkach światowych. Natomiast w istocie wskazuje on, w jakim stopniu w warunkach swobody wymiany, dany kraj, jest w stanie rozwijać się w dłuższym okresie pod względem ekonomicznym i społecznym. Ma to wpływ na przyciąganie inwestorów zagranicznych, twórców i naukowców. Obliczanie GCI jest oparte zarówno na „twardych” danych statystycznych, jak i ocenach „miękkich” takich dziedzin, jak: instytucje, infrastruktura, uwarunkowania makroekonomiczne, opieka medyczna i szkolnictwo podstawowe, szkolnictwo wyższe, efektywność rynku produktów, elastyczność rynku pracy, rozwój rynków finansowych, absorpcja technologii, wielkość rynku, innowacyjność i poziom rozwoju środowiska biznesowego. Łącznie analizowanych jest aż 110 zmiennych jakościowych. Uczestniczy w nim 133 krajów i 13,5 tys. przedsiębiorstw, w tym 170 z Polski. W 2010 r. na pierwszych miejscach w tym rankingu sklasyfikowano: Szwajcarię, Szwecję, Singapur, USA, Niemcy, Japonię, Finlandię, Holandię, Danię i Kanadę. Polska pod względem konkurencyjności, awansowała w 2010 roku o siedem miejsc, na 39 pozycję<sup>59</sup>.

W badaniu konkurencyjności firm globalnych dla przygotowania list rankingowych najlepszych i najbardziej skutecznych przedsiębiorstw stosuje się najczęściej różne odmiany metody delfickiej. Metoda ta wykorzystuje wiedzę ekspertów do celów prognozowania

<sup>58</sup> Szczegółowa analiza najbardziej adekwatnych strategii konkurencyjności została przedstawiona w pkt. 1.2.2 [www.nbp.pl/aktualnosci/Wiadomosci\\_2010/wef.pdf](http://www.nbp.pl/aktualnosci/Wiadomosci_2010/wef.pdf) (data odczytu 20.10.2010)

przyszłości. W ostatnich czasach metodę tą zaczęto wykorzystywać np. w branży spożywczej do oceny skali zagrożeń, skutków pozytywnych i negatywnych wynikających z rozpowszechniania się produkcji tzw. żywności transgenetycznej czy modyfikowanej genetycznie. Natomiast najstarsze i najbardziej prestiżowe są listy rankingowe amerykańskiego czasopisma „Fortune”. Najpopularniejszy jest ranking 500 największych przedsiębiorstw świata, przygotowywany na podstawie wskaźników ekonomiczno-finansowych. Czasopismo to przygotowuje również listy branżowe firm usługowych, handlowych i high-tech. „Fortune” pokazuje także najlepszych światowych menadżerów, firmy o najwyższej dynamice zmian, analizuje też przyczyny niepowodzeń i kryzysów w przedsiębiorstwach i sektorach. Należy stwierdzić, że nie ma kraju, w którym nie prowadzono by zestawień analizujących przedsiębiorstwa pod kątem atrakcyjności. W Polsce takie rankingi prowadzi „Rzeczpospolita”, „Polityka”, „Gazeta Bankowa”, „Wprost” czy „Home&Market”<sup>60</sup>.

Celem rankingów i wskaźników jest przede wszystkim określenie pozycji danej organizacji na rynku lub w sektorze, jej wartości rynkowej, pokazanie potencjału rozwojowego i aktualnej sytuacji ekonomicznej. Dlatego też, w takich zestawieniach ujmowane są dane o wynikach finansowych, rentowności i zyskowności, efektywności i wykorzystania kapitału, wielkości zatrudnienia, statusu prawnego, skali emisji akcji i wartości giełdowej akcji poszczególnych firm na świecie. Analiza takich rankingów jest pomocna w podejmowaniu wszelkich decyzji biznesowych, co docelowo umożliwi optymalną konkurencyjność globalną w tych państwach, które są otwarte na przyciąganie inwestorów zagranicznych.

Zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne dzisiejszej działalności przedsiębiorstw, w tym postępujący proces umiędzynarodowienia i globalizacji, wpływają na pojawianie i kształtowanie nowych globalnych determinantów konkurencyjności, którymi bez wątpienia są:

- szybkość tworzenia i rozwijania nowych atrakcyjnych produktów o globalnym zasięgu,
- „wytwarzanie w klasie światowej” tych produktów i zdolność dostosowania oferty do rozmiarów i struktury globalnego popytu,
- stosowanie globalnego marketingu, umożliwiającego efektywną sprzedaż produktów na wszystkich istotnych rynkach, jak również zapewniającego satysfakcję klientom,

<sup>60</sup> Zob. szerzej. G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja – wyzwania .....*, op.cit. s. 198-200

- zdolność do akumulacji środków finansowych, potrzebnych do optymalnego rozwoju działalności, koncentrowanie się na obszarach o najwyższej wartości dodanej oraz tworzenia skutecznej sprzedaży kolejnej generacji produktów<sup>61</sup>.

Konkludując należy stwierdzić, że globalna konkurencja i związana z nią presja, jaka towarzyszy organizacjom obecnie, jest czynnikiem nieustannie stymulującym proces globalizacji i nadającym mu dynamiczny charakter. Związane jest to oczywiście z istotą konkurencji jako naturalnym i nieodłącznym elementem życia gospodarczego i działalności gospodarczej. Wymóg sprostania konkurencji pobudza przedsiębiorstwa do nieustannego działania i ciągłej ekspansji<sup>62</sup>.

## 1.2.4 Podstawowe determinanty globalnej konkurencyjności

### 1.2.4.1 Innowacyjność

W XXI wieku nastąpiła degradacja triady tradycyjnych czynników produkcji: ziemi, kapitału i pracy. Wykorzystanie tylko tych czynników nie daje i nie zagwarantuje firmie rynkowego sukcesu. Czynnikiem, który nabiera obecnie decydującego znaczenia jest wiedza. Dzięki światowej literaturze, Internetowi i innym środkom przekazu, dostęp do niej stał się niemal powszechny. Ograniczona jest natomiast szansa tworzenia wiedzy technicznej, technologicznej, ekonomicznej, organizacyjnej i przetwarzania jej w innowacje<sup>63</sup>. Bo właśnie innowacje są kluczem do sukcesu firmy i muszą być rozwijane i wykorzystane zgodnie ze wskazówkami wynikającymi z aktualnych i prawdopodobnych zmian otoczenia organizacji, a szczególnie oczekiwań ujawnionych i potencjalnych jej rynku docelowego<sup>64</sup>. W dobie globalizacji procesów gospodarczych, jest to unikalna cecha organizacji.

Już we wczesnym rozwoju nauki zarządzania innowacją była postrzegana, jako jeden z najważniejszych problemów działalności gospodarczej a docelowo działalności przedsiębiorstw. Pierwszą, konkretną definicję innowacyjności sformułował J. Schumpeter. Podkreślił on, że działalność przedsiębiorstw jest oparta na „*tworzeniu nowych kombinacji zastanych czynników produkcji, w warunkach, gdy wyniku tego procesu nie da się łatwo*

<sup>61</sup>Zob. K.Sowa, *Strategie konkurencji korporacji.....*, op.cit. s. 70-71

<sup>62</sup> Zob. K.Marzęda *Proces globalizacji korporacyjnej.....*, op.cit. s.159

<sup>63</sup>Zob.W.Janasz,K.Janasz, M.Prozorowicz, A.Świadek,J, Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002,s.10-11

<sup>64</sup>Zob. J.Dietl, *Przedsiębiorczość*, Wydawca Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz, 2006, s.48

przewidzieć”<sup>65</sup>. Tak definiowana innowacyjność nabierała różnych odcieni terminologicznych i rozwojowych w kontekście zmian zarówno ustrojowych jak i gospodarczych. Biorąc pod uwagę fakt, iż firmy prowadzą swoją działalność w burzliwym i jak pokazał ostatni ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy, bardzo nieprzewidywalnym otoczeniu, także i sama innowacyjność musiała ewoluować. Każde przedsiębiorstwo ze szczególną uwagą musi obserwować dynamikę zmian środowiskowych. Powinno także na nią odpowiednio reagować. Właśnie taka wrażliwość na zmiany otoczenia jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw, działających na arenie międzynarodowej. Innowacje w takich przedsiębiorstwach mogą i powinny być postrzegane szczególnie jako odpowiedź na zmiany otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorstwa mają bowiem bardzo ograniczoną możliwość wpływu na swoje otoczenie, ale są od niego bardzo uzależnione. Dlatego pewną namiastką wobec braku wpływu na otoczenie jest mechanizm dostosowawczy przedsiębiorstwa przejawiający się w opracowaniu i wdrażaniu wszelkich nowych technologii i zmian. Wszelkie innowacje powinny być traktowane w zarządzaniu firmą ze szczególną uwagą, jako zagadnienie strategiczne, ponieważ w jej rezultacie pojawia się w przedsiębiorstwie poważna zmiana w zakresie i sposobie zaangażowania zasobów ekonomicznych, którymi firma dysponuje<sup>66</sup>.

Należy bezsprzecznie stwierdzić, że innowacyjność jest jednym z podstawowych warunków rozwoju szeroko rozumianej przedsiębiorczości. Peter Drucker stwierdził, iż „w każdym biznesie istnieją dwa rodzaje innowacyjności: innowacje w sferze produktu oraz usług oraz innowacje w sferze różnych umiejętności i działań, koniecznych by produkt lub usługa dotarły do klienta: potrzeba może być matką innowacji...”<sup>67</sup>. Jak zauważa K. Marzęda przejawem wpływu i stymulacyjnego działania globalnej konkurencji na postępujący proces globalizacji, jest nie tylko zjawisko rozszerzania geograficznego zasięgu działania korporacji międzynarodowych ale również rozszerzanie zakresu ekspansji na coraz to nowe obszary, do czego niebagatelnie przyczynia się działalność innowacyjna korporacji międzynarodowych. Pisząc o działalności innowacyjnej, należy ją w tym kontekście rozumieć, przede wszystkim, jako zwiększoną mobilność przedsiębiorstwa, wyrażającą się z ciągłym ulepszaniem i urozmaicanie produktów, usług, technologii oraz organizacji, w celu tworzenia wartości dodanej (zysku). Tak pojmowana działalność innowacyjna wynika z konieczności sprostanania wymogom globalnej konkurencji, a docelowo warunkuje proces ekspansji organizacji, albowiem mobilność korporacji uzależniona jest od szybkości i łatwości reakcji

<sup>65</sup> J.Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, 1934

<sup>66</sup> A.Nowak-Far, *Globalna konkurencja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000, s.17-23

<sup>67</sup> P.Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s.85

na zmiany w otoczeniu zewnętrznym. W sytuacji, kiedy zewnętrzne otoczenie korporacji staje się coraz bardziej konkurencyjne, a pod wpływem postępu naukowo-technicznego skraca się cykl życia produktów, zdolności firmy do tworzenia nowych i ulepszania już istniejących produktów oraz co jest bardzo ważne redukcji kosztów produkcji, stanowią kluczowy element budowy przewagi konkurencyjnej<sup>68</sup>. Transnarodowe korporacje zdają sobie sprawę, że w związku z tzw. „moralnym zużyciem” czasu życia produktu, konieczne jest stwarzanie miejsca dla następnego. Ocenia się, że ostatni okres to dominacja innowacji wynikających z analizy rynku. Około 75% udanych innowacji to innowacje „ciagnione” przez rynek. Prace rozwojowe są w nich reakcją menadżerów na analizy rynku i w konsekwencji zamawiane są konkretne rozwiązania. W takich innowacjach oszczędza się na czasie oraz na wydatkach marketingowych i promocyjnych<sup>69</sup>.

W stymulowaniu innowacyjności, w kontekście globalnej konkurencyjności, nie sposób pominąć roli klientów. Wyszukane gusty klientów przy ich stosunkowo poważnej sile przetargowej zdecydowanie sprzyjają innowacyjności. M.Porter sugeruje, że wyszukiwane potrzeby i wymagający klienci sprzyjają wytworzeniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa ich obsługujące. Mając bowiem na względzie takie wysokie wymagania, przedsiębiorstwa wprowadzają wysokie standardy technologiczne i organizacyjne oraz rozszerzają swoją działalność na coraz to nowe segmenty rynku, albowiem wszelkie innowacje powodują, że firma się rozwija i może bez problemu konkurować z najlepszymi w danej branży<sup>70</sup>.

W konkluzji możemy posłużyć się opinią M. Portera, który postrzega konkurencję jako najsilniejszy stymulator innowacji. Według niego im bardziej zażarta jest rywalizacja w danej branży, tym silniejsza jest fala innowacji przez nią generowana. Należy także stwierdzić, iż w nieustannie zmieniającej się konkurencji światowej, nawet pozornie ustabilizowane organizacje muszą w istocie przekształcać się stosownie do potrzeb strategicznych wynikających z innowacji<sup>71</sup>.

#### 1.2.4.2 Zarządzanie zmianami

Zmiana w zarządzaniu jest pojęciem bardzo ogólnym i oznacza zarówno planowane jak i nieplanowane, pożądane i niepożądane zdarzenia i procesy.

<sup>68</sup> Zob. K.Marzęda *Proces globalizacji korporacyjnej...*, op.cit., s.156-157

<sup>69</sup> Zob.W.Szymański *Globalizacja...*, op.cit. s.58

<sup>70</sup> Zob. A.Nowak-Far, *Globalna konkurencja...*, op.cit., s.93-94

<sup>71</sup> Tamże, s. 92

Okazje do przeprowadzania zmian według P.Druckera, cytowanego już w niniejszej pracy eksperta w sprawach zarządzania, można podzielić na:

1. Występujące wewnątrz organizacji, takie jak:

- nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne,
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami członków danej organizacji,
- innowacja wynikająca z potrzeb procesu,
- zmiany w strukturze przemysłu lub rynku, które wszystkich zaskakują.

2. Występujące na zewnątrz organizacji, takie jak:

- zmiany demograficzne (zmiany w populacji),
- zmiany w postrzeganiu np. mody,
- nowa wiedza.

Konkurencja i permanentnie zmieniające się otoczenie mogą stanowić wzbudzające groźbę wyzwania dla dzisiejszych menadżerów. Niestety nie można liczyć, że jest to chwilowa sytuacja i później wszystko wróci do normy. Wraz ze wzrostem oczekiwań i wymagań klientów oraz globalną konkurencją, staje się oczywiste, że nie można liczyć na chwilę odpoczynku i stabilności. Jedyną niezmienną rzeczą będzie zmienna<sup>72</sup>. Zmiany są konieczne, aby organizacja mogła egzystować i rozwijać się w otoczeniu, które uważa się za burzliwe, turbulentne, wymagające a nawet wrogie. Odpowiednia reakcja i wykorzystanie zmian zachodzących w otoczeniu decyduje obecnie o przetrwaniu organizacji i jej rozwoju, którego docelowym punktem jest sprostanie globalnej konkurencyjności. Obecnie na znaczeniu zyskała dziedzina zarządzania zajmująca się innowacyjnym wykorzystaniem i przeprowadzeniem zmian w organizacji, tak, aby zmiana przyniosła zakładane rezultaty przy minimalizacji niekorzystnych aspektów.

Aktualnie obserwowana presja otoczenia, ostatecznie zdevaluowała znaczenie stabilizacji, jako warunku sprawności organizacyjnej, kierując działania na szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu. Zmieniło to warunki prowadzenia biznesu z modelu „zmiany leniwe i ciągłe” do modelu „zmiany dynamiczne skokowe”. Jednocześnie sprawiło, że częste zmiany w funkcjonowaniu organizacji stały się nieuchronne, a umiejętność ich wprowadzania wynikająca często z posiadanej przez organizację kultury<sup>73</sup>, stało się decydującym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Z analizy doświadczeń wielu przedsiębiorstw wynika,

<sup>72</sup> Zob. G.A. Rummler, A.P.Brache *Ponoszenie efektywności organizacji*. PWE, Warszawa 2000, s.13

<sup>73</sup> Wśród cech, które w najbliższych latach będą wpływać na zdolności konkurencyjne organizacji należy wyróżnić cztery zjawiska: globalizację, rozwój technologii teleinformatycznych, zmiany wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników oraz nasilającą się nieprzewidywalność otoczenia biznesu. Szerzej patrz. P.Dwojacki, Cz. Sikorski *Zarządzanie w nowoczesnych czasach*. Przegląd Organizacji, 1999, nr 9, s. 14

iż porażkę poniosły te przedsiębiorstwa, które nie wykreowały w sobie umiejętności kierowania procesem zmian, nie dostosowały metod zarządzania oraz swoich struktur do specyfiki *cor biznesów*<sup>74</sup>, bądź (i to jest najważniejsze źródło niepowodzeń), używały filozofii zmian jako pretekstu do zmniejszania zatrudnienia, bez dokonywania fundamentalnych przekształceń w swoim funkcjonowaniu. Najczęściej były to zmiany o charakterze kosmetycznym a ich celem było pozbycie się części pracowników liniowych i menadżerów średniego szczebla. Skutkowało to w krótkim horyzoncie czasowym zwiększeniem produktywności i zysku – poprzez zmuszanie pozostałych pracowników do zwiększenia wysiłku w celu utrzymania poprzedniego poziomu działania – natomiast w długim horyzoncie przejawiało się oporem pracowników.

Analiza przedsiębiorstw, które odniosły sukces wskazuje, że jego podstawowymi źródłami była koncentracja na procesach funkcjonowania oraz dostosowanie metod zarządzania do nowych procesów, wynikających ze zmiany w zakresie konkurencji oraz skuteczne zarządzanie procesem zmian w całościowej kulturze organizacyjnej organizacji. Analizując powyższe syntetyczne wnioski należy stwierdzić, że najważniejszym elementem utrzymania firmy na poziomie zdolności konkurencji na globalnym rynku, jest koncentracja na tworzeniu efektywnych procesów.

Zarządzanie procesami zajmuje się przepływami pracy, od początku do końca, bez względu na podział i przyporządkowanie funkcji/zadań do obszarów działania, czy też struktur organizacyjnych. Przedsiębiorstwo w podejściu procesowym traktowane jest jako wielowymiarowy system, tj. zbiór wzajemnie powiązanych i nakładających się na siebie warstw (podsystemów, obszarów funkcjonalnych) uczestniczących w różnych procesach (np. wymiany towarowo pieniężnej, wymiany informacji). Podejście procesowe do zarządzania zakłada, że łańcuch wartości organizacji jest procesem wzajemnie zależnych działań (funkcji), które doprowadzają produkt do klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego) umożliwiając realizację celów przedsiębiorstwa.

Podejście procesowe umożliwia:

- zdobycie wiedzy o sytuacji i efektywności działalności całego przedsiębiorstwa,
- kompleksowe monitorowanie stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa,
- formułowanie bieżących zadań służących realizacji celów,

---

<sup>74</sup> *cor* (z ang. łączny/kombinowany wskaźnik rentowności). *Cor biznesem* określa się takie przedsiębiorstwa, których sukces zależy nie tylko od tego jak dobrze każda filia/oddział wykonuje swoją pracę, ale także od tego jak dobrze jest zarządzana firma globalnie i jak są koordynowane główne procesy biznesowe (strategia i struktura, rynek, klienci, B+R), [http://translate.google.pl/translate?hl=pl&langpair=en%7Cpl&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Core\\_business](http://translate.google.pl/translate?hl=pl&langpair=en%7Cpl&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Core_business) (data odczytu 24.09.2010)

- określanie zakresu zmian pozwalających na dostosowanie się przedsiębiorstwa do przyszłych warunków na rynku<sup>75</sup>.

Ewolucja organizacji z funkcjonalnej w kierunku procesowym to efekt naturalnych zmian, zarówno w naturze samego przedsiębiorstwa, jak i zmian dokonujących się w obecnym otoczeniu na skutek globalizacyjnych przemian cywilizacyjnych. Reorientacja współczesnych przedsiębiorstw, w kierunku zarządzania procesami, jest ze względu na zachodzące zmiany o charakterze nowej generacji cywilizacyjnej nieunikniona. Im wcześniej przedsiębiorstwa dokonają tych zmian, tym wcześniej będą mogły sprawnie konkurować na globalnym rynku. Potrzeba takich zmian wynika przede wszystkim z zapotrzebowania na nowe rozwiązania systemowe, dostosowujące dynamikę struktur do wzrastających możliwości człowieka, wyposażonego we współczesne systemy przetwarzania i przesyłania informacji w nowoczesną wiedzę. Organizacja o strukturze procesowej musi być w większym niż dotychczas zakresie podatna na zmiany, których charakterystyka oznacza się znacznie szybszym radykalizmem i brakiem wzorców, na podstawie których można by je przeprowadzać<sup>76</sup>.

Jak wyżej wskazano, organizacja, która jest otwarta na wszelkie zmiany w swojej działalności, gotowa jest także wprowadzać we własnych strukturach zarządzanie procesami. Jednakże musi ona ewoluować w swoich przekształceniach systemowych dość szybko, albowiem otoczenie ulega częstym i nieprzewidywanym zmianom a organizacja chcąc konkurować na globalnym rynku i osiągać zyski musi eliminować zagrożenia płynące z turbulentności otoczenia. Ale także wykorzystywać szanse jakie, ono daje. W tabeli 3 przedstawiono elementy organizacji działającej niejako w gospodarce planowej oraz charakterystykę tych elementów w funkcjonowaniu organizacji, które uległy przekształceniom spowodowanym przemianami w gospodarce nastawionej na konkurowanie globalne i otwartej na ciągłe zmiany.

---

<sup>75</sup> N.Potoczek, *Zarządzanie procesami*, WSB-NLU Nowy Sącz, materiał dydaktyczny

<sup>76</sup> Zob. B.Nogalski, P.Grajewski *Zarządzanie zmianami—od funkcji do procesów-kierunek budowania nowej kultury organizacyjnej*, Materiały z XII Sympozjum Poczty Polskiej, Poczty Dom Wysyłkowy, Szczecin 2005, s.77-81

Tabela 3 . *Cechy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa XXI wieku.*

| <b>Dawna charakterystyka sukcesu</b>   | <b>Nowa charakterystyka sukcesu</b>   |
|--|---|
| <i>Nastawienie na sprawność albo na cel</i>  | <i>Wizja – długookresowa perspektywa</i>  |
|  |   |
| <b>Struktura organizacji</b>   |   |
| Funkcjonalna<br>Hierarchiczna<br>Lokalna, regionalna, narodowa<br>Integracja wertykalna<br>Nastawiona na park maszynowy<br>Nastawiona na akcjonariuszy<br>Sztwywna i sformalizowana<br>Nastawiona na produkt<br>Nastawiona na jakość produktu<br>Opierająca się na mierniku monetarnym<br>Sprawna i stabilna | Zintegrowana<br>Płaska i zdecentralizowana<br>Globalna<br>Integracja sieciowa<br>Informacja technologiczna<br>Nastawiona na wszystkich partnerów<br>Elastyczna, adaptacyjna, podatna na zmiany<br>Nastawiona na klienta<br>Nastawiona na jakość całości<br>Opierająca się na mierniku czasu<br>Innowacyjna, przedsiębiorcza |

Źródło: Na podstawie W. Kiezuń *Sprawne Zarządzanie Organizacją*, Szkoła Główna Handlowa Warszawa 1997, s. 83, za N.Potoczek, *Zarządzanie procesami*, WSB-NLU Nowy Sącz, materiał dydaktyczny

Ogólnie należy stwierdzić, że zarządzanie zmianą jest procesem niezwykle bogatym i wieloznacznym. Sama zmiana może być postrzegana przez pracowników pozytywnie – jako okazja do odmłodzenia organizacji, jej struktur i procedur, zmiany wartości lub wprowadzenia innowacji. Jednocześnie zaś można ją postrzegać jako sytuację powodującą niestabilność, przewrót, wprowadzającą zagrożenia i dezorientację.

Wynika to z faktu, iż nie wszystkie zdarzenia zaistniałe w procesie wprowadzania zmian można zaplanować, zaś niektóre z nich mogą przynieść niepożądane efekty. To, w jaki sposób pracownicy organizacji odbierają zmianę zależy od kilku czynników. Np. od indywidualnej kondycji psychicznej poszczególnych osób, rodzaju zmiany, z jaką mają do czynienia, jej „głębokości” i faktycznego wpływu na pracę, a także od sposobu informowania o rozpoczęciu procesu wprowadzania zmian, a więc mówiąc najogólniej, przepływu informacji i komunikacji w organizacji. Pracownicy to obecnie bardzo ważny aktyw firmy w kontekście uzyskiwania na rynku przewagi konkurencyjnej. Wprowadzanie jakichkolwiek zmian powinno uwzględniać ten aktyw, albowiem, to od pracowników można dowiedzieć się, jakie trudności można napotkać w trakcie procesu zarządzania zmianami w organizacji. Nie dość, że można wykorzystać tkwiący w pracownikach potencjał, to jeszcze uda się

zaangażować ich w ten proces. Taka metoda pozwala uzyskać świadomy udział pracowników we wdrażaniu zmian w przedsiębiorstwie, a im większe zaangażowanie pracowników, tym mniejszy ich lęk przed wprowadzaniem zmiany.

Wnioskując zarządzanie zmianami możemy posłużyć się stwierdzeniem M. Hammera, który tak opisuje organizację zorientowaną na procesy i wdrażanie zmian. *„Przyjazna zmianom i nowym rozwiązaniom w zarządzaniu firma ceni ambicję, skromność, ciekawość, wnikliwość, gotowość do podejmowania ryzyka, odwagę i ukierunkowanie na przyszłość. Firma, która przyswaja sobie te wartości i posiada zinstytucjonalizowane procesy wyłapywania i wdrażania zmian oraz nowych rozwiązań w zarządzaniu, jest gotowa na przyszłość – choćby najbardziej mglistą. Już dzisiaj jest gotowa na jutro i na realizację programu dostosowawczego, który nigdy nie dobiega końca”<sup>77</sup>.*

---

<sup>77</sup> M. Hammer, *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku. Plan działania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 341

## ROZDZIAŁ 2

### 2. Otoczenie organizacji

#### 2.1 Turbulentność otoczenia i jego implikacje dla rozwoju organizacji

Dynamiczne zmiany społeczno gospodarcze, w tym zmieniająca się permanentnie konkurencja (w kontekście zmian układu konkurentów i zmian strategii konkurowania), wdrażane innowacje, zmieniające się upodobania, gusty, preferencje konsumentów, zachodzące na przestrzeni ostatnich lat spowodowały, iż przedsiębiorcy działają w warunkach coraz bardziej burzliwego (nieciągłość, zmienność, niejednorodność) otoczenia rynkowego. Stanowi ono zarówno zagrożenia dla przetrwania, jak i szanse dla dalszego *status quo* organizacji. Zmiany te zasadniczo stanowią o turbulentności otoczenia<sup>78</sup>. Według R.Krupskiego w turbulentnym otoczeniu bardziej wskazane są działania, które można kolokwialnie nazwać partyzantką, niż klasycznym działaniem w ramach z góry przyjętej, głęboko ustrukturyzowanej, klasycznie rozumianej strategii<sup>79</sup>.

Otoczeniem przedsiębiorstwa możemy określić taki zbiór elementów, które nie wchodzi w jego skład ale mimo to pozostają w ścisłych relacjach w stosunku do niego. Określamy je jako makrootoczenie Natomiast za M.E.Porterem można zawęzić otoczenie przedsiębiorstwa do zbioru pięciu konkretnych sił: dostawców, odbiorców, konkurentów, potencjalnych wchodzących, usług i dóbr substytucyjnych<sup>80</sup>.

Właściwe relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem wymagają od kierownictwa każdego przedsiębiorstwa, bieżącego prowadzenia badań stopnia zmienności otoczenia, stopnia przewidywalności zmian czy też samej złożoności i nieprzewidywalności otoczenia. Wymagają także wyboru odpowiedniego stopnia reakcji na zachodzące zmiany w otoczeniu. Do najczęściej wyróżnianych reakcji wymienia się strategie zachowawcze (ograniczanie wpływu zmian w otoczeniu na działania przedsiębiorstwa, by zaburzenia wewnętrzne były

---

<sup>78</sup>Turbulencja jest najbardziej powszechnym zjawiskiem zaobserwowanym w większości przepływów występujących w przyrodzie. Przepływ turbulentny charakteryzuje prędkość, ciśnienie i gęstość. Zob. R.Gabryś, *Podstawy mechaniki płynów. Turbulencja, metody numeryczne, zastosowania techniczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 66. Natomiast zdaniem H.I.Ansoffa turbulencję otoczenia firmy charakteryzują cztery zasadnicze tendencje: wzrost, nowości zmiany, intensywność otoczenia, szybkości zmian otoczenia, złożoności otoczenia, Zob. H.I.Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58

<sup>79</sup> Zob. R.Krupski, *Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywanym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 3, s.11

<sup>80</sup> Bardziej szczegółową analizę makrootoczenia przedstawiono w pkt. 2.2, natomiast koncepcję M.E.Portera scharakteryzowano dokładniej w ppkt. 2.3.2.2

jak najmniejsze); strategie reaktywne (wprowadzanie zmian wewnętrznych, będących odpowiedzią na zmiany w otoczeniu naruszające stabilność działania przedsiębiorstwa) czy strategie proaktywne (aktywne oddziaływanie przedsiębiorstwa na otoczenie)<sup>81</sup>. Reakcje te są egzemplifikacją zmian zarówno stopniowych (ewolucyjnych) jak i zmian radykalnych (rewolucyjnych), przybierających formę adaptacji, rewitalizacji, transformacji czy przewrotu<sup>82</sup>, stanowiących warunek konieczny dla procesu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Analizując ogólną globalną sytuację polityczną i gospodarczą na świecie trzeba bezwzględnie przyznać, że współczesne otoczenie jest bardzo turbulentne (burzliwe). Przejawia się to m.in. następującymi cechami:

- złożonością otoczenia, oznaczającą wzrost liczby jego elementów i ciągłych powiązań między nimi;
- szybkością zmian otoczenia, którą powoduje coraz to większa liczba wprowadzonych innowacji produktowych, procesowych, technologicznych czy organizacyjnych;
- ciągłymi zmianami otoczenia, które powodują coraz większy stopień uzależnienia przedsiębiorstwa od niego;
- trudnościami w przewidywaniu stanów przyszłych otoczenia;
- wysokim stopniem ryzyka zachodzących procesów;<sup>83</sup>
- pojawieniem się masowego konsumenta;
- zaostrzeniem się konkurencji;
- szybkim rozwojem nowoczesnych technologii informatycznych, informacyjnych i komunikacyjnych.

Ponieważ we współczesnym świecie, otoczenie organizacji zmienia się nieustannie, firmy są zmuszone do ciągłej analizy środowiska. Jest to coraz bardziej trudne, albowiem otoczenie współczesnych organizacji jest coraz to bardziej:

- **rozległe** (globalizuje się rynek, znikają bariery w wymianie informacji, przekraczaniu granic, skutki kataklizmów i konfliktów są globalne);

---

<sup>81</sup>Zob.B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 27-28

<sup>82</sup>Zob. E.Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2003, s.38

<sup>83</sup>Zob. K.Janasz, W.Janasz, K.Kozioł, K.Szopik, *Zarządzanie strategiczne-koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008, s, 151-152

- **zróżnicowane** (powstają nowe wyspecjalizowane organizacje, tworzą się wąskie i specyficzne „nisze rynkowe”, grupy klientów specjalnych, wyrafinowanych potrzebach);
- **niestabilne** (skraca się cykl życia produktów, konkurencja przybiera na sile, szybko rozwijają się nowe technologie, państwa coraz aktywniej ingerują w działania gospodarcze);
- **kompleksowe** (coraz większa współzależność procesów i zjawisk).

W takim świecie współczesne organizacje muszą odpowiednio diagnozować swoje szanse i zagrożenia, co jest bardzo dużym wyzwaniem dla współczesnych menadżerów<sup>84</sup>.

Konkludując, według H.I. Ansoffa w obecnym otoczeniu organizacji daje się zauważyć coraz większe turbulencje, spowodowane następującymi procesami:

- wzrostem nowości na zmiany, polegającym na tym, że istotne wydarzenia wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw, coraz bardziej odbiegają od dotychczasowego doświadczenia;
- wzrostem intensywności otoczenia, który oznacza, że związki przedsiębiorstwa z jego partnerami stają się coraz ważniejsze dla kadry kierowniczej - stopień uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia i jego wpływ na różne elementy otoczenia, staje się coraz większy;
- wzrostem szybkości zmian otoczenia, który wiąże się z rosnącą innowacyjnością różnych podmiotów gospodarczych – szybkość wprowadzania innowacji w produktach oraz w innych działaniach przedsiębiorstw staje się coraz większa;
- złożonością otoczenia, która oznacza wzrost liczby jego elementów, które są bardziej zróżnicowane, a ich wpływ coraz trudniejszy do przewidzenia, bardziej zmienne są również granice otoczenia<sup>85</sup>.

Procesy te mają obecnie fundamentalne znaczenia w rozwoju globalnym przedsiębiorstw. Uwzględniają bowiem najbardziej charakterystyczne elementy w kontekście zmian przyszłych, obecnych oraz to co powinno być najbardziej analizowane przez przedsiębiorstwa - konieczność antycypowalności. Albowiem zmiany antycypowane pozwalają formułować plany strategiczne na przyszłość, polegające na tym, że organizacje coraz to częściej

<sup>84</sup> Na podst. A.Koźmiński, W.Piotrowski, *Zarządzanie, Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.79

<sup>85</sup> I.Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu.....*, op. cit., s. 61

przykładają taką samą wagę do analizy zmian antycypowanych, co do reakcji na zmiany aktualne w biznesowym otoczeniu organizacji.

Zatem otoczenie, to ciągle i bardzo często nieprzewidywalne zmiany różnorodnych sił i czynników zarówno w skali makro, jak i mikro. Zasadnicze znaczenie ma stałe zbieranie informacji na temat tych sił i związanych z nimi zmiennych, występujących zresztą nie tylko w otoczeniu globalnym, ale także w kraju, w którym przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Informacje te muszą być następnie ocenione pod kątem ich przydatności dla sektorów i rynków. Należy tutaj pamiętać, iż w analizach wszystkich trendów i zjawisk charakterystycznych dla otoczenia globalnego konieczne jest szukanie związków i zależności pomiędzy nimi. Bowiem, następstwami pewnych, wydawałoby się jednorazowych zjawisk, są długofalowe konsekwencje dla przedsiębiorstw działających w heterogenicznych branżach, np. kryzys naftowy w 1974 roku, koniec ery komunizmu w Europie Środkowo-Wschodniej, pojawienie się Internetu. Złożony, chaotyczny burzliwy charakter dzisiejszego otoczenia globalnego wyklucza w większości przypadków stosowanie sztywno zaplanowanego szablonu postępowania.<sup>86</sup>

## 2.2 Otoczenie makroekonomiczne i konkurencyjne

Każda organizacja, czy to działająca na jednym krajowym rynku czy też oferująca produkty lub usługi na wielu rynkach międzynarodowych i globalnych, jest uzależniona od różnorodnych czynników mających swoje źródło w szeroko rozumianym otoczeniu.

Obecnie organizacje działają w złożonym i dynamicznym środowisku i są od niego na tyle zależne, że wdrożenie strategii staje się szybko testem sprawności funkcjonowania organizacji. Jednakże w krótkim czasie nieudolność konkurentów, opieka agend rządowych lub przypadek mogą zapewnić każdej organizacji komfort zysków. Natomiast długofalowo, efekty zależą od szeroko rozumianej konkurencyjności na rynku.

Postępujący rozwój gospodarczy w ostatnich latach, a szczególnie globalizacja gospodarki i pojawienie się nowych państw dostarczających na rynki nowoczesne, konkurencyjne produkty (Japonia, Korea Południowa, Hongkong, Singapur, Chiny) uświadomiły organizacjom konieczność szerszego uwzględnienia otoczenia zewnętrznego przy opracowywaniu własnej strategii działania. Cechą charakterystyczną zjawisk zachodzących w otoczeniu jest ich zmienność w czasie i czasem trudność, a zwłaszcza niemożność ich przewidzenia. Trudno jest jednoznacznie określić czas wystąpienia i siłę

---

<sup>86</sup>Zob. G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja.....*, op.cit., s.181-182

oddziaływania zdarzeń na przedsiębiorstwo, gdyż ich pojawienie się będzie uzależnione m.in. od rozwoju sytuacji politycznej, internacjonalizacji gospodarki, tworzenie się innych grup interesów, wzrostu świadomości konsumentów, nastawienia proekologicznego oraz sytuacji na rynku kapitałowym. Z punktu widzenia przedsiębiorstw sprawą o priorytetowym znaczeniu jest szybkie postrzeganie zmian w otoczeniu w celu natychmiastowego podjęcia środków zaradczych i dostosowawczych do mogących zaistnieć sytuacji, gdyż odpowiednio wczesne przetwarzanie nadchodzących z otoczenia sygnałów może przyczynić się do rozpoznania pojawiających się w nim zagrożeń i szans. Dlatego każde przedsiębiorstwo, które chce działać efektywnie musi prawidłowo rozpoznać i zinterpretować otaczające go czynniki nazwane ogólnie otoczeniem<sup>87</sup>.

Analizując pojęcie otoczenia przedsiębiorstwa w literaturze, można przytoczyć kilka sformułowań: „*Otoczeniem organizacji jest wszystko to, co nie należy do niej samej, a posiada wymiar czasoprzestrzenny, wywiera lub może wywiera na nią wpływ oraz na co organizacja oddziałuje obecnie lub będzie oddziaływać w przyszłości*”<sup>88</sup>. „*Otoczenie przedsiębiorstwa tworzą siły i zjawiska stanowiące uwarunkowania, w których ono funkcjonuje oraz rezultaty jego rynkowej działalności*”<sup>89</sup>. „*Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej jest częścią otoczenia społeczno gospodarczego które tworzą inne przedsiębiorstwa, banki, agendy wspierające rozwój przedsiębiorczości, instytuty naukowe, instytucje rządowe (wyznaczające ramy polityki gospodarczej), społeczeństwo, ze swoją kulturą, kwalifikacjami, dochodami, preferencjami, upodobaniami itp.*”<sup>90</sup>.

Konkludując powyższe definicje można stwierdzić, że otoczenie organizacji to wszystkie czynniki znajdujące się na zewnątrz niej, poza jej granicami i oddziałujące na nią. Są to wszystkie uwarunkowania prawne, rynkowe, polityczno - społeczne, demograficzne, geograficzne, międzynarodowe i wszelkie inne, w których organizacja funkcjonuje. A.Koźmiński i W.Piotrowski przedstawiają otoczenie organizacji używając określeń: „**natura**” (natura zjawisk przyrodniczych polega na tym, że przebiegają według właściwych sobie prawidłowości, ignorując zupełnie istnienie tych, których interesów dotyczą), „**władza**” (albowiem władza oddziałuje celowo i świadomie, a sama jednocześnie w niewielkim zakresie lub wcale nie poddaje się oddziaływaniom otoczenia), „**gra**” (przeróżni partnerzy i kooperanci organizacji realizują swoje własne cele, ale do tego potrzebują innych organizacji i zasobów, którymi one dysponują i wchodzą więc w najprzeróżniejsze związki w

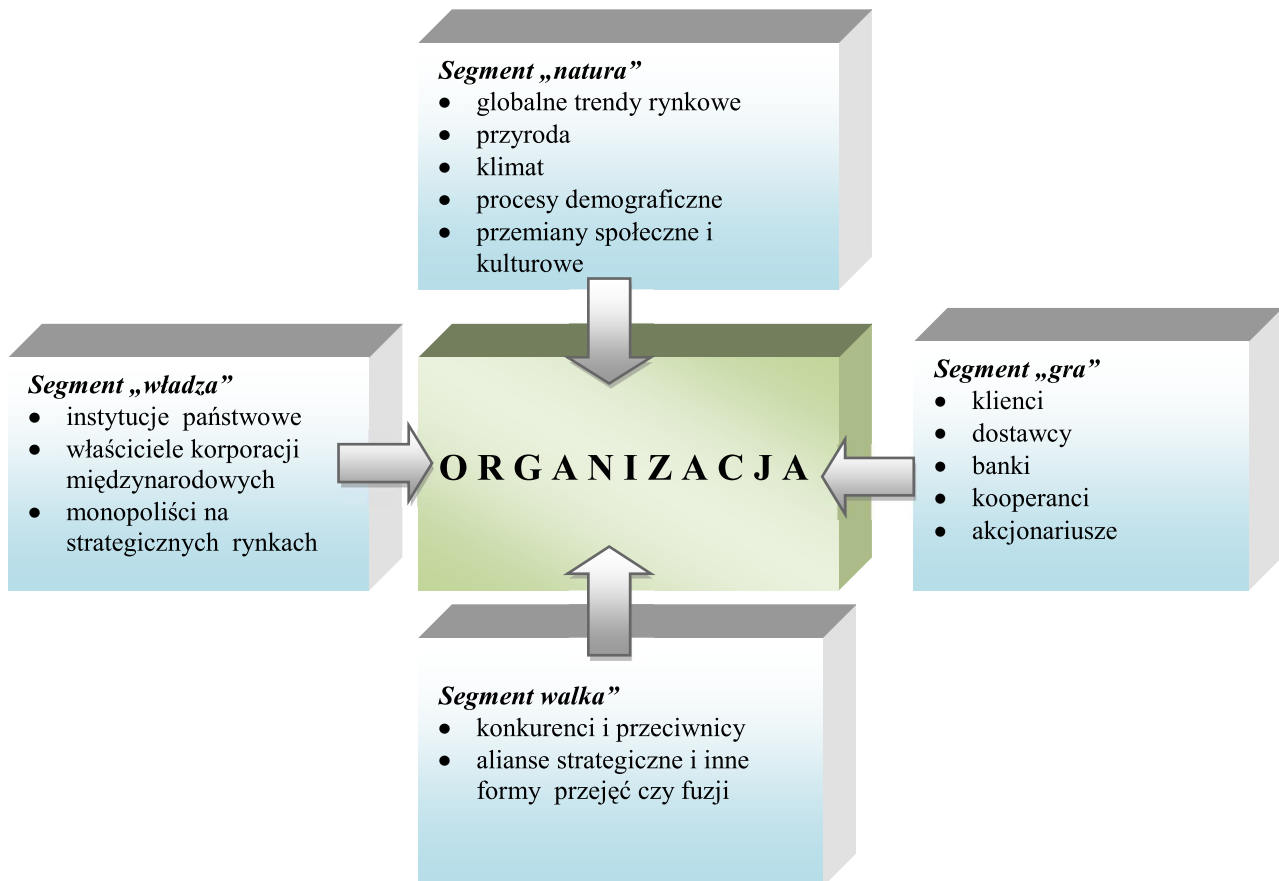
<sup>87</sup>Z.Drażek, B.Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003 s. 103-104

<sup>88</sup>M.Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe, Kraków, Akademia Ekonomiczna 1996, s.21

<sup>89</sup>J.Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001, s.27

<sup>90</sup>L.Kowalczyk, *Biznesplan, czyli jak poznać kredytobiorcę*, Twigger Warszawa 1998, s.66

ramach partnerskiej gry, jednakże cały czas pilnując aby ta zmiana była dla nich opłacalna) i „walka” (to też rodzaj siły, tyle że chodzi w niej o zniszczenie przeciwnika lub znacznie osłabienie jego siły, bo jest to gra o sumie zerowej)<sup>91</sup>. Tak można zaprezentować współczesne otoczenie organizacji. Graficzne ujęcia takiego otoczenia organizacji przedstawia rysunek nr 6.



Rysunek nr 6. *Model otoczenia organizacji*

Źródło: Na podst. A.Koźmiński, W.Piotrowski, *Zarządzanie....*, op.cit. s.78

Zgodnie z ogólnie przyjętą klasyfikacją, otoczenie możemy podzielić na otoczenie instytucjonalne (makrootoczenie) oraz otoczenie rynkowe (mikrootoczenie)

**Makrootoczenie** zawiera te wszystkie czynniki, które tworzą ramy dla działalności przedsiębiorstwa, ale na które firma nie ma żadnego wpływu lub ma bardzo niewielki wpływ. Granica dzieląca organizację od jej otoczenia zewnętrznego nie zawsze jest jasna i wyraźnie określona. Np. akcjonariusze są w pewnym sensie częścią przedsiębiorstwa, ale w innym ujęciu są raczej elementem jego otoczenia. Obejmuje ono niezbyt wyraźnie określone

<sup>91</sup> Na podst. A.Koźmiński, W.Piotrowski, *Zarządzanie.....*, op.cit., s.77-79

wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą wywierać wpływ na jej działania. Można tu uwzględnić m.in. takie wymiary jak: ekonomiczny, polityczno-prawny, społeczny, demograficzny, technologiczny i międzynarodowy.

Przykładową listę czynników makrootoczenia w ujęciu na poszczególne wymiary, podano w tabeli 4.

Tabela 4. *Lista czynników makrootoczenia.*

| <b>Wymiary otoczenia</b> | <b>Czynnik występujący w danym wymiarze otoczenia</b>  |
|--------------------------|--|
| <b>Ekonomiczny</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemy ekonomiczne</li> <li>• Rozmiar gospodarki danego kraju według wielkości PKB</li> <li>• Zatrudnienie i poziom bezrobocia</li> <li>• Struktury gospodarcze i kierunek ich zmian</li> <li>• Zmiany cykliczne: recesja, koniunktura, stagnacja</li> <li>• Stopy wzrostu gospodarczego poziom rozwoju gospodarczego</li> <li>• Poziom i dystrybucja dochodów</li> <li>• Poziom inflacji</li> <li>• Poziom kosztów – pracy, energii, transportu, materiałów</li> <li>• Zakres cen urzędowych</li> <li>• Wartość waluty i wahania kursów walut</li> <li>• Poziom rozwoju rynków inwestycyjnych i kapitałowych</li> </ul>   |
| <b>Polityczno-prawny</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• System polityczny w danym kraju</li> <li>• Partie i ugrupowania krajowe</li> <li>• Stabilność polityczna</li> <li>• Przynależność kraju do ugrupowań międzynarodowych i bloków handlowych</li> <li>• Dostępność subsydiów rządowych</li> <li>• Poziom protekcjonizmu handlowego</li> <li>• Warunki konkurencyjności i otwartości rynku</li> <li>• System finansowo-bankowy</li> <li>• Zakres interwencjonizmu państwowego</li> <li>• Ustawy regulujące umowy</li> <li>• Ustawy regulujące zatrudnienie</li> <li>• Ustawy regulujące działalność związków zawodowych</li> <li>• Legislacja dotycząca monopoli i praktyk restrykcyjnych</li> <li>• Legislacja dotycząca ochrony konsumenta</li> <li>• Zakres regulacji Unii Europejskiej</li> <li>• Prawo podatkowe</li> <li>• Ustawy antykorupcyjne</li> </ul> |

|                       |  |
|-----------------------|--|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prawo celne</li> <li>• Kwestie prawne związane z zamówieniami publicznymi</li> <li>• Uregulowania dotyczące ochrony środowiska</li> </ul>   |
| <b>Spoleczny</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartości, postawy, wierzenia</li> <li>• Wzorce spożycia</li> <li>• Styl życia i tradycje kulturowe</li> <li>• Standardy pracy i postawy wobec pracy</li> <li>• Poziom edukacji i wykształcenia</li> <li>• Etyka działalności gospodarczej</li> <li>• Ochrona zdrowia</li> <li>• Otwartość na produkty międzynarodowe i nowe technologie</li> <li>• Poziom i struktura wydatków</li> <li>• Zmiana systemu wartości i potrzeb nabywców</li> </ul> |
| <b>Demograficzny</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wielkość wzrostu populacji</li> <li>• Tempo wzrostu siły roboczej</li> <li>• Poziom zatrudnienia kobiet w gospodarce</li> <li>• Struktura społeczna i etniczna</li> <li>• Rozlokowanie geograficzne ludności</li> <li>• Struktura wieku ludności</li> <li>• Ruchy migracyjne i emigracyjne</li> </ul>   |
| <b>Technologiczny</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakość naukowo-badawcza zaplecza przemysłu</li> <li>• Tempo zmian w procesach produkcyjnych</li> <li>• Technologie ekologiczne</li> <li>• Technologia informacyjna i systemy komunikacji</li> <li>• Infrastruktura transportowa</li> <li>• Technologie produkcyjne</li> <li>• Technologie projektowe i nowe produkty</li> <li>• Poziom kadry inżyniersko-techniczne</li> </ul>  |
| <b>Międzynarodowy</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencja krajów rozwijających się</li> <li>• Integracja krajów w ramach Unii Europejskiej</li> <li>• Wpływ polityki państw spoza UE na sytuację międzynarodową</li> <li>• Rozwój regionalizmu</li> </ul>   |

Źródło: opracowanie na podstawie: G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 77-78, K.Janasz, W.Janasz, K.Kozioł, K.Szopik, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit. s.161, Z.Drażek, B.Niemczynowicz, *Zarządzanie .....*, op.cit. s. 117.

Makrootoczenie określamy, jako zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikający z lokalizacji danego przedsiębiorstwa w określonym regionie i kraju, w określonym układzie politycznym i społecznym czy w określonej strefie klimatycznej.

Dlatego może się wydawać, że makrootoczenie jest jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw działających w tym samym czasie i na tym samym terenie. Niestety

otoczenie tworzy przedsiębiorstwom niejednakowe warunki, zależnie od branży, sektora, wielkości tych przedsiębiorstw, ich formy własności i wielu innych czynników.

Duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń w makrootoczeniu ma profil działalności danego przedsiębiorstwa. Polityka rządu, zwłaszcza w okresie restrukturyzacji gospodarki i zmian systemowych, silnie różnicuje warunki działania przedsiębiorstw zależnie od tego, czy należą do branż preferowanych, czy przeznaczonych do likwidacji. Branże priorytetowe dla gospodarki mogą liczyć na preferencyjne kredyty, zamówienia rządowe, cła ochronne i inne udogodnienia systemowe oraz finansowe<sup>92</sup>.

Ważną cechą makrootoczenia jest to, że bardzo silnie wpływa ono na pozycję i możliwości działania przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo niestety nie jest w stanie zmienić tych warunków, bowiem nie występuje tutaj sprzężenie zwrotne. Jednak mimo tych niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zależności musi ono bezwzględnie poznać czynniki makrootoczenia, musi umieć je przewidywać, odbierać jako szanse i zagrożenia i dostosowywać do nich swoją strategię rozwoju przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę powyższe, organizacja, która zamierza konkurować na danym rynku musi dostosować swoje działania w ramach marketingu-mix do obowiązujących w nim reguł uwzględniających przede wszystkim otoczenie i zmieniające się w poszczególnych jego wymiarach, trendach. W obecnej konkurencji globalnej, cecha organizacji, analizującej na bieżąco trendy pojawiające się w otoczeniu jest ważnym aktywem strategicznym, albowiem zdolność prawidłowego diagnozowania otoczenia i odpowiedniej reakcji na zmiany pozwala na globalny rozwój organizacji.

**Mikrootoczenie** organizacji zwane jest najczęściej otoczeniem konkurencyjnym lub rynkowym i tworzy warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danym sektorze<sup>93</sup> i na danym geograficznie rynku. Znajomość otoczenia konkurencyjnego przez daną organizację dostarcza istotnych informacji na temat szans i zagrożeń związanych z dojrzałością i dynamiką danego sektora, zachowaniem się dostawców i klientów, a przede wszystkim daje informacje na temat zachowań istniejących konkurentów i możliwości pojawienia się nowych uczestników gry. Prawidłowe zdiagnozowanie i umiejętne posunięcia w otoczeniu konkurencyjnym pozwalają jednak ocenić obecną i przyszłą atrakcyjność sektora oraz ryzyko związane z działalnością w tym sektorze oraz co jest obecnie bardzo ważne, możliwości ekspansji i rozwoju na rynkach globalnych.

<sup>92</sup> Zob. G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza .....*, op. cit, s. 39

<sup>93</sup> Wg. M.E.Potera, **sektor** -to część przemysłu grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku, zob. W.E.Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 2000, s. 23

Zasadniczo mikrootoczenie przedstawia się w tradycyjnym ujęciu M.E.Portera jako model „struktury branży”, ujmujący następujące grupy mające wpływ na dane przedsiębiorstwo: klienci, dostawcy, konkurencja wewnątrz danej branży i potencjalna oraz substytuty. Model ten jednak poszerza się wraz ze zmianami zachodzącym w gospodarce, kulturze, relacjach społeczno-konsumenckich, postępem technologicznym i zmianami w integracjach krajów i gospodarek światowych. Obecnie makrootoczenie składa się z konkretnych organizacji lub grup, które mogą wpływać na przedsiębiorstwo. Nazywamy ich interesariuszami (z ang. *stakeholders*). Są więc to grupy, instytucje, organizacje, które spełniają dwa warunki: mają swoją „stawkę” w działaniach firmy, w jej decyzjach i efektach oraz są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację.

Lista *stakeholders* obejmuje: konkurentów, klientów, dostawców, akcjonariuszy, sojuszników strategicznych, agendy rządowe, regulatorów, media, społeczności lokalne, instytucje zaufania publicznego, pracowników, właścicieli i sojuszników strategicznych i inne wynikające ze specyfiki branży.

*Konkurenci* przedsiębiorstwa to wszystkie inne organizacje konkurujące z danym przedsiębiorstwem o zasoby, zwłaszcza klientów a co nimi idzie o zyski. Przedsiębiorstwa mogą również konkurować o różnego rodzaju zasoby inne niż środki pieniężne przeznaczone na wydatki konsumpcyjne.

*Klienci (odbiorcy)* to wszyscy ci, którzy płacą za nabywane wyroby lub usługi przedsiębiorstwa. Często powiązanie transakcji z klientami jest bardzo zawikłane. W wielu przypadkach kupując wyrób danej firmy nie kupujemy go bezpośrednio od niej, tylko u niezależnej firmy, która jest pośrednikiem w rozprowadzaniu tego produktu. Klientami nie muszą być osoby fizyczne. Można tu wymienić na przykład szpitale, hurtowników oraz producentów. Klienci wywierają także duży nacisk dotyczący opakowań, serwisu, ogólnej jakości produktów itd. Zrozumienie klientów jest jednym z podstawowych czynników powodzenia działalności gospodarczej. Firmy które to wykorzystują trafiają swoim produktem dokładnie w potrzeby klientów.

*Dostawcy* to organizacje dostarczające zasoby innym organizacjom. Każde przedsiębiorstwo korzysta z usług wielu dostawców. Jedni dostarczają surowce, inni maszyny i wyposażenie. Banki i agencje kredytowe dostarczają niezbędnego kapitału do prowadzenia działalności gospodarczej. Pośrednicy pracy dostarczają zasobów ludzkich. Współczesne organizacje starają się unikać uzależnienia od jednego dostawcy. Spowodowane jest to groźbą paraliżu firmy w momencie wypadnięcia dostawcy z rynku, bądź jego wewnętrznymi problemami

*Regulatorzy* to jednostki, które mogą kontrolować, regulować lub w inny sposób oddziaływać na politykę i praktyki organizacji. Wyróżnia się dwa rodzaje regulatorów. Pierwszy to agencje regulacyjne, powołane przez rząd w celu ochrony społeczeństwa przed różnymi praktykami gospodarczymi lub ochrony jednej organizacji przed inną. Można tu wymienić dla przykładu Agencję Ochrony Środowiska lub Komisja Nadzoru Finansowego. Mają one bardzo duży wpływ na przedsiębiorstwa. Drugim rodzajem regulatora jest grupa interesu. Są to grupy pragnące wywierać wpływ na prowadzoną przez przedsiębiorstwa działalność gospodarczą. Grupy interesów nie dysponują oficjalnymi atrybutami władzy. Mogą jednak wywierać znaczny wpływ, wykorzystując środki masowego przekazu do zwrócenia uwagi opinii publicznej na swoje racje. Mogą one wywierać silny wpływ na prowadzoną przez przedsiębiorstwo politykę płac i zatrudnienia. Menedżerowie nie mogą ich ignorować. Są oni poważnym problemem dla współczesnych menedżerów. Dzieje się tak ponieważ coraz więcej akcjonariuszy, stara się wpłynąć na kierownictwo firm, w których mają *swe udziały*.

*Sojusznicy strategiczni* to przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w ramach wspólnego przedsięwzięcia. Sojusze strategiczne pomagają firmom uzyskiwać od innych doświadczenie którego im brakuje. Tworzenie aliansów strategicznych pozwala ich uczestnikom na rozłożenie ryzyka, ułatwia dostęp do wiedzy, informacji, doświadczenia czy technologii stosowanej przez partnerów, współfinansowanie inwestycji itp. Menedżerowie muszą jednak uważać, by nie ujawnić ważnych dla konkurencji informacji<sup>94</sup>.

Ponieważ wymiary te są związane z konkretnymi organizacjami w danym środowisku, ich wpływ na funkcjonowanie organizacji w warunkach globalizacji ma charakter bezpośredni. Grupy te mogą być nastawione pozytywnie do danego przedsiębiorstwa (np. dostawcy, klienci, pracownicy), ale i również negatywnie (np. ruchy ekologiczne, konsumenckie, firmy konkurencyjne). Przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę specyfikę mikrootoczenia w której planują działać, a w przypadku ekspansji na rynki zagraniczne, ma to szczególne znaczenie.

Firmy coraz bardziej konkurują na rynku, polegając bardziej na własnych zdolnościach do komunikowania tego kim są i na czym się opierają, a nie tylko na tym jakie wytwarzają i sprzedają produkty lub usługi. Ważna jest obecnie reputacja, która staje się coraz bardziej cenniejszym atutem firmy. Dlatego zauważalna jest tendencja do stosowania przez firmy globalne, odpowiedniej komunikacji z otoczeniem. W języku marketingowym nazywa się to *public relations* i określimy tym instrument komunikacji marketingowej, który

<sup>94</sup> Na podst. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Mikrootoczenie> (data odczytu 24.10.2010).

zmierza do kreowania i utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Celem PR jest również oddziaływanie na odczucia, opinie i przekonania interesariuszy. Każdy z instrumentów PR ma istotne znaczenie w działalności organizacji na rynkach globalnych. Albowiem te działania mogą być płaszczyzną, na którą będą się nakładać konkretne kampanie reklamowe, tworzące przesłanki ich przyjęcia przez daną społeczność lokalną i docelową grupę klientów, a tym samym mogą przesądzać o określonym stopniu skuteczności komunikacji marketingowej ramach działalności globalnej przedsiębiorstwa. Korporacje globalne wiedzą, że obraz, jaki uda się im stworzyć przez odpowiedni PR ułatwia im nie tylko osiągnięcie celów i zamierzeń rynkowych ale dobra reputacja i wysokie notowania społeczne mają istotne znaczenie promocyjne, zarówno w fazie wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, jak i w procesie ich obsługi.

Konkludując, należy stwierdzić, iż między elementami mikrootoczenia organizacji zachodzi pełne sprzężenie zwrotne - podmioty otoczenia oddziałują na przedsiębiorstwo, jak również przedsiębiorstwo musi reagować na bodźce z otoczenia. Dlatego też przedsiębiorstwa globalne powinny w sposób ciągły rozpoznawać uwarunkowania rynkowe danej branży stosując odpowiednie analizy branżowe, za pomocą których przedsiębiorstwo będzie w stanie gromadzić istotne dane niezbędne do sprawnego konkutowania z innymi firmami.

## **2.3 Metodologiczne aspekty analizy otoczenia organizacji**

### **2.3.1 Przegląd i klasyfikacja metod**

Globalne otoczenie organizacji jest dynamiczne (zawrotna prędkość zmian i ich dynamika w czasie), złożone (siły działające w otoczeniu są liczne, trudne do zrozumienia pojedynczo, a relacje pomiędzy nimi stają się coraz bardziej niejasne) i burzliwe (pojawiające się zmiany są wielokierunkowe i nie zawsze dają się ułożyć według przewidywanego szablonu). Dlatego analiza otoczenia przedsiębiorstwa, działającego w skali globalnej powinna mieć na celu rozpoznanie konfiguracji zjawisk, które są dla niego istotne, ale których wpływ na nie jest oczywisty, z jednoczesnym określeniem czy są to szanse czy zagrożenia. Przedsiębiorstwo działające w skali globalnej ma dwie możliwości prowadzenia analiz i monitorowania otoczenia:

- stworzenie systemu i procedur takiego planowania strategicznego, które jest zorientowane na budowanie przewag konkurencyjnych;

- budowanie organizacji zarządzanej strategicznie z naciskiem na strategię funkcjonalne-produktowe, rynkowe, finansowe, inwestycyjne i zarządzania zasobami ludzkimi.<sup>95</sup>

Rozwój gospodarczy powoduje przyspieszenie zmienności otoczenia. Zasadniczo odnosi się to do zmian otoczenia konkurencyjnego a także technologicznego. Obecnie zauważalny jest trend skracania cyklu życia produktów, a pojawiające się nowe wyroby, nowe technologie oraz nowe firmy powodują, iż w krótkich okresach następują istotne zmiany warunków funkcjonowania dzisiejszych organizacji. W tych warunkach bardzo ważne jest odpowiednio zdiagnozowane otoczenie.

Diagnoza otoczenia najczęściej realizowana jest poprzez różnorakie metody, ujmowane jako elementy analizy strategicznej organizacji. Analiza strategiczna (*ang. strategic analysis*) to rodzaj analizy, mający na uwadze ocenę organizacji na tle jej otoczenia. W sposób kompleksowy, przy wykorzystaniu metod jakościowych i ilościowych bada przedsiębiorstwo i przedstawia propozycje przyszłej strategii firmy.

Od początku rozwoju zarządzania strategicznego można prześledzić ewolucję metod i technik analizy strategicznej. Obecnie nauka dysponuje bogatym zestawem technik analizy, które docelowo pozwalają objąć wszystkie sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Wybór odpowiednich metod zależy od celu analizy. Bez względu jednak na aspekt badania otoczenia organizacji i stopień szczegółowości prowadzonej analizy, musi być przestrzegana zasada jej kompletności oraz rozróżniania tych zjawisk i czynników, które mogą być kształtowane przez samą organizację oraz tych, które są poza zasięgiem jej możliwości strategicznych.

Wykorzystanie odpowiedniej metody analizy strategicznej powinno być uzależnione od tego, co chcemy w danej organizacji przeanalizować i do czego faktycznie ma posłużyć analiza. W tym kontekście można wymienić następujące metody analizy strategicznej:

1. *Metody analizy otoczenia organizacji* - na niższym poziomie szczegółowości dzieli się je na metody:
  - a) analizy makrootoczenia;
  - b) metody analizy otoczenia konkurencyjnego organizacji.
2. *Metody analizy potencjału strategicznego*:
  - a) zasobów,
  - b) zdolności,

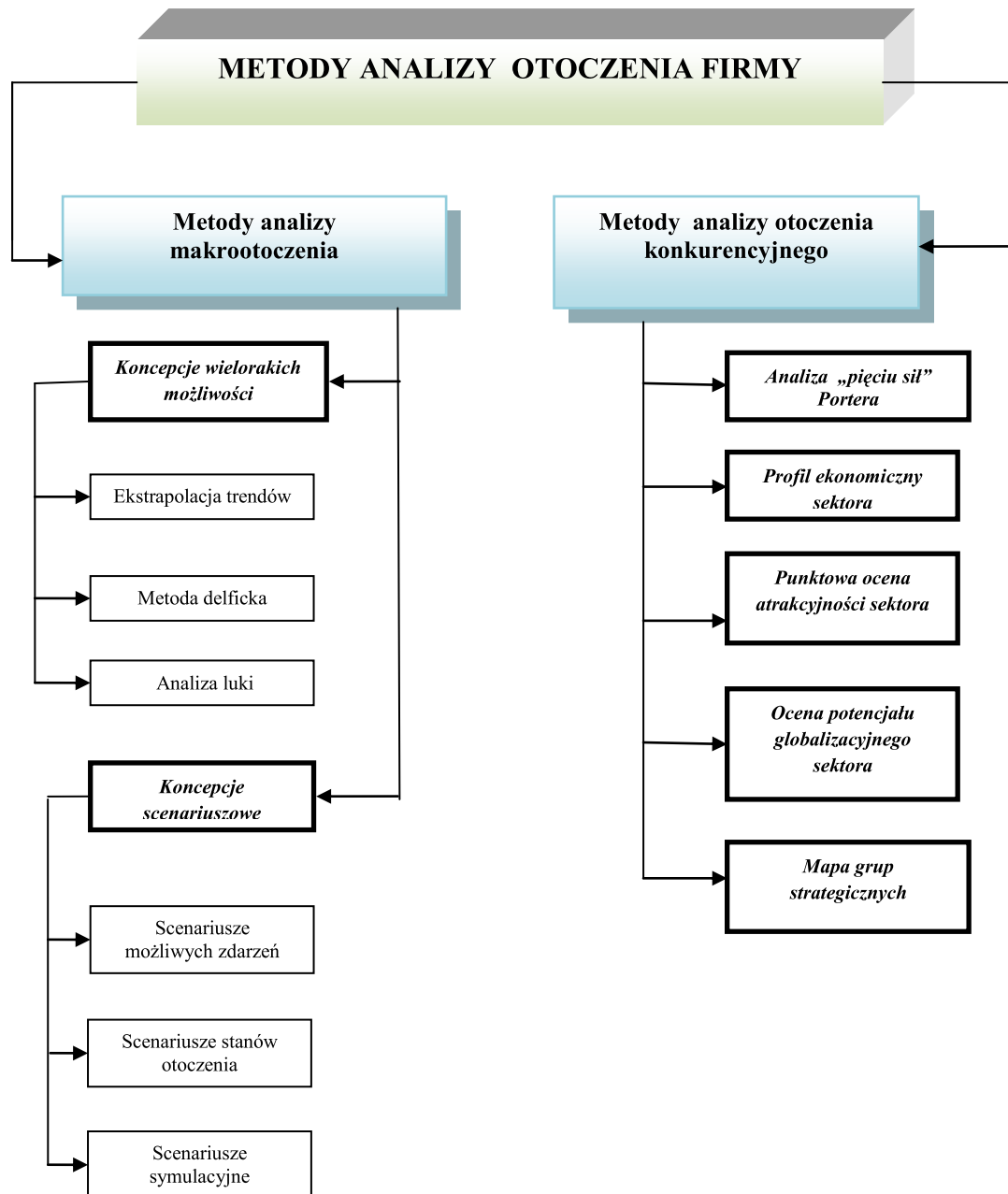
---

<sup>95</sup> Zob. G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja.....*, op.cit., s.179-180

c) umiejętności

3. *Metody integrujące.* W ramach tych metod dokonuje się jednoczesnej analizy otoczenia organizacji oraz jej potencjału strategicznego – pozwalają one na dokonanie konfrontacji wyników badania otoczenia oraz samego przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę tematykę pracy, zwrócić uwagę należy na metody służące do analizy otoczenia organizacji z pominięciem metod analizy potencjału strategicznego. Wybór odpowiedniej metody analizy otoczenia powinien być uzależniony od tego, co chcemy uwypuklić w syntezie otoczenia. W tym kontekście możemy posłużyć się kilkoma proponowanymi przez znawców tematu metodami analizy otoczenia. Szczegółową klasyfikację dostępnych metod analizy otoczenia przedstawia rysunek nr 7.



Rysunek nr 7. *Klasyfikacja metod analizy otoczenia.*

Źródło: opracowanie na podstawie G.Gierszewska, M.Romanowska. *Analiza ....* op.cit., s. 14

W teorii i praktyce zarządzania wypracowano dwie zasadnicze koncepcje analizy makrootoczenia (por. rys. nr 7):

- Koncepcję wielorakich możliwości, inaczej nazwaną bezscenariuszową,
- Koncepcję scenariuszową.

*Koncepcja wielorakich możliwości* jest oparta na jednej wersji strategii rozwoju.

Sukces zależy tu od stopnia trafności identyfikacji szans i zagrożeń płynących z otoczenia.

Cechą charakterystyczną analizy jest antycypacja ograniczeń rozwoju i oparcie całego procesu formułowania strategii nie tyle na prognozach, ile na dedukcji wniosków ze zmian otoczenia, które już nastąpiły lub zostały trafnie rozpoznane jako zmiany przewidywane w przyszłości.

*Koncepcje scenariuszowe* polegają na przygotowaniu wielu rozmaitych wersji scenariuszy opisujących sytuację organizacji gospodarczych i stan otoczenia, w którym będą one w przyszłości funkcjonować, oraz zbudowaniu dla każdej wersji strategii działania. Punkt ciężkości koncepcji scenariuszowych leży w badaniu rozpoznawczym dokonywanym w początkowej fazie procesu planistycznego. Za pomocą ekstrapolacji dotychczasowych tendencji zmian w otoczeniu określa się przyszłą sytuację. W konstruowaniu alternatywnych opisów przyszłości czynnikami wpływającymi na wybór strategii rozwoju są pewne cechy sytuacji idealnej oraz negatywne skutki kontynuowania dotychczasowej strategii.<sup>96</sup>

W zakresie tych dwóch koncepcji analiz makrootoczenia znajdują zastosowanie takie szczególne metody, jak:

- ekstrapolacja trendów,
- analiza luki strategicznej,
- opinie ekspertów

oraz metody scenariuszowe, takie jak:

- scenariusze możliwych zdarzeń,
- scenariusze symulacyjne,
- scenariusze stanów otoczenia,
- scenariusze procesów w otoczeniu.

Metody bezscenariuszowe oparte są na jednej wersji strategii rozwoju. Ważna więc jest prawidłowa trafność identyfikacji szans i zagrożeń płynących z otoczenia.

Jedną z takich metod jest *ekstrapolacja trendów* – polega ona na prognozowaniu zjawisk otoczenia na podstawie historii. Prognozowanie na podstawie zaobserwowanego trendu opiera się na założeniu, iż dane zjawisko będzie w przyszłości zmieniało się podobnie jak dotychczas. Jest to więc metoda mało efektywna, gdyż nie bierze się tutaj pod uwagę zmian czynników oddziałujących na dane przedsiębiorstwo. Przykładem wykorzystania tej metody, jako podstawowego narzędzia prognozowania zjawisk gospodarczych, są analizy ryzyka inwestycyjnego w branżach gospodarki polskiej i analizy stanu koniunktury powadzone w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową.

---

<sup>96</sup> G, Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza .....*, op. cit, s. 48

Inną metodą bezscenariuszową jest *analiza luki strategicznej* - ocenia ona dostosowanie istniejącej strategii i sposobów działania organizacji do wymogów otoczenia w przyszłości, a także dąży do określenia poziomów i sposobów zniwelowania różnic między celami organizacji a oczekiwaniami. W teorii organizacji i zarządzania luka występuje w trzech znaczeniach, jako: luka zgodności trendów (gdy tempo wzrostu sprzedaży danej organizacji jest takie same jak tempo wzrostu rynku), luka nadmiaru (pokazuje, że sprzedaż w danej organizacji rośnie szybciej niż popyt) oraz luka niedoboru (pokazuje, że popyt na rynku rośnie szybciej niż sprzedaż w danej organizacji). Analiza luki strategicznej często jest używana do celów diagnostycznych. Może być także stosowana zarówno w kontroli bieżącej, wynikowej jak i prognozowaniu.

Trzecią, wymienianą przez autorów metodą bezscenariuszową jest *metoda delficka* – *opinie ekspertów*. Istota oceny ekspertów polega na logicznej analizie problemu, zebraniu skwantyfikowanych opinii ekspertów w postaci ocen, a na końcu ich formalnym opracowaniu. Metodę delficką stosuje się z powodzeniem w badaniach rynkowych i marketingowych.<sup>97</sup>

Metody scenariuszowe dotyczą zmian nieciągłych, czyli przeskoku między przeszłością a teraźniejszością oraz między teraźniejszością a przyszłością. Każda zmiana powoduje bowiem konieczność uwzględniania wielu wariantów możliwych przyszłych stanów otoczenia. Każdy z istotnych czynników, oddziałujących na organizację w danym czasie, może w przyszłości zmieniać się w nieprzewidywalny sposób, zarówno korzystny, jak i nie korzystny dla tej organizacji. Ta różnorodność możliwych zmian pociąga za sobą potrzebę dokonania wielowariantowych analiz przyszłych stanów otoczenia.

Jak już wcześniej wskazano scenariusze zawsze są tworzone dla dłuższych okresów czasu. Proces budowy scenariusza polega na chronologicznym opisie i identyfikacji ważnych punktów na drodze do przyszłości danej organizacji.

Metody scenariuszowe można podzielić na cztery zasadnicze grupy:

1. Scenariusze możliwych zdarzeń,
2. Scenariusze symulacyjne,
3. Scenariusze procesów w otoczeniu,
4. Scenariusze stanów otoczenia.<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Zob.szerzej: G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza .....*, op. cit, s. 50-60

<sup>98</sup> Zob.Tamże, s. 87-89, Charakterystykę metod scenariuszowych, jako najbardziej charakterystycznych do analizy makrootoczenia w kontekście postępujących procesów globalizacyjnych, pokazujących wielowariantowość zamierzeń i działań organizacji przedstawiono w pkt. 2.3.2.1.

Ważnym elementem analizy otoczenia jest także analiza konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa, nazwanego otoczeniem bliższym lub rynkowym. O ile makrootoczenie tworzy pewien układ szans i zagrożeń dla wszystkich przedsiębiorstw w danym kraju, o tyle otoczenie konkurencyjne określa warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danym sektorze i branży na danym geograficznie rynku. Analiza sektora na którym działa przedsiębiorstwo, może dostarczyć istotnych informacji na temat szans i zagrożeń związanych w wiekiem i dynamiką tego sektora, zachowaniem się dostawców i klientów, a przede wszystkim zachowań istniejących konkurentów i możliwością pojawienia się nowych uczestników w danym sektorze. Analiza otoczenia konkurencyjnego pozwala także ocenić obecną i przyszłą atrakcyjność danego sektora i ryzyko związane z przebywaniem w tym sektorze lub wychodzeniem z niego. Ewentualnie, o podjęcie decyzji o dywersyfikacji działalności w danym lub pokrewnym sektorze. Jako zasadę należy jednak przyjąć, iż analiza otoczenia konkurencyjnego powinna być poprzedzona ogólną analizą całego przemysłu i gospodarki narodowej w celu wskazania globalnych i strukturalnych uwarunkowań kondycji danego sektora. Analiza przemysłu powinna zobrazować przebieg i zaawansowanie przekształceń własnościowych w danym przemyśle, zmiany w kondycji ekonomicznej, specjalnych uregulowań prawnych i systemowych oraz problemów restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych dla całego przemysłu. Należy także pamiętać, szczególnie w odniesieniu do sektorów o dużym potencjale globalizacyjnym, o konieczności analizy sektora w wymiarze globalnym (światowym) oraz wymiarze regionalnym (kontynentu).<sup>99</sup>

Zasadniczo, w celu przeprowadzenia analizy otoczenia konkurencyjnego wykorzystuje się metody, które pomagają określić miejsce w danym sektorze oraz działania które pozwolą na zastosowanie odpowiedniej strategii, mającej docelowo przynieść globalne korzyści danej organizacji.

Na ogół do analizy otoczenia konkurencyjnego wykorzystuje się następujące metody:

- Analizę „pięciu sił” M.E.Portera,
- Profil ekonomiczny sektora
- Punktową ocenę atrakcyjności sektora,
- Mapę grup strategicznych,
- Analizę potencjału globalizacyjnego sektora.

---

<sup>99</sup> Tamże, s. 92-93

### Analiza "pięciu sił" M.E.Portera.

M.E.Porter<sup>100</sup> zaproponował analizę sektora działalności na podstawie pięciu czynników (sił) które wyznaczają natężenie konkurencji w danym sektorze oraz jego rentowności i w rezultacie – finansową atrakcyjność dla inwestorów. Czynniki te są:

1. Siła oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora.
2. Siła oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora.
3. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.
4. Groźba pojawienia się nowych producentów.
5. Groźba pojawienia się substytutów.

Możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym mniejsze, im silniejsza jest presja na sektor ze strony dostawców i nabywców, im większe są możliwości wejścia do sektora nowych producentów lub pojawienia się na rynku substytutów, a także im ostrzejsza jest walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami w sektorze. W modelu M.E.Portera relacje między wymienionymi czynnikami określają intensywność konkurencji wewnątrz sektora i w efekcie jego rentowność. Zależności między „pięcioma siłami” obrazuje rysunek nr 8.

Należy tutaj zaznaczyć, że na podstawie analizy wykonanej prezentowaną metodą można sformułować ogólną ocenę atrakcyjności badanego sektora oraz sporządzić zestawienie związanych z danym sektorem szans i zagrożeń, które powinny być wykorzystane przez organizację w wyborze i implementacji odpowiedniej strategii globalnej.<sup>101</sup>

### Profil ekonomiczny sektora.

Inną metodą, przydatną do opisów sektorów i porównywania ich jest metoda zwana ekonomiczny profil sektora. Jest to metoda analizy jakościowej i nie daje możliwości porównania atrakcyjności kilku sektorów, zatem można ją stosować jako uzupełnienie metody oceny punktowej sektora. Istota profilu ekonomicznego sektora polega na skróconej charakterystyce sektora według następujących cech:

- rozmiaru rynku mierzonego w jednostkach naturalnych i rocznych dochodach ze sprzedaży;
- zasięgu konkurowania – lokalnego, regionalnego, krajowego, globalnego;

<sup>100</sup> Zob. M.E.Porter, *Strategia konkurencji*..... op.cit. s. 22-23

<sup>101</sup> Szczegółowa analiza tej metody została przedstawiona w ppkt. 2.3.2.2. Uznano ją bowiem za jedną z metod analizy otoczenia konkurencyjnego, która umożliwia optymalną diagnozę pozycji przedsiębiorstwa działającego w globalnym otoczeniu i wykorzystano w części badawczej pracy.

- stopy wzrostu rynku mierzonej procentami wzrostu (spadku) sprzedaży rocznej i fazy życia sektora;
- liczby konkurentów oraz ich relatywnych udziałów w rynku. Określenia stopnia koncentracji sektora;
- liczby nabywców i ich relatywnej wielkości,
- poziomu i możliwości integracji w przód i tył;
- wysokości barier wejścia i wyjścia;
- tempa zmian w technologii wytwarzania i komercjalizacji nowych produktów;
- stopnia dyferencjacji (zróźnicowania) produktów konkurujących firm;
- występowania efektu ekonomiki skali w produkcji, transporcie i masowym marketingu produktów sektora;
- zależności niskiego kosztu produkcji od stopnia wykorzystania mocy produkcyjnych w przemyśle;
- występowania efektu uczenia się i tempa obniżenia się kosztu jednostkowego w miarę podwajania się produkcji skumulowanej;
- wymagań kapitałowych;
- rentowności sektora w odniesieniu do średniej rentowności przemysłu krajowego (światowego).<sup>102</sup>

Podstawą tej metody jest założenie, iż istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu. Wiąże się to ściśle z wykorzystaniem informacji i interpretacji danych, które pomogą w panowaniu nad otoczeniem przedsiębiorstwa. To właśnie dane, które zostaną zebrane w tej metodzie pozwolą na odpowiednie działania przedsiębiorstwa, aby osiągać taką przewagę konkurencyjną, która pozwoli na osiąganie zysków w skali globalnej.

#### Punktowa ocena atrakcyjności sektora.

Metodę oceny punktowej sektora najczęściej stosuje się jako drugi etap metody profilu ekonomicznego sektora, o większym jednak stopniu precyzji, ale mniejszym stopniu szczegółowości. W opracowaniu tej metody oparto się na założeniu, że można skonstruować taką listę czynników (kryteriów), które w sposób charakterystyczny różnicują sektory i stopień ich atrakcyjności. Mając już listę kryteriów różnicujących, można porównać ze sobą dowolną liczbę sektorów. Natomiast do porównania wszystkich elementów kilku sektorów należy zastosować ocenę punktową. Poszczególne kryteria mają niejednakowe znaczenie dla oceny sektora, w związku z tym należy wprowadzić oceny ważone. Porównywanie sektorów

<sup>102</sup> Zob. G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza .....*, op. cit, s. 120-121

ma sens, tylko wówczas, kiedy do oceny wszystkich sektorów zostanie zastosowany ten sam zestaw kryteriów, z takimi samymi wagami.

Metoda punktowej oceny wartości sektora, chociaż z pozoru wydaje się prosta to jednak wymaga dogłębnej analizy otoczenia konkurencyjnego i niesie za sobą wiele pułapek, np. subiektywizm oceny, niedokładna i niespójna perspektywa czasowa oceny danego sektora. Natomiast do jej zalet można zaliczyć fakt, iż pozwala na precyzyjną ocenę sektora poprzez wielokryterialną i ważoną ocenę jednakową dla wszystkich porównywalnych sektorów.

#### Mapa grup strategicznych.

Mapa grup strategicznych jest metodą analizy wewnętrznej struktury konkurencji, opierająca się na koncepcji grup strategicznych. Grupa strategiczna to grupa firm w sektorze, które:

- stosują podobne strategie konkurencji (np. wykorzystują te same kanały dystrybucji, prowadzą intensywną akcję reklamową),
- mają podobny majątek i umiejętności,
- charakteryzują się podobnymi cechami (np. wielkość, agresywność wobec konkurencji).

W koncepcji tej uznaje się, że konkurencja w przemyśle toczy się między grupami strategicznymi oraz między przedsiębiorstwami wywnętrz tych grup. Istotą tych grup jest także łączenie się rywalizujących ze sobą organizacji w celu osiągnięcia doraźnych lub długookresowych korzyści, takich jak: tworzenie lub umacnianie się barier wejścia do danego sektora, utrudnianie naśladownictwa strategii potencjalnym rywalom i stosowanie wspólnej polityki rynkowej wobec konkurentów. Analiza grup strategicznych umożliwia sporządzenie mapy konkurencji w danym sektorze. Mapa taka jest bardzo użytecznym narzędziem analizy sektora. Powala lepiej poznać charakter konkurencji wewnątrz sektora oraz podjąć decyzje dotyczące zmiany sektora lub grupy strategicznej.

Z analizy grup strategicznych wynikają dla przedsiębiorstwa trzy podstawowe opcje strategiczne, które w działalności globalnej mogą przynieść wymierne korzyści:

1. Wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa w grupie oraz działania na rzecz jej wzmocnienia, jeżeli mogą one być kartą przetargową wobec innych grup. Może to docelowo prowadzić do łączenia się przedsiębiorstw.
2. Przejścia do innej grupy przy zmianie własnej strategii. W przypadku zachowania dotychczasowej strategii próba zbliżenia się do przedsiębiorstwa z innej grupy może się zakończyć niepowodzeniem.

3. Stworzenie innej grupy przy wykorzystaniu luki w mapie grup strategicznych. Jest to strategia ukierunkowana na zróżnicowanie i koncentrację.<sup>103</sup>

#### Analiza potencjału globalizacyjnego sektora.

Scharakteryzowane powyżej metody analizy otoczenia konkurencyjnego mogą być stosowane w odniesieniu do sektora w skali lokalnej, skali kontynentu oraz w skali całego świata. Natomiast obecnie coraz częściej mamy do czynienia z firmami działającymi w różnych krajach, ale realizujących jedną ze strategii międzynarodowych. Dla takich firm, działających na całym świecie, istotną rolę w analizie otoczenia ogrywa możliwość oceny potencjału globalizacyjnego każdego z sektorów. Umiejętność oceny obecnego i przyszłego potencjału globalizacyjnego jest niezbędnym wymogiem ustalenia racjonalnych zasad rozwoju i konkurencji na rynkach globalnych.

Celem analizy otoczenia, w którym działa organizacja jest przede wszystkim wykrycie niebezpieczeństw lub przewidywanych trudności, aby móc je zneutralizować. Dotyczy ona – z jednej strony – ogólnych cech środowiska, z drugiej natomiast – sytuacji w tej gałęzi przemysłu, w której działa dane przedsiębiorstwo. Dlatego analiza otoczenia, czyli dokładne poznanie warunków, w jakich przedsiębiorstwo aktualnie funkcjonuje oraz w jakich przyjdzie mu w przyszłości działać, stanowi podstawę prawidłowo zaprojektowanej strategii biznesowego działania przedsiębiorstwa.

### **2.3.2 Synteza wybranych metod analizy otoczenia organizacji w kontekście globalizacji i umiędzynarodowienia konkurencji**

#### **2.3.2.1 Metody scenariuszowe**

Zastosowanie metod scenariuszowych datuje się od początku lat siedemdziesiątych. XX wieku. Za pionierów w tej dziedzinie uznaje się amerykański koncern General Electric i firmę Shell Nederland. Natomiast za twórcę pierwszego scenariusza otoczenia globalnego w sferze politycznej należy uznać H.Kahna, który w latach pięćdziesiątych XX w., w okresie zimnej wojny, układał prognozy dotyczące wyścigu zbrojeń jądrowych i próbował analizować ich globalne konsekwencje dla ludzkości i gospodarki światowej.

Niektórzy pionierzy zarządzania strategicznego uważają, iż tradycja budowania scenariuszy ma etymologię wywodzącą się ze starożytności. Scenariusze, podobnie jak termin „strategia” mają bowiem konotacje militarne. Historia sięga tu do doradcy

---

<sup>103</sup> I.Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu.....*, op. cit., s. 70-72

wojskowego cesarza chińskiego Sun Tzu w latach 360-350 p.n.e. oraz do Peryklesa (w latach 450-429 p.n.e.). Współcześnie sięga się do prac pruskiego generała K.von Clausewitza, bowiem budowanie strategii prowadzenia wojny oznaczało również tworzenie scenariuszy możliwych sytuacji i działań na polach bitew.

Wg. G.Gierszewskiej i B.Wawrzyniaka „scenariusz to swoisty „pakiet” spójnych możliwości opisujących przyszłość i projektujących wydarzenia, których ani stratedzy w przedsiębiorstwie, ani cała organizacja nie są w stanie całkowicie i bezpośrednio kontrolować, dając jednocześnie szanse na zbudowanie różnorodnych wariantów strategii działania”.<sup>104</sup> Zasadniczo należy stwierdzić, iż scenariusze są metodą analizy zmian nieciągłych, zjawisk wielowymiarowych i niejednorodnych i służą do budowania strategii w warunkach zmiennego i turbulentnego otoczenia.

Ciągłe zmiany w otoczeniu, kolejne kryzysy ogólnoeconomiczne, postępujące procesy globalizacyjne doprowadziły do konieczności zintensyfikowania poszukiwań takich narzędzi zarządzania strategicznego, które uczyniłyby przedsiębiorstwo bardziej odpornym na nieprzewidywane zmiany w otoczeniu. Jednocześnie szukano takich metod, które będą zmniejszały poziom niepewności w podejmowaniu decyzji strategicznych i zwiększały elastyczność wariantów strategii.

Można stwierdzić, że nadchodząca przyszłość jest określana jako taka, w której w jeszcze większym stopniu niż dotychczas będzie się pogłębiała niepewność otoczenia. Gospodarka światowa ulega ciągłym, niejednokrotnie nagłym zmianom związanym ze zjawiskami mającymi swoje źródło w postępujących procesach ekonomicznych reperkusji zmian demograficznych, technologicznych i politycznych.

Metody scenariuszowe powinny być w takich warunkach niezbędnym narzędziem zarządzania organizacji w kontekście postępujących procesów globalizacji. W firmach globalnych to właśnie metody scenariuszowe stanowią główne narzędzie budowania strategii działania. Zasadniczo wykorzystuje się w nich nowe, wynikające z turbulentności otoczenia elementy: konkurencyjność na poziomie krajów i globalne analizy sektorowe. Analizy scenariuszowe umożliwiają kreatywne, szybkie i efektywne wykorzystanie szans i uniknięcie wszelakich zagrożeń pojawiających się w skali globalnej. Nie służą one bowiem prognozowaniu przyszłości, jak metody ekstrapolacyjne, lecz przede wszystkim analizie planowania strategicznego w warunkach zmiennego i burzliwego otoczenia, co jest charakterystyczne dla obecnych trendów globalizacyjnych. Co prawda, nie uzyskuje się na ich podstawie dokładnego obrazu przyszłości, lecz pobudzają one kierownictwo do

<sup>104</sup> G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja.....*, op.cit., s.185

przywydywania różnego rodzaju zjawisk i czynników oraz badania ich wpływu na przedsiębiorstwo. W metodach scenariuszowych dąży się do wskazania, w jakim przedziale zmienności przyszłość najprawdopodobniej będzie się zawierać. Istotną cechą metod scenariuszowych jest bowiem uwzględnienie wariantowości. Scenariusze przyszłości mogą być często zupełnie rozbieżne. W związku z tym przedsiębiorstwo opracowując określaną strategię działania w przyszłości musi z góry brać pod uwagę wielowariantowość własnych zachowań i działań, zależnie od zmian otoczenia.<sup>105</sup>

Bardzo trudno jednak jest określić jednoznacznie wartości przyszłego stanu badanego zjawiska, dlatego konieczne jest rozpatrywanie wielu możliwości rozwojowych, które mogą być przyjęte przez badany czynnik w zmiennym i nieustrukturalizowanym otoczeniu. Ze względu na fakt, że każda zmiana czynnika, który może wystąpić w przyszłości, będzie oddziaływać na organizację z różnym natężeniem (od bardzo korzystnego do negatywnego), każdorazowo należy opracować kilka wariantów skutków oddziaływania badanego czynnika na firmę. Warianty te mogą przyjąć formę scenariuszy, w których zawiera się oceny wpływu poszczególnych zjawisk (trendów) wraz z prawdopodobieństwem ich wystąpienia. W zależności od tendencji rozwojowych i kierunków zmian danego zjawiska w czasie oraz prawdopodobieństwa ich występowania buduje się następujące scenariusze:

- *optymistyczny* – ujmowane są w nim zjawiska, których trendy mają najbardziej pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo;
- *pesymistyczny* – opisuje zjawiska, których trendy działają najbardziej negatywnie na firmę;
- *najbardziej prawdopodobny* - zawiera zjawiska, których trendy mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości (w tym przypadku siła oddziaływania nie jest brana pod uwagę);
- *niespodziankowy* – zawiera zjawiska, których trendy – niezależnie od siły ich oddziaływania – mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia.<sup>106</sup>

Biorąc pod uwagę cytowane powyżej opinie należy stwierdzić jednoznacznie, że budowanie strategii przedsiębiorstwa oparte na scenariuszach służy antycypowaniu przyszłości i ocenie potencjalnego ryzyka, którego efektem będzie przyjęcie takiej strategii, która pozwoli organizacji na konkurencyjne działanie na arenie rynków globalnych. Efektem takiego perspektywicznego patrzenia organizacji są pomysły przedsiębiorczych działań przez identyfikowanie nowych, nie rozważanych do tej pory wariantów strategii. Nie można

<sup>105</sup> Zob. G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza .....*, op. cit, s. 65-68

<sup>106</sup> Zob. Z.Drażek, B.Niemczynowicz, *Zarządzanie .....*, op. cit, s. 113-114

jednak tutaj pominąć także bardzo ważnego aspektu planowania opartego na scenariuszach, jakim jest jego efekt poznawczy i edukacyjny. Pozwalają one menadżerom oderwać się od własnego, nieraz ciasnego i nieelastycznego kręgu schematów myślowych - ukazuje bowiem alternatywne wizje przyszłości, inne niż te, które stanowią jedynie obliczoną ekstrapolację teraźniejszości.<sup>107</sup>

Jak już wspomniano poprzednim podpunkcie pracy, metody scenariuszowe dzielimy na:

- scenariusze możliwych zdarzeń,
- scenariusze symulacyjne,
- scenariusze procesów w otoczeniu,
- scenariusze stanów otoczenia.<sup>108</sup>

#### *Scenariusze możliwych zdarzeń*

Według autorek G.Gierszewskiej i M. Romanowskiej scenariusze możliwych zdarzeń są oparte na logice intuicyjnej. Ich istotą jest tworzenie list wydarzeń możliwych w przyszłości, ważnych dla organizacji, wyprzedzających identyfikowanie przyszłości tych wydarzeń, możliwych kierunków ewolucji, siły charakteru oddziaływań na organizację oraz określenie zdolności organizacji do dostosowywania się do tych zjawisk. Podejście takie umożliwia stworzenie scenariusza rozwoju sytuacji w otoczeniu i zaprojektowanie odpowiedniej reakcji organizacji. Decyzje strategiczne są podejmowane z uwzględnieniem korelacji między czynnikami ekonomicznymi, politycznymi, technologicznymi, społecznymi, dotyczącymi zasobów i środowiska przyrodniczego, czyli czynnikami zewnętrznymi a czynnikami wewnętrznymi, takimi jak rozwój wyrobów, podejmowanie wspólnych przedsięwzięć z innymi organizacjami, rozbudowa zdolności produkcyjnych, wprowadzenie nowych technologii, kształtowanie zasobów ludzkich. Niektóre zmienne zewnętrzne mogą być z pewną precyzją zdefiniowane ilościowo i w określonym stopniu przewidywane, np. sytuacja demograficzna. Wiele innych, jak nastawienie konsumentów, polityka, styl życia i popyt na wyroby, to zmienne nieprecyzyjne i trudno przewidywalne, które można definiować jedynie jakościowo. W kontekście globalnym scenariusze tego typu muszą uwzględniać ocenę ryzyka wejścia na dany rynek, przewidywania zmian i określenia priorytetów w realizacji kompleksowej strategii globalnej.

<sup>107</sup> Zob. G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza ...*, op. cit, s. 69

<sup>108</sup> W tej części pracy dokonano krótkiej charakterystyki wymienionych metod scenariuszowych z uwzględnieniem bardziej szczegółowym jednej z nich, mianowicie scenariuszy stanów otoczenia. Metoda scenariuszy stanów otoczenia zostanie wykorzystana w części empirycznej pracy, jako najbardziej charakterystyczna do analizy otoczenia w kontekście globalizacji i umiędzynarodowienia konkurencji.

Analizując powyższe można stwierdzić, że metoda scenariuszy możliwych zdarzeń może być przydatna do oceny stopnia ryzyka, przewidywania podstawowych zmian w otoczeniu i do wyboru konkurujących ze sobą celów przedsiębiorstwa. Przykładem zastosowania tej metody przedstawionym przez G.Gierszewską i M.Romanowską może być analiza dochodów i kosztów przeprowadzona przez zespół specjalistów z Marriott's International Feasibility przy budowie hotelu Marriot w Warszawie. Planowano w perspektywie 30 lat i oszacowano parę wskaźników które uznano za strategiczne (m.in. cash flow). Uzyskane wyniki zostały pomniejszone o stopień ryzyka inwestycyjnego. O trafności scenariusza i oceny realizacji całego przedsięwzięcia świadczy fakt, że hotel Marriott w Warszawie w ciągu pierwszych 5 lat działania okazał się najbardziej dochodową inwestycją w światowej sieci tej korporacji.

#### *Scenariusze symulacyjne*

Następną metodą scenariuszową wymienianą w literaturze są scenariusze symulacyjne. Służą one do dokonywania wyprzedzającej oceny wartości poszczególnych wyborów strategicznych organizacji zależnie od oddziaływań otoczenia. Podobnie jak w poprzedniej metodzie (scenariusze możliwych zdarzeń) proces przeprowadzania scenariuszy symulacyjnych składa się z siedmiu etapów:

- W etapie pierwszym definiuje się problemy i opracowuje listę istotnych czynników w otoczeniu, mających wpływ na funkcjonowanie organizacji. Ważne jest to, że poszczególnym czynnikom przypisuje się jednostki miary, zakres czasowy i obszar występowania obszar geograficzny, np. rynek, kraj, strefa ekonomiczna).
- W etapie drugim określa się tzw. deskryptory, tj. czynniki, tendencje, wydarzenia lub cechy, które służą do opisu głównego problemu oraz możliwe wyniki ich oddziaływania.
- Etap trzeci to ustalenie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z wyodrębnionych wcześniej deskryptorów.
- W etapie czwartym opracowuje się macierze wzajemnych zależności, dane wprowadza do komputera i wypróbowuje model.
- W etapie piątym na podstawie przetestowanego modelu przygotowuje się scenariusze i opracowuje ich część opisową.
- W etapie szóstym przeprowadza się analizę podatności. Do zbioru danych o procesach zachodzących w otoczeniu wprowadza się informacje o wydarzeniach mało prawdopodobnych, lecz o poważnych następstwach dla organizacji. Daje to możliwość stworzenia nowych wariantów scenariuszy, opartych na tzw. przypadkach krytycznych.

- W etapie siódmym analizy są formułowane strategie działania organizacji. Określa się skutki danych wyborów, ocenia zdolność organizacji do podjęcia wyzwań pochodzących z otoczenia, które wynikają z poszczególnych scenariuszy. Na tej podstawie dokonuje się wyboru strategii optymalnej, polegającej na maksymalnym wykorzystaniu szans i zmniejszeniu potencjalnych zagrożeń płynących z otoczenia organizacji.<sup>109</sup>

W organizacji działającej globalnie konieczne jest przygotowanie scenariuszy tego typu dla każdego rynku i sektora, w jakim ona działa. Na tej podstawie można przygotować strategię optymalną, maksymalizującą korzyści skali, lokalizacji, logistyki i zaopatrzenia oraz dystrybucji w skali międzynarodowej oraz minimalizującą wszelkie zagrożenia płynące z otoczenia globalnego.

Przykładem zastosowania scenariuszy symulacyjnych przedstawionym przez autorki G.Gierszewską i M.Romanowską mogą być analizy i długookresowe prognozy rozwoju gospodarczego Polski. Punktem wyjścia do opracowania scenariuszy były wskaźniki ekonomiczne m.in. PKB, bezrobocie oraz proces integracji z UE. Metodą symulacji wziętych do analizy wskaźników ekonomicznych (z podziałem na trzy okresy czasowe) opracowano pięć scenariuszy, możliwych do wystąpienia, różniących się jednakże co do zakresu i intensywności wykorzystania instrumentów polityki gospodarczej na różnych obszarach Polski. Efekt tej analizy, to pokazanie, że poprzez kształtowanie odpowiednich parametrów ilościowych i jakościowych można symulować dystans Polski do Unii Europejskiej.

#### *Scenariusze procesów w otoczeniu*

Kolejną metodą scenariuszową (będącą uszczegółowieniem metody scenariuszy stanów otoczenia) jest metoda scenariuszy procesów w otoczeniu. Analizuje się tutaj procesy najbardziej istotne o potencjalnie dużej sile wpływu na organizację. Scenariusze stanów otoczenia pokazują ogólny obraz otoczenia – określają wpływ poszczególnych procesów na organizację, pokazują szanse i zagrożenia wynikające z tego otoczenia oraz ewentualne nieplanowane sytuacje, które mogą się w przyszłości wydarzyć.

Ten rodzaj scenariuszy może być szczególnie przydatny w organizacjach będących w sytuacjach kryzysowych. Skupiają się one bowiem na procesach kluczowych, analizując je pod kątem silnego oddziaływania na organizację i powiązań między sobą. Niestety wadą tych scenariuszy jest niewątpliwie ich pracochłonność. Zaletą natomiast – możliwość budowania systemów wczesnego ostrzegania w celu wykrycia, odbierania i wyjaśniania treści tych

---

<sup>109</sup> Tamże, s.74-75

sygnałów, które mogą pojawić się w otoczeniu organizacji jako trudne do przewidzenia, a które mogą mieć znaczny wpływ na jej funkcjonowanie.

#### *Scenariusze stanów otoczenia*

Ostatnią metodą scenariuszową, wykorzystywaną w analizie otoczenia organizacji są scenariusze stanów otoczenia. Jest to metoda dość często wykorzystywana przez organizacje do analizy otoczenia. Z założenia scenariusze stanów otoczenia mają charakter jakościowy. Oznacza to, że oceny potencjalnej siły wpływu poszczególnych procesów występujących w otoczeniu na organizację oraz szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia tych procesów w określonej przyszłości dokonuje się na podstawie wiedzy twórców scenariusza. Wiedza ta obejmuje zarówno procesy trudno mierzalne lub niemierzalne, jak i takie które można przedstawić za pomocą określonych trendów w sposób matematyczny.<sup>110</sup> Identyfikuje się tutaj trendy w makrootoczeniu, które mają zasadniczy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.<sup>111</sup>

G.Gierszewska i M.Romanowska procedurę tworzenia scenariuszy stanów otoczenia odnoszą do czterech następujących scenariuszy:

- scenariusz optymistyczny,
- scenariusz pesymistyczny,
- scenariusz niespodziankowy,
- scenariusz najbardziej prawdopodobny.

Uporządkowanie istotnych trendów według w/w scenariuszy stanów otoczenia, daje możliwość poznania przyszłych ograniczeń formułowania i implementacji strategii oraz określenia burzliwości bądź stabilności oraz stopnia ustrukturalizowania otoczenia w poszczególnych krajach, regionach i sektorach, w których firma globalna prowadzi swoją działalność.

Procedura tworzenia scenariuszy stanów otoczenia składa się z kilku etapów. Według autorów Z.Drażka, B.Niemczynowicza proces ten powinien przebiegać następująco:

- *Etap 1: Identyfikacja i opracowanie listy zjawisk w otoczeniu.*

W początkowej fazie tworzenia scenariuszy stanów otoczenia dokonuje się podziału otoczenia na istotne - z punktu widzenia funkcjonowania organizacji oraz tworzy się listę zjawisk (trendów), które mogą wystąpić w okresie, dla którego będzie formułowana strategia. Katalog możliwych zjawisk opracowuje się osobno dla każdego segmentu (obszaru). Takie

---

<sup>110</sup>Tamże, s.76

<sup>111</sup> Przykładową listę trendów (czynników) makrootoczenia podano w tabeli nr 4, na stronach 58-59

podejście umożliwia włączenie, do opracowania listy zjawisk, ekspertów z różnych dziedzin, zabezpiecza przed nieuwzględnieniem istotnych składników i sprzyja przejrzystości działania. W literaturze przedmiotu nie określa się jednorodnego podziału otoczenia na segmenty. W zależności od tego jaka organizacja poddana jest analizie mamy do czynienia z różną liczbą segmentów, np. w General Electric otoczenie podzielono na dziewięć segmentów.

Celem tego etapu analizy jest wyróżnienie tych procesów w otoczeniu organizacji, które są istotne dla niej samej, w takim horyzoncie czasowym, na jaki dokonywana jest prognoza i na jaki organizacja zamierza formułować swoją strategię działania.

- *Etap 2: Ustalenie wpływu poszczególnych czynników na przedsiębiorstwo oraz skali ocen.*

Drugi etap budowania scenariusza stanów otoczenia należy przeprowadzić bardzo skrupulatnie, bowiem dokonuje się w nim oceny zidentyfikowanych uprzednio istotnych dla funkcjonowania organizacji procesów w otoczeniu. Oceny tej dokonuje się pod względem:

- siły i kierunku wpływu danego procesu na organizację, według skali -5 do +5 punktów;
- prawdopodobieństwa wystąpienia danego procesu według trzech wariantów zmian. Prawdopodobieństwo jest liczbą z przedziału 0-1, przy czym suma prawdopodobieństw w badanym segmencie nie może być większa od jedności.

W tych scenariuszach przyjmuje się, że w przyszłości, dla której formułuje się strategię organizacji, każdy z trendów czy procesów wyodrębnionych w otoczeniu może się charakteryzować *regresem*, *stagnacją* lub *wzrostem*. W związku z tym do każdego z analizowanych zjawisk czy procesów mogą być odniesione trzy potencjalne tendencje:

- *tendencja wzrostowa procesu w przyszłości*; negatywna lub pozytywna siła wpływu trendu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia;
- *tendencja stabilizacyjna procesu w przyszłości*; potencjalna pozytywna lub negatywna siła wpływu trendu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia;
- *tendencja spadkowa procesu w przyszłości*; pozytywna lub negatywna siła wpływu trendu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia.

- *Etap 3: Wyliczenie średniej siły oddziaływania poszczególnych czynników na przedsiębiorstwo oraz budowa scenariuszy.*

Wyliczenie średniej siły oddziaływania dokonuje się poprzez pomnożenie oceny wpływu przez wartość prawdopodobieństwa wystąpienia danego czynnika. Na podstawie analizy trendu i nadania oceny przystępuje się w dalszej kolejności do tworzenia scenariuszy stanów

otoczenia. Dokonuje się tutaj uporządkowania trendów według poszczególnych scenariuszy:

- *Scenariusz optymistyczny* tworzy się w taki sposób, że w poszczególnych sferach dla każdego procesu wybiera się ten trend, który ma największy pozytywny wpływ na firmę.
- *Scenariusz pesymistyczny* tworzą te trendy, które w odniesieniu do danego czynnika wywiera największy negatywny wpływ na organizację.
- *Scenariusz niespodziankowy* zawiera te trendy, które niezależnie od potencjalnej siły wpływu pozytywnego czy negatywnego mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia.
- *Scenariusz najbardziej prawdopodobny* składa się z trendów, które mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia niezależnie od potencjalnej siły pozytywnego czy negatywnego wpływu.

- *Etap 4: Ocena wyników oraz ustalenie szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa.*

W etapie czwartym dokonuje się prostych obliczeń rachunkowych w celu ustalenia średniej siły wpływu poszczególnych czynników w wyróżnionych sferach otoczenia. Sporządza się tablicę zbiorczą, w której dla każdego segmentu otoczenia i każdego czynnika wylicza się:

- *odchylenia scenariusza optymistycznego* od najbardziej prawdopodobnego, będącego różnicą średniego wpływu każdego czynnika scenariusza optymistycznego od najbardziej prawdopodobnego;
- *odchylenia scenariusza pesymistycznego* od najbardziej prawdopodobnego, będącego różnicą średniego wpływu każdego czynnika scenariusza pesymistycznego od scenariusza najbardziej prawdopodobnego;
- *sumę odchyleń.*<sup>112</sup>

W końcowym etapie tej metody można też zaprezentować scenariusze w sposób graficzny, co umożliwi obrazowe i szybkie wskazanie, która sfera otoczenia jest źródłem szans, która zaś źródłem zagrożeń i jak duża jest siła oddziaływania poszczególnych sfer otoczenia na organizację. Opracowanie scenariuszy stanów otoczenia daje możliwość poznania przyszłych ograniczeń formułowania strategii. Pozwala m.in. na ocenę otoczenia organizacji według kryterium burzliwości, stabilności i stopnia strukturalizowania. Autorki G.Gierszewska i M.Romanowska formułują pięć sposobów wnioskowania z graficznego przedstawienia scenariuszy:

<sup>112</sup> Zob. Z.Drażek, B.Niemczynowicz, *Zarządzanie .....*, op. cit, s. 115-121 i G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza .....*, op. cit, s. 79-81

1. „Dokonyje się analizy burzliwości otoczenia i stopnia uzależnienia organizacji od zmian w nim zachodzących. Im większa jest rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a scenariuszem pesymistycznym w poszczególnych sferach, tym silniejsze jest uzależnienie organizacji od otoczenia. Oznacza to, że takiej sferze otoczenia, określanej mianem burzliwej, w procesach formułowania strategii trzeba poświęcić szczególnie dużo uwagi.
2. Pochodną pierwszego kroku we wnioskowaniu jest analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego w poszczególnych sferach. Im ta rozpiętość jest większa, tym bardziej niejednorodne i słabiej strukturalizowane będzie otoczenie. Wymaga to skupienia uwagi na danym segmencie otoczenia i często dokonania pogłębionych, dodatkowych badań.
3. W otoczeniu organizacji określa się te segmenty, w których dominują szanse, i te, w których przeważają zagrożenia. W tych segmentach otoczenia, w których dominują szanse, w strategii organizacji powinno się uwzględniać przedsięwzięcia okienkowane na ich wykorzystanie. Tam gdzie przeważają zagrożenia, strategia powinna być nastawiona na przedsięwzięcia zmierzające do ich neutralizowania.
4. Ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego wyodrębnia się tzw. procesy wiodące w otoczeniu, tj. takie, które mają silny wpływ na organizację (zarówno pozytywny, jak i negatywny oraz duże prawdopodobieństwo wystąpienia. Po zidentyfikowaniu trendy te rozważa się pod względem ich skutków dla organizacji. W procesie formułowania strategii organizacji i kontroli skuteczności jej realizacji dostosowanie się do szans i zagrożeń generowanych przez te trendy musi Stanowić jeden z podstawowych elementów tworzenia i wdrażania strategii.
5. Można również oszacować potencjalną siłę zjawisk, które mogą niespodziewanie wpłynąć na realizację strategii organizacji, tworząc scenariusz niespodziankowy. Wyodrębnia się w nim trendy, które oznaczają się małym prawdopodobieństwem wystąpienia ale silnym ewentualnym wpływem na organizację - pozytywnym lub negatywnym. Analiza scenariusza niespodziankowego stanowi punkt wyjścia tworzenia systemów wczesnego ostrzegania”.<sup>113</sup>

Przykładem, z literatury przedmiotu, zastosowania tej metodyki budowania scenariuszy może być analiza przeprowadzona przez A.B. Czyżewskiego i W.M. Orłowskiego. Analiza dotyczyła czynników makroekonomicznych Polski w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Zostało wyznaczonych sześć powiązanych ze

---

<sup>113</sup> G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza ...*, op. cit, s. 82

sobą bloków, które uznano za kluczowe dla wyznaczania tendencji wzrostu lub regresu gospodarczego. W dwóch przedziałach czasowych opracowano cztery scenariusze uwzględniające przystąpienie Polski do UE. Autorzy wskazali tutaj na fakt, iż interpretacja wyników w poszczególnych scenariuszach, przy uwzględnieniu czasu, jest uzależniona od wielu zmiennych, które mogą dodatkowo zaistnieć. Aby tego uniknąć konieczne było przyjęcie dodatkowych założeń uwzględniających np. poziom inflacji.

Konkludując, możemy stwierdzić, iż metoda scenariuszy:

1. Antycypuje wydarzenia w różnych regionach, na różnych rynkach.
2. Umożliwia ocenę stopnia potencjalnego ryzyka w określonej skali (globalnej, regionalnej, lokalnej).
3. Jest sposobem kreacji nowych pomysłów i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, poprzez identyfikowanie nowych opcji strategicznych wynikających z możliwości działania w skali globalnej.
4. Pomaga menadżerom w zerwaniu z ciasnym kręgiem schematów myślowych, ukazując alternatywne wizje przyszłości organizacji, inne niż wytyczane przez ekstrapolację trendów.
5. Ukazuje zależności pomiędzy siłami napędowymi globalizacji.
6. Podsuwa plany awaryjne dla strategicznie istotnych wydarzeń (a często uznawanych za mało prawdopodobne).
7. Wyklucza to, co niemożliwe, i pomaga zaakceptować to, co nieuniknione, także – niepewność i ryzyko.<sup>114</sup>

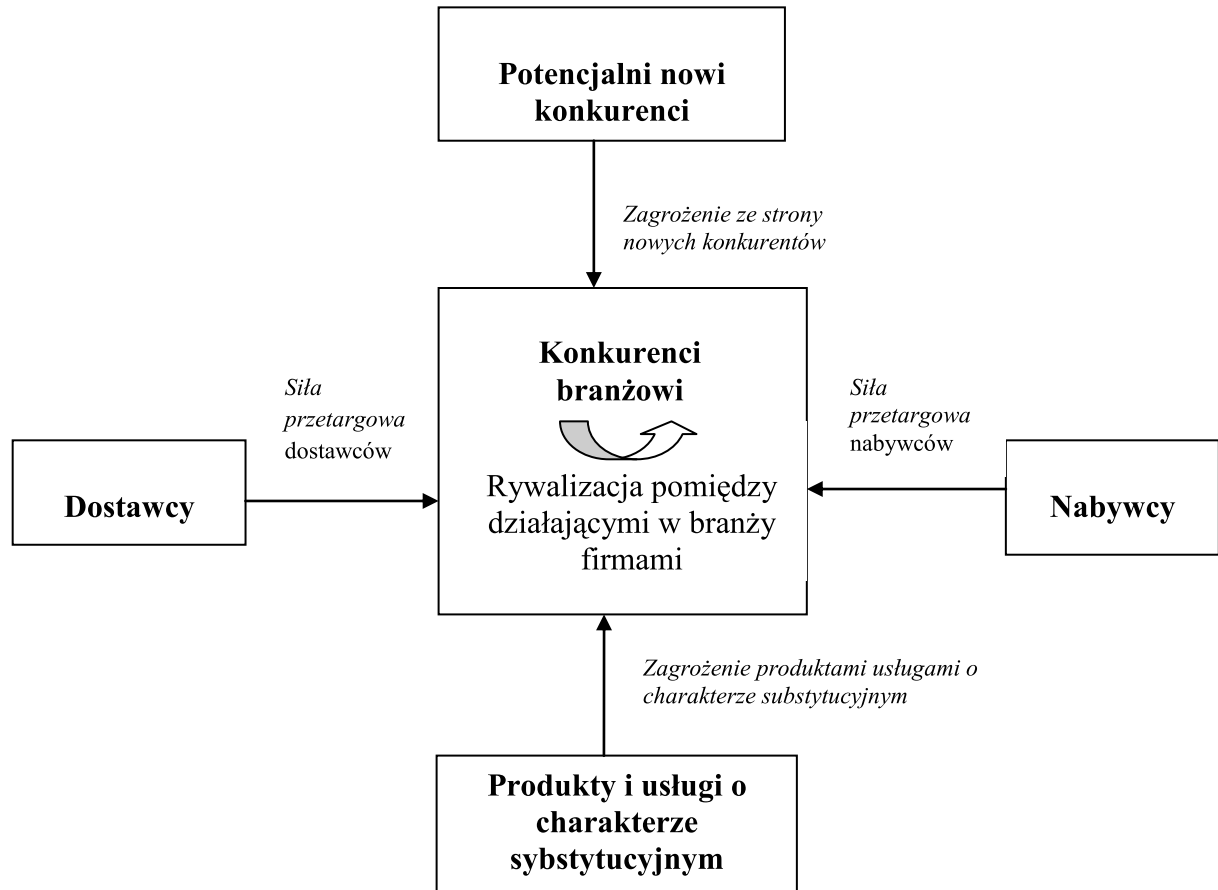
### 2.3.2.2 Analiza „pięciu sił” M.E.Portera

Według M.E.Portera atrakcyjność branży jest jednym z kluczowych czynników determinujących rentowność firmy. Dlatego też strategia konkurencyjności musi opierać się na dogłębnym zrozumieniu reguł rządzących zjawiskiem konkurencji, albowiem to ona determinuje atrakcyjność danej branży. Najważniejszym więc celem strategii konkurencyjności, jest dostosowanie się do tych reguł, a czasem nawet zmiana ich charakteru na korzyść firmy. Dla każdej branży – niezależnie od tego, czy ma ona charakter krajowy, czy globalny, oraz od tego czy oferuje produkty, czy usługi – reguły konkurencji można przedstawić za pomocą pięciu sił konkurencji: wejścia na rynek nowych konkurentów, zagrożenia produktami lub usługami o charakterze substytucyjnym, siły przetargowej

---

<sup>114</sup> G.Gierszewska, B.Wawrzyniak, *Globalizacja.....*, op.cit., s.184

nabywców, siły przetargowej dostawców oraz rywalizacji między obecnymi na rynku konkurentami. Zależności między tymi „pięcioma siłami” obrazuje rysunek nr 8.



Rysunek nr 8. **Pięć sił konkurencji wpływających na rentowność danej branży**

Źródło: M.E.Porter *Przewaga konkurencyjna.....*, op.cit., s.31

Możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym mniejsze, im silniejsza jest presja na sektor ze strony dostawców i nabywców, im większe są możliwości wejścia do sektora nowych producentów lub pojawienia się na rynku substytutów, a także im ostrzejsza jest walka konkurencyjna między producentami w obrębie sektora. W modelu M.E. Portera relacje między wymienionymi czynnikami określają intensywność konkurencji wewnątrz sektora i w efekcie jego rentowność poprzez oddziaływanie na koszty, ceny, a także na poziom inwestycji, jakich firmy muszą dokonać. Na przykład siła nabywcza klientów wpływa na ceny, jakich mogą żądać firmy. Podobne mogą być także skutki występowania zagrożenia ze strony produktów o charakterze substytucyjnym. Siła nabywcza klientów może

mieć wpływ również na koszty i poziom inwestycji, ponieważ silni nabywcy mogą wymagać kosztownej obsługi. Siła przetargowa dostawców determinuje koszty surowców oraz innych czynników wytwórczych.

*Siła oddziaływania dostawców i nabywców.*

Dla przedsiębiorstw, które już są w analizowanym sektorze, najkorzystniejszy jest taki układ stosunków z dostawcami i odbiorcami, aby przedsiębiorstwa te mogły dyktować swoje warunki jednym i drugim. W rzeczywistości nie jest to możliwe. Można jednak powiedzieć, że pozycja przetargowa przedsiębiorstwa danego sektora zależy od relacji podaży określonego wyrobu i popytu na ten wyrób. Poza głównym regulatorem stosunków pomiędzy uczestnikami gospodarki, jakim jest popyt i podaż, istnieją jeszcze inne czynniki, które mogą wzmacniać lub osłabiać siłę przetargową przedsiębiorstw danego sektora. Możemy do nich zaliczyć: stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora odbiorcy, uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego od dostawcy, pozycję monopolistyczną dostawcy lub odbiorcy, duży udział dostawy w tworzeniu kosztów odbiorcy, wysoki koszt zmiany dostawcy lub klienta i możliwości integracji pionowej.

Ogólnie można stwierdzić, iż analiza stosunków łączących producentów w danym sektorze z jego dostawcami i odbiorcami jest ważnym elementem analizy atrakcyjności sektora. Wskazuje na możliwości kształtowania niektórych elementów kosztów i źródeł zysku danego przedsiębiorstwa, wyodrębnia strategicznych dostawców i klientów oraz określa, w jakim stopniu będą oni pomagać lub przeszkadzać w urzeczywistnianiu wizji strategicznej przedsiębiorstwa. Analiza siły oddziaływania oraz zachowań dostawców i odbiorców powinna zasadniczo prowadzić do wyeliminowania tych partnerów, którzy są (lub będą w przyszłość) źródłem zagrożeń i barier rozwoju przedsiębiorstwa i zależeniu takich, którzy będą czynnikami stymulującymi rozwój.

*Groźba pojawienia się nowych producentów i substytutów.*

Zasadniczo można stwierdzić, iż wartość sektora w dużym stopniu zależy od tego, na ile jest on zagrożony konkurencją ze strony nowych producentów tego samego wyrobu oraz ze strony producentów substytutów. Groźba pojawienia się zarówno nowych wyrobów, jak i substytutów zależy od trzech czynników:

- atrakcyjności sektora, zwłaszcza zaś od stopy wzrostu popytu i rentowności sektora: im sektor jest bardziej atrakcyjny, tym większe jest zagrożenie nowymi produktami i substytutami;

- wysokości barier wejścia do sektora; im słabsze są bariery wejścia, tym groźba konkurencji zewnętrznej jest większa;
- możliwości represji ze strony producentów sektora; jeżeli producenci będący już w sektorze są w stanie skutecznie bronić dostępu przez walkę cenową czy zamykanie kanałów dystrybucji, to mniejsza jest groźba pojawienia się nowych rywali.

Analizując atrakcyjność sektora możemy uzyskać informacje o przewidywanych zmianach atrakcyjności sektora i dać odpowiedź na pytania: jaka jest groźba pojawienia się nowych producentów i w jaki sposób mogą oni wpłynąć na rentowność i rozwój sektora. W celu oszacowania tych zagrożeń konieczne jest określenie barier wejścia do sektora i barier wyjścia z sektora. Do najważniejszych barier wejścia należą: ekonomika skali, wysoki poziom technologiczny, brak dostępu do kanałów dystrybucji, formalne bariery wejścia na rynek i bariery celne. Im słabiej działają bariery wynikające z walki konkurencyjnej wewnątrz sektora (niski koszt jednostkowy, wysoka jakość), tym bardziej producenci domagają się barier formalnych. Czynnikiem obniżającym atrakcyjność sektora i zniechęcającymi nowych inwestorów są wysokie bariery wyjścia z sektora. Oznaczają one bowiem duże koszty związane z porzuceniem i zmianą sektora, zarówno w sensie kosztów materialnych (demontaż urządzeń, trudności przestawienia się na nową technologię, przekwalifikowanie pracowników), jak i kosztów związanych z utratą korzyści płynących z zadamowienia się w danym sektorze, dobrych stosunków z dostawcami i klientami, wypróbowanych metod postępowania z konkurentami.

#### *Struktura konkurencji wewnątrz sektora.*

Punktem wyjścia identyfikacji tego elementu modelu Portera – walki konkurencyjnej wewnątrz sektora – jest określenie jego struktury i sposobu, w jaki konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa podzieliły między siebie rynek. Analiza udziałów w rynku dostarcza ważnych informacji o stopniu koncentracji sektora. Dla potencjalnych inwestorów informacja o tym, że trzech pierwszych producentów sektora skupia ponad 60 % udziałów, jest zniechęcająca, świadczy bowiem o monopolistycznej lub oligopolistycznej strukturze sektora. Dalszym krokiem w badaniu konkurencji jest identyfikacja metod walki konkurencyjnej wewnątrz sektora. Atrakcyjność sektora jest tym mniejsza, im ostrzejsza jest walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami. Szczególnie zniechęcająca jest dla inwestorów informacja o posługiwaniu się w walce konkurencyjnej, konkurencją cenową. W badaniu struktury konkurencji wewnątrz sektora szczególnie przydatne są następujące metody analizy: analiza udziałów rynkowych producentów sektora i dynamiki tych udziałów, mapa grup

strategicznych oraz analiza liczb i charakteru aliansów strategicznych przedsiębiorstw sektora<sup>115</sup>.

W konkluzji można stwierdzić, iż intensywność oddziaływania każdej z analizowanych przez M.E.Portera sił w sektorze zależy przede wszystkim od rodzaju branży. Nie jest ona bowiem jednakowa w tych samych sektorach. Dopiero w innych krajach zmienia się w czasie; jest inna w sektorach wschodzących i inna w sektorach schyłkowych. Wspólny potencjał tych pięciu sił konkurencji wyznacza zdolność należących do danej branży firm do osiągnięcia średniego poziomu zwrotu z inwestycji przekraczającego koszty obsługi kapitału.

Zaletami modelu Portera są: wielowymiarowość i dynamika, pozwalające uchwycić nie tylko jedną czy kilka wybranych zmiennych, ale praktycznie całokształt sytuacji w sektorze i wokół niego oraz o przewidywane zmiany. Model ten także pozwala na zdefiniowanie przyszłych, alternatywnych scenariuszy zmian. Prawdopodobieństwo całkowitej błędnej oceny wszystkich pięciu proponowanych w tym modelu parametrów jest stosunkowo niewielkie.

## Rozdział III

### 3. Poczta Polska jako obiekt badań empirycznych

#### 3.1 Geneza historyczna działalności przedsiębiorstwa<sup>116</sup>

Poczta, jako instytucja stała, w dzisiejszym tego słowa znaczeniu, o wyraźnych cechach centralistycznych, powstała na obszarze Polski w XVI wieku. Zadania i zakres jej działania, początkowo bardzo skromne, z biegiem lat systematycznie się powiększały. Do pierwszych obowiązków przenoszenia lub przewożenia korespondencji doszedł transport towarowy i pasażerski tak, że od drugiej połowy XVIII wieku była ona już instytucją silnie wtopioną w system społeczno-gospodarczy kraju.

Za początek powstania Poczty w Polsce przyjęto rok 1558, w którym to 18 października król Zygmunt August ustanowił stałe połączenie pomiędzy Krakowem a Wenecją. W specjalnie wydanym przez niego przywileju czytamy między innymi: "...mając na oku własną tudzież Naszych poddanych wygodę, abyśmy zarówno My, jak i oni mogli wygodniej do Włoch przesyłać zarówno listy, jako też i inne tam załatwiać sprawy – urządzamy stałą łączność, czyli ustanawiamy tak zwaną pocztę tj. rozstawne konie Kraków -Wenecja, kursującą stale w oznaczonych okresach, latach i dniach...". Przywilej na urządzenie poczty i pierwsze kierownictwo nad nią otrzymał dworzanin królewski Prosper Prowana.

Poczta, w nowożytnym rozumieniu tego słowa, miała charakter publiczny, chociaż na początku służyła przeważnie królowi. W Polsce znacznie wcześniej dostarczano korespondencję wykorzystując umyślnych posłańców. Pierwszą służbę kurierską za pomocą tak zwanych podwód utworzył Bolesław Chrobry. Własną pocztę mieli królowie, możnowładcy, klasztory i większe miasta. Zygmunt August natomiast wprowadził regularną łączność i stałe szlaki pocztowe, najpierw z Wenecją, a następnie z Wilnem. Włączył pocztę polską do sieci ówczesnych połączeń pocztowych w Europie. Przesyłki królewskie były nietykalne i gwarantowały sprawny przepływ informacji. Ilość listów dyplomatycznych i prywatnej, zagranicznej korespondencji przesyłanych przez pocztę bardzo szybko rosła. Powołana przez Zygmunta Augusta poczta służyła przede wszystkim utrzymaniu stałych,

---

<sup>116</sup> Opracowano na podstawie: [http://www.poczta-polska.pl/O\\_Firmie/Historia](http://www.poczta-polska.pl/O_Firmie/Historia) (data odczytu 14.10.2010)

zagranicznych kontaktów dyplomatycznych i handlowych, a także uniezależniła króla polskiego od kontroli poczty cesarskiej za pośrednictwem której wcześniej przewożono polskie listy do Włoch.

Kilkuwiekowa historia przedsiębiorstwa jest powodem do wielkiej dumy. Dodaje firmie prestiżu, lecz jest także zobowiązaniem wobec klientów. Dziś poczta nie kojarzy się już tylko z listonoszem dostarczającym list czy paczkę. Jest to także firma oferująca szeroką gamę usług finansowych, ubezpieczeniowych i handlowych, które świadczy w prawie 8500 placówek.

Poczta Polska coraz efektywniej wpisuje się w zaawansowany technologicznie i organizacyjny, liberalizowany rynek usług pocztowych. Służą temu realizowane inwestycje, między innymi budowa sieci zautomatyzowanych węzłów ekspedycyjno rozdzielczych, informatyzacja przedsiębiorstwa oraz udoskonalana na bieżąco struktura organizacyjna. Obecnie przedsiębiorstwo skoncentrowane jest na podnoszeniu jakości świadczonych usług ze szczególnym zwróceniem uwagi na poprawę bezpieczeństwa obrotu pocztowego.

Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku Poczta Polska stara się uzyskiwać także dobre wyniki finansowe, wypełniając jednocześnie misję publicznego operatora pocztowego. Ostatnie lata były wyjątkowo trudnym okresem dla firmy. Był to czas sprawdzania się i weryfikacji w praktyce, w największym przedsiębiorstwie w Polsce, nowej struktury biznesowej wprowadzonej w końcu trzeciego kwartału 2005 roku. A także przekształceniem przedsiębiorstwa z dniem 01 września 2009 roku w Spółkę Akcyjną Skarbu Państwa. To także okres modyfikowania tej struktury, a jednocześnie realizowania części poważnych inwestycji dotyczących pełnej informatyzacji placówek pocztowych i rozbudowy sieci centrów ekspedycyjno- rozdzielczych. W ostatnich latach oddano do użytku nowoczesne węzły ekspedycyjno rozdzielcze w Bydgoszczy, Gdańsku i Wrocławiu i Rzeszowie,

Poczta Polska S.A., jako narodowy operator pocztowy ma przypisaną przez Państwo rolę szczególną, która oznacza dla niej nie tylko obowiązek bycia dostępnym dla mieszkańców Polski niemal w każdym jej zakątku, ale również pewnego rodzaju własną aktywność skierowaną na społeczności lokalne. Od lat przedsiębiorstwo angażuje się w działalność charytatywną i społeczną. W momentach tragedii czy kataklizmów Poczta Polska S.A. umożliwia pomoc poszkodowanym, otwierając specjalne konta bankowe, zwalniając z opłat wpłaty na rzecz potrzebujących czy przekazując dodatkowe środki z własnych przychodów. Działania społeczne Poczty Polskiej S.A. to również prowadzenie przedsięwzięć aktywizujących społeczności lokalne. Temu zadaniu podporządkowane zostało np. tworzenie Centrów Komunikacji Społecznej, które dla lokalnych środowisk są ważnym, istotnym

miejszem edukacji, przybliżającym wykorzystanie nowoczesnych technologii i pomagającym w prowadzeniu działalności gospodarczej. Misja społeczna Poczty Polskiej S.A. obliguje firmę do wspierania licznych przedsięwzięć nonprofitowych o charakterze edukacyjnym i prozdrowotnym. Firma wspiera również wydarzenia kulturalne szczególnie istotne dla polskiej kultury narodowej.

Wielowiekowa tradycja, służba obywatelom, a także aktywność społeczna Poczty Polskiej S.A. od lat znajduje uznanie u Polaków. W badaniach opinii publicznej cieszy się wysokimi wskaźnikami zaufania, które jednak w ostatnim czasie mają tendencję spadkową.

Najbliższe lata będą latami również wielkich wyzwań stojących przed Poczta Polska S.A., przygotowującą się do pełnego uwolnienia rynku. To lata kontynuacji inwestycji, modernizacji, przekształceń i szkoleń wielotysięcznej załogi, a przede wszystkim codziennej pocztowej pracy, z której Poczta Polska S.A. przez całą dobę, każdego dnia jest oceniana przez swoich klientów. To okres przystosowania się do regulacji prawnych, które będą obowiązujące w ramach III Dyrektywy Pocztovej w Unii Europejskiej oraz będących jej konsekwencją nowych przepisów w prawie pocztowym.

Jak już wspomniano z dniem 01.09.2009 roku Poczta Polska zmieniła formę prawną i zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Infrastruktury jest spółką akcyjną Skarbu Państwa. Docelowo poprawi to możliwości finansowania oraz lepsze przystosowanie przedsiębiorstwa do funkcjonowania na uwolnionym rynku pocztowym. Zmiana ta ma służyć przekształceniu Poczty w pełni komercyjną, długookresowo stabilną finansowo firmę, koncentrującą się przede wszystkim na zwiększaniu satysfakcji swoich klientów oraz zapewniającą bezpieczeństwo swoim pracownikom.

### 3.2 Przedmiot i zakres działania.

Poczta Polska S.A. jest jedną z największych firm w Polsce. Zatrudnia 96 391 pracowników. Posiada 8.378 placówek pocztowych.<sup>117</sup> Oferuje klientom około 300 różnych rodzajów produktów, których liczba ma tendencję zwyżkową.

Obecnie Poczta Polska S.A. jest największym i zarazem dominującym<sup>118</sup> operatorem pocztowym działającym na rynku usług pocztowych. Jej podstawową działalnością jest świadczenie usług pocztowych w obrocie zagranicznym i krajowym, na obszarze całego kraju oraz do zapewnienia bezpieczeństwa obrotu pocztowego w celu bieżącego i nieprzerwanego

<sup>117</sup> „Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2009 r. str. 26, [http://www.uke.gov.pl/\\_gALLERY/29/14/29146/Raport\\_PrezesaUKE\\_o\\_stanie\\_ryнку\\_usług\\_pocztowych\\_2009.pdf](http://www.uke.gov.pl/_gALLERY/29/14/29146/Raport_PrezesaUKE_o_stanie_ryнку_usług_pocztowych_2009.pdf) data odczytu 30.12.2010)

<sup>118</sup> Na koniec 2009 roku w Polsce było zarejestrowanych 210 operatorów pocztowych

zaspakajania potrzeb ludności, organów państwowych, samorządu terytorialnego oraz gospodarki narodowej.

Poczcie Polskiej, na mocy art. 46 ust.2 ustawy Prawo pocztowe<sup>119</sup> powierzono wykonywanie zadań operatora publicznego w sposób określony w ustawie, w tym w szczególności świadczenia w sposób ciągły i jednolity usług pocztowych o charakterze powszechnym w obrocie krajowym i zagranicznym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, polegających na:

1. Przyjmowaniu, przemieszczeniu i doręczaniu:

- przesyłek listowych do 2000 g, w tym przesyłek poleconych i przesyłek z zadeklarowaną wartością,
- paczek pocztowych do 10 000 g, w tym z zadeklarowaną wartością,
- przesyłek dla ociemniałych.

2. Doręczaniu nadesłanych z zagranicy paczek pocztowych do 20 000 g.

3. Realizowaniu przekazów pocztowych.

Natomiast na mocy art. 47 w/w ustawy, Poczcie Polskiej jako operatorowi publicznemu przysługuje wyłączność świadczenia usług pocztowych zwanych „usługami zastrzeżonymi”, polegających na:

1. Przyjmowaniu, przemieszczaniu i doręczaniu w obrocie krajowym:

- przesyłek z korespondencją,
- przesyłek reklamowych,
- przesyłek innych niż ww, nadanych w sposób umożliwiający sprawdzenie zawartości o masie nieprzekraczającej granicy wagowej usług zastrzeżonych.

2. Przyjmowaniu, przemieszczaniu i doręczaniu w obrocie zagranicznym przesyłek o masie nieprzekraczającej granicy wagowej usług zastrzeżonych.

3. Przyjmowaniu i doręczaniu w obrocie krajowym i zagranicznym przesyłek z korespondencją, o ile w procesie przyjmowania lub doręczania stają się one przesyłkami o masie nieprzekraczającej granicy wagowej usług zastrzeżonych. Obecnie granica wagowa usług zastrzeżonych wynosi 50 g.

---

<sup>119</sup> Ustawa z dnia 12 czerwca 2003 r. Prawo Pocztowe (Dz.U.2003.130.1188 z późn. zm.)

### 3.3 Wachlarz produktów i usług

Poczta Polska S.A. w ramach realizacji swoich ustawowych obowiązków, przywilejów i możliwości komercyjnych świadczy usługi dla firm i instytucji oraz klientów indywidualnych. Posiłkując się „Raportem Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2009 roku”<sup>120</sup> można stwierdzić, że przedmiotem działalności Poczty Polskiej S.A. są następujące produkty i usługi:

1. Powszechne usługi pocztowe w obrocie krajowym:

- przesyłki listowe nierejestrowane,
- przesyłki listowe rejestrowane (w tym: przesyłki polecone, przesyłki z zadeklarowaną wartością),
- paczki pocztowe o masie do 10 kg (w tym z zadeklarowaną wartością),
- przesyłki reklamowe,
- przesyłki dla ociemniałych o masie do 7 00 g,
- przesyłki zawierające obowiązkowe egzemplarze biblioteczne,
- przekazy pocztowe.

2. Powszechne usługi pocztowe w obrocie zagranicznym:

- przesyłki listowe nierejestrowane,
- przesyłki listowe rejestrowane (w tym przesyłki polecone, przesyłki z zadeklarowaną wartością),
- paczki pocztowe o masie do 20 kg (w tym z zadeklarowaną wartością),
- przekazy pocztowe,
- worek M,
- cekogram (druk dla ociemniałych),
- przesyłki masowe.

3. Niepowszechne (umowne) usługi pocztowe w obrocie krajowym:

- paczki pocztowe plus ( o masie 10-30 kg, w tym z zadeklarowaną wartością),
- przesyłki pobraniowe (przekazanie kwoty pobrania na rachunek bankowy, przekazanie kwoty pobrania na wskazany adres),
- przesyłki pocztowe przyjmowane na warunkach szczególnych (w tym: polecone, z zadeklarowaną wartością),
- druki bezadresowe

<sup>120</sup>[http://www.uke.gov.pl/gALLERY/29/14/29146/Raport\\_PrezesaUKE\\_o\\_stanie\\_ryнку\\_usług\\_pocztowych\\_2009.pdf](http://www.uke.gov.pl/gALLERY/29/14/29146/Raport_PrezesaUKE_o_stanie_ryнку_usług_pocztowych_2009.pdf) (data odczytu 30.12.2010)

- przesyłki dworcowe,
- próbki towaru,
- telegramy pocztowe,
- usługa kurierska POCZTEX.

#### 4. Niepowszechnne (umowne) usługi pocztowe w obrocie zagranicznym:

- Usługa kurierska EMS.

Ponadto Poczta Polska świadczy takie usługi jak:

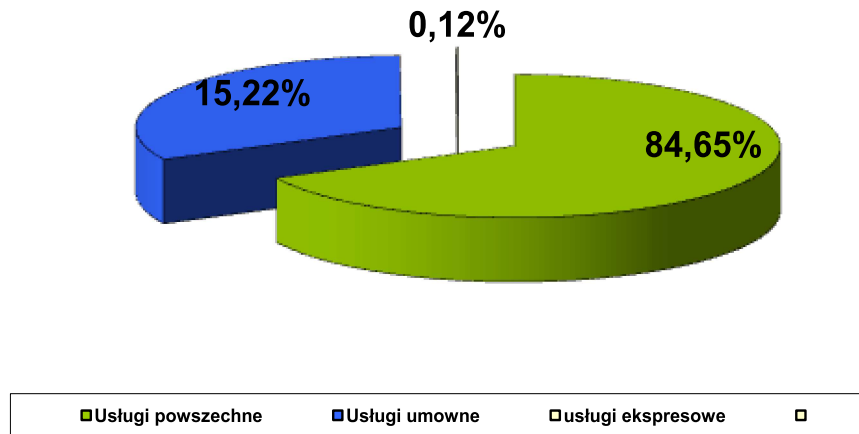
- firmowa poczta,
- Direct Mail,
- prenumerata pocztowa,
- sprzedaż paliw , usługi motoryzacyjne, kontrola pojazdów i diagnostyka,
- ochrona osób i mienia (mi,in. cash processing, konwoje osób i mienia),
- produkcja i montaż skrzynek na korespondencję,
- usługi transportowe,
- doładowanie telefonów komórkowych,
- wynajem nieruchomości,
- zamieszczenie reklam,
- działalność socjalna (stołówki, ośrodki wypoczynkowe).

Biorąc pod uwagę powyższe, należy stwierdzić iż Poczta Polska S.A. świadczy wiele usług niekoniecznie związanych stricte z działalnością pocztową określoną w Prawie Pocztowym .

W 2009 roku Poczta Polska S.A. zrealizowała prawie 2,3 mld usług pocztowych (usługi powszechnne, umowne, ekspresowe), co przedłożyło się na ponad 5,0 mld zł. przychodu. Zdecydowana większość usług pocztowych (zarówno jeżeli chodzi o wolumen, jak i przychody) stanowią powszechnne usługi pocztowe - realizacja w 2009 roku ponad 1,9 mld szt. Istotną pozycję zajmują także usługi umowne. Należą do nich druki bezadresowe, próbki towaru, przesyłki dworcowe, paczki pocztowe PLUS, przesyłki nadane na warunkach szczególnych, przesyłki pobraniowe, telegram pocztowy. Bardzo duży (90,6 %) udział w wolumenie mają druki bezadresowe, które nie odgrywają jednak większej roli w przychodach. Strukturę usług pocztowych wg wolumenu przedstawia wykres 1.

Wykres 1

**Usługi pocztowe Poczty Polskiej w obrocie krajowym i zagranicznym w 2009 roku - struktura wg wolumenu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie „Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce a 2009” [http://www.uke.gov.pl/gallery/29/14/29146/Raport\\_PrezesaUKE\\_o\\_stanie\\_rynku\\_uslug\\_pocztowych\\_2009.pdf](http://www.uke.gov.pl/gallery/29/14/29146/Raport_PrezesaUKE_o_stanie_rynku_uslug_pocztowych_2009.pdf) str. 24

### 3.4 Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Poczta Polska S.A. jest przedsiębiorstwem wielozakładowym o charakterze sieciowym obejmującym swym zasięgiem całą Polskę. Struktura firmy wiąże się więc z zasięgiem terytorialnym poszczególnych zakładów. W Poczcie Polskiej funkcjonują następujące jednostki organizacyjne:

1. Zarząd Poczty Polskiej S.A. - pełniący funkcję jednostki zarządzającej Poczta Polska S.A.
2. Centrala Poczty Polskiej
3. Jednostki organizacyjne o zasięgu ogólnopolskim:
  - Centrum Poczty
  - Centrum Logistyki
  - Centrum Usług Koncesjonowanych
  - Centrum Infrastruktury
  - Centrum Rachunkowości
  - Centrum Obsługi Finansowej
  - Centrum Informatyki

- Centrum Zarządzania Kadrami.

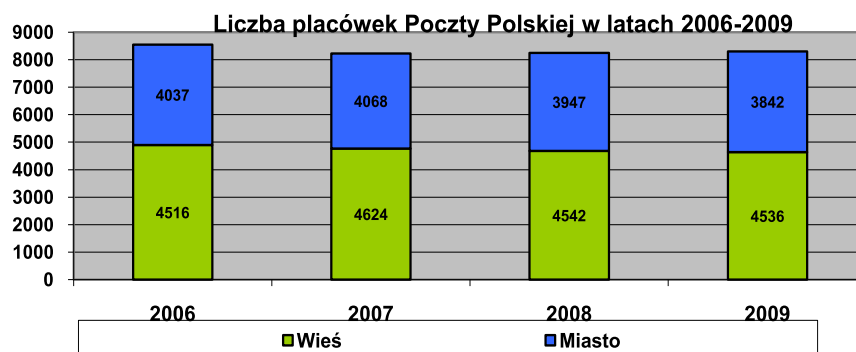
4. Jednostki o zasięgu regionalnym – oddziały regionalne niektórych w/w centrów.

5. Jednostki o zasięgu rejonowym – oddziały rejonowe w/w centrów oraz urzędy pocztowe.

Coraz większe znaczenie zyskują agencje pocztowe (działające na podstawie przepisów kodeksu cywilnego) oraz oddziały urzędów pocztowych - tworzone jako sieć uzupełniająca w stosunku do funkcjonujących już urzędów pocztowych. Tego typu placówki tworzone są na terenie osiedli mieszkaniowych, centrów handlowych, szpitali, bibliotek, itp.

Wg stanu na koniec 2009 roku Poczta Polska S.A. świadczyła swoje usługi w 8 378 placówkach pocztowych (z czego 3 842 zlokalizowanych było na terenach miejskich, natomiast 4 536 na terenach wiejskich - zob. wykres 2), w tym w 2 927 placówek prowadzonych przez agentów pocztowych (tzw. agencje pocztowe). Utrzymanie urzędów pocztowych w takiej ilości jest, przede wszystkim, związane z dostosowaniem się PP do minimalnych wymagań w zakresie dostępności do sieci placówek pocztowych określonych w rozporządzenia Ministra Infrastruktury w sprawie warunków wykonywania powszechnych usług pocztowych. Poczta Polska postuluje jednak, aby te wymagania zostały zmienione na bardziej racjonalną ilość wymaganych placówek pocztowych. Nie każda placówka jest bowiem dla firmy rentowna i czasem jej funkcjonowanie przynosi straty a nie zysk. Od kilku lat obserwowalna jest tendencja zmniejszania przez Pocztę Polską liczby placówek (zob. wykres nr 2). Mimo tej tendencji ogólnopolska sieć placówek pocztowych umożliwiająca dotarcie do wszystkich istniejących i potencjalnych klientów, jest ogromnym atutem Poczty Polskiej S.A. w porównaniu do innych operatorów działających na polskim rynku usług pocztowych.

Wykres 2



Źródło: opracowanie własne na podstawie „Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce a 2009” [http://www.uke.gov.pl/gallery/29/14/29146/Raport\\_PrezesaUKE\\_o\\_stanie\\_ryнку\\_usług\\_pocztowych\\_2009.pdf](http://www.uke.gov.pl/gallery/29/14/29146/Raport_PrezesaUKE_o_stanie_ryнку_usług_pocztowych_2009.pdf) str. 27

Obsługa sieci placówek Poczty Polskiej to prawie 96 tys. pracowników z następującym rozłożeniem zatrudnienia:

- 26,7 % - służba doręczeń (listonosze, kurierzy)
- 13,3 % - służba okienkowa
- 20,1 % - służba ekspedycyjno-rozdzielcza
- 3,7 % - kierowcy
- 36,2 % - pozostałe służby eksploatacyjne i administracyjne.

Poczta Polska dysponuje własnym transportem zlokalizowanym w 49 oddziałach zorganizowanych w ramach Centrum Logistyki. Transport samochodowy podlega ciągłym zmianom, związanym przede wszystkim z postępie motoryzacyjnym i koniecznością dostosowania się do taboru samochodowego wykorzystywanego przez inne firmy kurierskie.

Taka struktura organizacyjna Poczty Polskiej nie zapewnia jednak całkowitej elastyczności działania na runku usług pocztowych. Nie mniej jednak firma podejmuje działania pozwalające optymalizować strukturę na bardziej modelową, aby być konkurencyjną w stosunku do innych firm w branży usług pocztowych i kurierskich.

### 3.5 Strategia działalności Poczty Polskiej S.A na rynku usług pocztowych<sup>121</sup>

Dynamicznie zmieniające się otoczenie stanowi impuls do wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu Poczty Polskiej S.A. Poczta chcąc utrzymać się na rynku i osiągnąć sukces rynkowy powinna przeprowadzić potrzebne procesy dostosowawcze do wymagań globalnego otoczenia. Rozwijająca się w Polsce gospodarka rynkowa spowodowała nowe spojrzenie na wiele zagadnień związanych z realizacją zadań gospodarczych poszczególnych firm. Nie omija to również Poczty Polskiej S.A, która od niedawna jest od spółką akcyjną Skarbu Państwa. Gospodarka rynkowa, mająca silne powiązania z postępującymi procesami globalizacyjnymi zmusza ją do podejmowania działań mających na celu osiągnięcie wysokiego standardu świadczonych usług, co w konsekwencji pozwoli utrzymać dominującą rolę na rynku usług pocztowych. Działająca już o kilku lat konkurencja skupia swoje działania w segmencie usług kurierskich, niemniej przygotowywana ostateczna liberalizacja rynku usług pocztowych pozwoli, po spełnieniu warunków określonych odpowiednimi

<sup>121</sup> Opracowano na podst. wybranych fragmentów odpowiedzi Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Infrastruktury (któremu podlega Poczta Polska) na interpelację poselską <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/ODA48E3F> - (data odczytu 03.01.2011) oraz materiałów wewnętrznych Poczty Polskiej S.A.

dyrektywami UE, na wejście innych operatorów w segment usług o charakterze powszechnym, który obecnie jest zagwarantowany dla Poczty Polskiej. Sytuacja ta spowoduje, że Poczta Polska powinna obecnie prowadzić swoją działalność w oparciu o odpowiednio skonstruowaną i implementowaną strategię działania.

Optymalna strategia, to kierunki działania sprzężone z wizją firmy. Wizją Poczty Polskiej S.A. są założenia:

- Poczta Polska jest operatorem pocztowym, zaspakajającym potrzeby klientów zarówno indywidualnych jak i masowych;
- skutecznie łączy działalność pocztową z usługami finansowymi i logistycznymi;
- efektywnie i ze społeczną odpowiedzialnością buduje wartość przedsiębiorstwa;
- przewagę konkurencyjną buduje w oparciu o kompetencje i zaangażowanie pracowników, powszechną dostępność sieci, innowacyjność produktów oraz nowoczesne procesy i technologie.

Poczta Polska ciągle redefiniuje swoją strategię działania, która - w świetle dokonujących się zmian w preferencjach klientów z jednej strony oraz zmian z ofercie innych operatorów pocztowych z drugiej strony - wymaga innowacyjnego podejścia. Aby PP mogła sprostać postępującej globalizacji, konieczne jest posiadanie przez nią odpowiedniej strategii wskazującej kierunku rozwoju. Strategii, która przede wszystkim powinna bezpośrednio lub pośrednio torować drogę firmie na krajowy i międzynarodowy rynek usług pocztowych.

Podstawowe cele strategiczne Poczty Polskiej to:

- utrzymanie przychodów i rentowności z przesyłek listowych,
- zwiększenie udziałów na rynku paczek (w tym przesyłek kurierskich),
- zwiększenie przychodów i rentowności z usług finansowych w oparciu o produkty bankowe i ubezpieczeniowe oraz zwiększenie rentowności tradycyjnych usług finansowych,
- wejście na rynek usług logistycznych,
- osiągnięcie pozycji lidera na rynku logistyki gotówki,
- zasadnicza restrukturyzacja prowadząca do istotnego zmniejszenia kosztów funkcjonowania,
- wykorzystanie środków UE na rozwój i modernizację infrastruktury oraz produktów.

Rok 2012 wyznacza granicę, poza którą Poczta Polska będzie funkcjonować w warunkach pełnej liberalizacji rynku pocztowego. W praktyce oznacza to formalne zniknięcie obszaru zastrzeżonego obecnie dla Poczty Polskiej, dla jej najliczniejszej grupy przesyłek pocztowych - listów o wadze do 50 g. Okoliczność ta jest o tyle istotna, że

doświadczenia krajów europejskich, które wcześniej zdecydowały się na zlikwidowanie obszaru zastrzeżonego, wskazują na istotne zmiany na rynku pocztowym. Polegały one na skokowym zmniejszeniu udziałów operatorów narodowych w rynku przesyłek listowych, które dla większości operatorów, w tym także dla Poczty Polskiej, są podstawowym źródłem przychodów i, co istotne, nadwyżki finansowej. W Polsce mamy przedsmak przyszłej sytuacji: faktyczne zliberalizowanie rynku przesyłek pocztowych w wyniku omijania obszaru zastrzeżonego poprzez dociążanie listów. Największy z konkurentów Poczty Polskiej spółka InPost zamierza tym sposobem (dociążanie listów) do 2012 r. osiągnąć swój udział w rynku pocztowym na poziomie 18%.

Należy ponadto uwzględniać obiektywne zjawiska na rynku przesyłek listowych, polegające na rozwoju substytucji dla tego produktu. Zjawisko to występuje praktycznie we wszystkich rozwiniętych krajach i jest źródłem poważnych problemów dla tzw. zasiedziały operatorów pocztowych. Okoliczność ta tylko implikuje problemy, z jakimi może spotkać się Poczta Polska już w nieodległej przyszłości.

Celem strategicznym Poczty Polskiej jest utrzymanie przychodów i rentowności listowych usług pocztowych poprzez strategię rynkową w zakresie polityki cenowej, opustowej oraz zapewnienia wysokich standardów jakościowych. Główną inicjatywą strategiczną w tym obszarze było wdrożenie w 2010 r. pilotażu przesyłek nadawanych na obszary miejskie. Powodzenie tego przedsięwzięcia pokaże czy Poczta Polska jest w stanie konkurować z innymi operatorami pocztowymi rynku usług pocztowych. Istotnym elementem tej inicjatywy będzie znaczne zwiększenie rentowności usługi poprzez wydzielenie strumieni przesyłek oraz wydzielenie punktów nadawczych dedykowanym obsłudze masowych klientów.

Potencjał rynku paczek we wszystkich kategoriach wskazuje kierunek ekspansji dla Poczty Polskiej, głównie dla sprzedaży wysyłkowej. Celem strategicznym Poczty Polskiej jest zwiększenie udziałów w rynku paczek, w tym przesyłek kurierskich.

Paradoksalnie, to co jest dotychczas przewagą konkurencyjną Poczty Polskiej - największa sieć pocztowa we wszystkich jej częściach i inne elementy rozbudowanej infrastruktury - bez restrukturyzacji może stać się dużym obciążeniem, ze względu na koszty ich utrzymania. W odniesieniu do sieci pocztowej głównymi priorytetami są: obniżenie kosztów utrzymania sieci poprzez ograniczenie jej do poziomu będącego kompromisem pomiędzy dostępnością a ilością i wartością transakcji w niej przeprowadzanych, zmian jej formy, optymalizacja procesów i zatrudnienia oraz zwiększenie ilości i wartości transakcji.

Ważnym czynnikiem, który Poczta musi uwzględnić w swojej strategii działania, który obecnie jest najczęściej używany jest przez konkurencję w walce o rynek pocztowy, jest cena. Czynnikiem ten zyskuje na znaczeniu szczególnie w sytuacji zbliżonych lub przybliżających się do siebie cech produktów pocztowych oferowanych na rynku. W obecnym stanie Poczta Polska nie jest wystarczająco przygotowana, by skutecznie podjąć wyzwanie na tym polu.

Celem strategicznym Poczty Polskiej jest także zwiększenie przychodów i rentowności z usług finansowych w oparciu o produkty bankowe i ubezpieczeniowe dostosowane do specyfiki ich sprzedaży w sieci pocztowej oraz rentowności w zakresie obecnych tradycyjnych usług finansowych (wpłaty na rachunki bankowe, przekaz pocztowy, przekaz emerytalny). Kluczowym czynnikiem sukcesu w tym obszarze jest zakończenie uruchomionego w sierpniu 2009 r. procesu zamiany tradycyjnych papierowych przekazów emerytalno-rentowych na przekazy elektroniczne. Sfinalizowana umowa z ZUS spowodowała zamknięcie tego procesu w grudniu 2010 r. Kolejnym wyzwaniem było zdynamizowanie sprzedaży nowoczesnego elektronicznego przekazu - pocztowego zlecenia wypłaty.

Poczta Polska podejmuje także wyzwanie funkcjonowania na rynku usług logistycznych; w pierwszej kolejności w oparciu o regularne połączenia komunikacyjne komunikacji pocztowej i posiadanie dostępnych powierzchni transportowych i magazynowych. Dlatego 2009 roku podjęta została decyzja o uruchomieniu usługi: przesyłka paletowa, polegającej na przewozie towarów skomasowanych na paletach euro o wadze do 1 tys. kg. Usługa stanowi uzupełnienie oferty Poczty Polskiej o usługi transportowe umożliwiające przewóz przesyłek do 1tys. kg. Początkowo usługa realizowana była w oparciu o ładunki częściowe (uzupełniające do ładunku pocztowego). Usługa „przesyłka paletowa”, z racji stosunkowo niskiej specjalizacji, uwzględnia silną konkurencję cenową.

Duży nacisk jest również kładziony na logistykę pocztową. Od grudnia 2009 r. rozpoczęto działania zmierzające do opracowania koncepcji nowego systemu logistycznego opartego na minimalnej liczbie węzłów pocztowych. Zapewni on przy wykorzystaniu obecnych powierzchni gromadzenie, sortowanie, przewożenie oraz dostarczanie przesyłek pocztowych z utrzymaniem wskaźników terminowości ustalonych w zewnętrznych regulacjach. Konieczne jest podjęcie kolejnych działań w odniesieniu do logistyki pocztowej:

- uproszczenia, zmiana lub wyeliminowanie procesów obecnie realizowanych zarówno w węźle sortującym, jak i w procesie przewozu w celu maksymalnego zmniejszenia kosztu systemu logistycznego Poczty Polskiej;

- wprowadzenie monitorowania systemu logistycznego w każdej jego części w celu efektywnego zarządzania tym systemem (w tym Zintegrowany System Teleinformatyczny do śledzenia przesyłek pocztowych ), pewna część informacji pozyskana w wyniku monitorowania może stanowić również wartość dodaną dla klientów (śledzenie przesyłek), realizacja tych zamierzeń będzie wymagała poniesienia nakładów finansowych;
- maksymalne wykorzystanie czasu pracy środków transportu w celu optymalizacji kosztów przemieszczania przesyłek pocztowych.

Struktura organizacyjna PP ma aktualnie charakter funkcjonalno-terytorialny. Docelowo struktura ta powinna ewoluować w kierunku struktury dywizjonalnej. W 2009 r. zasadnicza uwaga została zwrócona na strukturę terytorialną w części zarządczej wybranych jednostek. Proces ten jest kontynuowany we wszystkich jednostkach ze względu na możliwe do osiągnięcia oszczędności kosztów, ale także polepszenie sprawności zarządzania. W 2009 roku dokonana została istotna zmiana organizacyjna polegająca na likwidacji regionu, jako o administracyjnego szczebla zarządzania w pionie pocztowym. Aktualnie struktura oparta jest o triadę: Centrala, Rejon, Urząd Pocztowy.

Niezależnie od przedstawionych powyżej założeń strategicznych Poczta Polska S.A kontynuować będzie rozpoczęty w 2009 r. proces optymalizacji procesów - poprawy funkcjonowania biznesu, z wykorzystaniem narzędzi Lean Management Six Sigma. Te nowoczesne narzędzia zarządzania wykorzystywane z powodzeniem w wielu firmach komercyjnych, w tym przez kilku liczących się międzynarodowych operatorów pocztowych, służą poprawie efektywności funkcjonowania, przynosząc wymierne korzyści finansowe. Pierwszych kilkanaście projektów zrealizowanych w 2009 r. w Poczcie Polskiej SA potwierdza możliwość i wręcz konieczność wykorzystania tego typu rozwiązań w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Konkludując, strategia Poczty Polskiej zasadniczo zakłada realizację czterech podstawowych kierunków rozwoju strategicznego firmy, tj:

- Obrony przychodów z tradycyjnych źródeł - czyli skoncentrowanie się na obronie przychodów z tytułu tradycyjnych usług pocztowych oraz usług finansowych - poprzez poprawę jakości obsługi klienta oraz wypracowanie i rozwój nowych produktów w dotychczasowych obszarach, które pozwolą zatrzymać klienta w Poczcie.
- Zdobycie nowych źródeł przychodów w celu wykorzystania posiadanych zasobów oraz pozyskania nowych, czyli wykorzystanie istniejącej infrastruktury (majątku,

budynków itp.) Poczty Polskiej do wejścia w nowe obszary w ramach dyswersyfikowania działalności np. usługi finansowe, bankowe, itp.

- Strategii regulacyjnej „wyrównywania szans konkurowania”, czyli umożliwienie Poczcie Polskiej skutecznego konkurowania z prywatnymi konkurentami wchodzącymi na zliberalizowany rynek (np. poprzez rozwiązania regulacyjne adresujące kwestię ograniczenia możliwości redukcji kosztów firmy związane z koniecznością świadczenia usług powszechnych, czy też ograniczenia związane z Prawem Zamówień Publicznych).
- Poprawy efektywności operacyjnej, czyli optymalizacji i uprawniania procesów biznesowych i operacyjnych oraz poszukiwanie możliwości redukcji kosztów

Zasadniczo należy stwierdzić, że przed Poczta Polską stoją ogromne wyzwania i konieczny jest duży wysiłek, aby im sprostać. Zakres i złożoność koniecznych działań wynika zarówno z oczekiwań, jakie zgłasza obecnie klient, zmian na rynku oraz rosnącej w siłę konkurencji. Nie bez znaczenia jest stopień złożoności samego przedsiębiorstwa. Strategia Poczty Polskiej powinna być zatem drogowskazem na drodze do wzrostu sprawności i skuteczności działania przedsiębiorstwa. Jej realizacja pozwoli na czas dostosować ją do wyzwań przyszłego, konkurencyjnego rynku Unii Europejskiej, zapewni jej stabilny rozwój, utrzymanie i wzrost rentowności, zapewni miejsca pracy i efektywne wykorzystanie pracowników oraz sprawi, że Poczta Polska stanie się nowoczesnie zarządzaną firmą, której wartość będzie stała rosła.

## Rozdział IV

### 4 Analiza otoczenia firmy Poczta Polska S.A.

#### 4.1 Tendencje zachodzące w sektorze usług pocztowych

W ostatnich latach publicznym operatorom pocztowym krajów Unii Europejskiej towarzyszy wzrastająca konkurencja zwłaszcza w najbardziej dochodowych obszarach działalności pocztowej. Dotyczy to głównie wewnętrznej i zagranicznej korespondencji międzyinstytucjonalnej, poczty z zagwarantowanym terminem doręczenia, w tym przesyłek ekspresowych i kurierskich. Zdobywanie pozycji dominującej dokonuje się przede wszystkim w procesie konkurowania z operatorami publicznymi przez firmy kurierskie, logistyczne, spedycyjne i przewozowe. Główną przyczyną tych zmian na europejskim rynku pocztowym są przede wszystkim wrastające tendencje liberalizacyjne. Pod wpływem liberalizacji przekształceniom ulegają uwarunkowania prawne działalności na rynku, struktura organizacyjna oraz strategie działania tych przedsiębiorstw.

Kolejnym czynnikiem, który w dużym stopniu wpływa na działalność europejskich operatorów pocztowych są zjawiska globalizacyjne, zachodzące intensywnie na całym świecie. Pod wpływem globalizacji rynków pocztowych w krajach europejskich można zauważyć nową strukturę rynku i zasady jego funkcjonowania, które podlegają ciągłemu rozwojowi<sup>122</sup>. Zatem można stwierdzić, że procesy globalizacji dotyczą rynku usług pocztowych, ale przede wszystkim rynku usług kurierskich. Wynika to z ponadnarodowego charakteru działalności firm kurierskich oraz publicznych operatorów pocztowych. Przesyłki kurierskie są przyjmowane i doręczane w skali całego świata. Zjawisko to ma charakter naturalny. Przejawem globalizacji jest także kapitałowe przejmowanie przez firmy światowe przedsiębiorstw krajowych. Ta forma jest obserwowalna w sektorze pocztowym na rynku europejskim w działalności takich potentatów jak np. Deutsche Post AG, która działa poprzez firmy kurierskie w wielu krajach Europy, także i w Polsce. Jest to znaczące zagrożenie dla miejsca Poczty Polskiej na rynku usług krajowych.<sup>123</sup>

<sup>122</sup> Zob. A.Drab-Kurowska *Proces liberalizacji rynku usług pocztowych w świetle regulacji Unii Europejskiej*, Informacja Poczta, Warszawa 2007, s. 5

<sup>123</sup> Zob. A.Panasiuk *Poczta Polska u progu XXI wieku*, Technika i Eksploatacja Poczty, Wydawnictwo Poczty Polskiej, Warszawa, 2001, s. 3

Analiza rynku pocztowego wskazuje, że mimo potencjalnie bardzo dużej liczby operatorów alternatywnych mogących świadczyć usługi w zakresie usług powszechnych<sup>124</sup>, usługi te są w praktyce świadczone przez niewielką liczbę podmiotów. Do liczących się podmiotów na polskim rynku usług pocztowych możemy zaliczyć:

1. **InPost.** InPost jest operatorem pocztowym działającym na polskim rynku pocztowym od 2006 roku. Operator ten prowadzi swoją działalność na terenie całego kraju. Posiada przedstawicielstwa w 90 miastach Polski.
2. **PAF –Polska Sieć Opłat.** Operator pocztowy PAF zarejestrowany został w 2004 roku, jednakże działalność w zakresie świadczenia usług rozpoczął dopiero w 2006 roku. Posiada własną sieć ponad 200 oddziałów pocztowych obsługujących za pośrednictwem listonoszy i kurierów klientów indywidualnych i biznesowych w całym kraju. Placówki PAF SA rozlokowane na terenie 160 miast.
3. **Polska grupa Poczta S.A.** Polska Grupa Poczta S.A jest operatorem funkcjonującym na polskim rynku usług pocztowych od 2006 roku. Świadczy usługi z gwarancją czasu doręczenia na obszarze całej Polski. Ponadto, od wielu lat na polskim rynku działają tzw. „firmy kurierskie” (np. UPS Polska, DHL Express, czy TNT Express Worldwide). Funkcjonują też liczni operatorzy świadczący usługi lokalne w formule zbliżonej do usług powszechnych. Często operatorami tymi są osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, które zajmują się obsługą przesyłek listowych jednego czy kilku klientów instytucjonalnych (np. zakładów energetycznych) na podstawie stosownych umów.

Rynek usług pocztowych w Polsce, będący częścią rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, jest rynkiem regulowanym. Oznacza to, iż prowadzona na nim działalność podlega zasadom określonym przepisami prawa, zarówno krajowego, jak i unijnego. Nad przestrzeganiem tych przepisów czuwa krajowy organ regulacyjny, którym w Polsce jest Prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej.

Polski rynek pocztowy od kilku lat funkcjonuje w warunkach stopniowej liberalizacji. Z jednej strony zmniejsza się obszar usług zastrzeżonych dla operatora publicznego, a z drugiej systematycznie zwiększa się liczba podmiotów, które prowadzą działalność w zakresie świadczenia usług pocztowych. Głównym graczem na rynku pocztowym nadal pozostaje Poczta Polska, która we wrześniu 2009 roku została przekształcona z przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną Skarbu Państwa. Jest ona jedynym podmiotem dysponującym infrastrukturą konieczną do świadczenia usług pocztowych o

---

<sup>124</sup> Wg rejestru UKE za 2009 rok – 210

charakterze powszechnym. Powszechne usługi pocztowe stanowią zresztą najbardziej istotną pozycję wśród usług realizowanych przez Poczta Polska. Potwierdzeniem tego są dane za 2009 rok<sup>125</sup>, według których Poczta Polska zrealizowała w obrocie krajowym i zagranicznym prawie 2,3 mld usług pocztowych (usługi powszechne, umowne, ekspresowe), co przełożyło się na ponad 5,0 mld zł przychodu. W tej liczbie usług było ponad 1,9 mld usług powszechnych, które wygenerowały prawie 4,6 mld zł przychodu. Operatorzy niepubliczni zrealizowali w 2009 roku ogółem (w obrocie krajowymi zagranicznym) prawie 3,2 mld usług pocztowych (przesyłki z korespondencją, przesyłki reklamowe, paczki, druki bezadresowe), co przełożyło się na prawie 1,2 mld zł przychodu. Analiza danych przedstawionych przez operatorów wskazuje m.in., że w obrocie krajowym największy udział pod względem ilości mają druki bezadresowe (95,6%), które jednak nie odgrywają tak znaczącej roli w przychodach operatorów (14,0%). Głównym źródłem przychodów operatorów niepublicznych są paczki - w obrocie krajowym generują one ok.58,4% przychodów, a w obrocie zagranicznym ok. 71,6%.

Z analizy wolumenu usług zrealizowanych w 2009 roku w poszczególnych segmentach rynku przez wszystkich operatorów wynika, że Poczta Polska jest zdecydowanie dominującym podmiotem w obszarze przesyłek z korespondencją oraz przesyłek reklamowych (jej udziały wynoszą odpowiednio 92,2% i 90,5%). W segmencie paczek udziały rozłożyły się dość równomiernie. W obszarze druków bezadresowych zdecydowaną przewagę zarówno pod względem wolumenu (90,4%), jak i przychodów (83,6%) mają operatorzy niepubliczni.

Podobnie do przedstawionej powyżej struktury wolumenu kształtuje się struktura przychodów operatorów w poszczególnych segmentach rynku. Na podstawie uzyskanych w ostatnich latach danych o liczbie operatorów niepublicznych oraz liczbie przesyłek należy stwierdzić, że po okresie dynamicznych zmian rynek pocztowy zaczął się stabilizować. Można przypuszczać, że do spowolnienia tempa jego rozwoju przyczyniła się decyzja o przesunięciu terminu pełnej liberalizacji rynku pocztowego w Polsce, jak również sytuacja makroekonomiczna kraju. Znaczenie otwarcia rynku dla jego rozwoju należy rozpatrywać przede wszystkim w kontekście wielkości obszaru zastrzeżonego, czyli tej części rynku która jest zarezerwowana dla operatora publicznego. Jak wynika z analiz, obszar zastrzeżony stanowi ok.  $\frac{3}{4}$  całego rynku usług pocztowych (bez uwzględnienia druków bezadresowych) i

---

<sup>125</sup> Na podstawie: „Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce a 2009” [http://www.uke.gov.pl/\\_gALLERY/29/14/29146/Raport\\_PrezesaUKE\\_o\\_stanie\\_rynku\\_uslug\\_pocztowych\\_2009.pdf](http://www.uke.gov.pl/_gALLERY/29/14/29146/Raport_PrezesaUKE_o_stanie_rynku_uslug_pocztowych_2009.pdf) str. 23

generuje ok. ½ przychodów. Warto zwrócić uwagę, że zarówno wielkość wolumenu, jak i wartość przychodów w latach 2006-2009 utrzymuje się na stałym poziomie. Głównym beneficjentem korzyści z działalności w tym dość stabilnym obszarze rynku pozostaje Poczta Polska, co jest zgodne z intencją ustawodawcy, który ustanowił obszar zastrzeżony w celu finansowania obowiązku świadczenia powszechnych usług pocztowych. Rozwiązania z pewnością wymaga kwestia unormowania pojęć, które w obecnym Prawie pocztowym<sup>126</sup> są na tyle nieprecyzyjne, że praktycznie co roku występuje zjawisko swobodnej interpretacji prawa i w konsekwencji „przesunięcia” części usług pocztowych do sektora usług przewozowych.

Aktualnym od kilku lat zagadnieniem pozostaje sytuacja Poczty Polskiej, który nie jest jeszcze w pełni przygotowana do funkcjonowania na zliberalizowanym rynku pocztowym. Kwestia rozwiązania problemów Poczty Polskiej jest ważna, gdyż jest to największy gracz na rynku usług pocztowych i kształt tego rynku w dużym stopniu zależy zarówno od decyzji organów państwa wobec operatora publicznego, jak i działań podjętych przez to przedsiębiorstwo. Biorąc pod uwagę fakt, że przesunięcie terminu pełnej liberalizacji polskiego rynku pocztowego na 31.12.2012 roku podyktowane było przede wszystkim potrzebą umożliwienia Poczcie Polskiej dostosowania się do nowej sytuacji rynkowej, Poczta powinna wykorzystać uzyskany w ten sposób czas na rozwiązanie istotnych dla niej problemów. Na tym tle ważnym zadaniem dla organów państwa jest opracowanie nowego Prawa pocztowego, nie tylko z uwagi na konieczność wdrożenia postanowień III Dyrektywy pocztowej<sup>127</sup>, która weszła w życie w 2008 roku, ale także ze względu na potrzebę uporządkowania otoczenia prawnego, w którym funkcjonują operatorzy pocztowi. Nowa ustawa powinna zapewniać operatorom warunki do uczciwego konkurencyjnego, a konsumentom dostęp do usług pocztowych o wysokiej jakości i przystępnych cenach<sup>128</sup>.

## **4.2 Elementy otoczenia instytucjonalnego i rynkowego Poczty Polskiej S.A.**

### **4.2.1 Makrootoczenie Poczty Polskiej S.A.**

Przekształcenia polskiej gospodarki w gospodarkę rynkową oraz zmiany i przeobrażenia z tego wynikające, spowodowały konieczność dostosowywania się wszystkich podmiotów rynku do zmieniających się warunków otoczenia. W takiej sytuacji znalazła się również Poczta Polska S.A. Jako duża firma, będąca od niedawna Spółką Akcyjną Skarbu

<sup>126</sup> Obowiązująca ustawa, regulująca zasady działania rynku usług pocztowych w Polsce

<sup>127</sup> Akt regulujący rynek pocztowy UE - określa ostateczny termin liberalizacji usług pocztowych na 31.12.2012

<sup>128</sup> Na podstawie [http://www.uke.gov.pl/gallery/29/14/29146/Raport\\_PrezesaUKE\\_o\\_stanie\\_ryнку\\_usług\\_pocztowych\\_2009.pdf](http://www.uke.gov.pl/gallery/29/14/29146/Raport_PrezesaUKE_o_stanie_ryнку_usług_pocztowych_2009.pdf) (data odczytu 30.12.2010)

Państwa, ze względu na niewielką jeszcze elastyczność i powoli zmieniającą się strukturą organizacyjną, napotyka wiele przeszkód i trudności związanych ze zmianami, wymuszonymi na niej przez otaczającą rzeczywistość w kontekście makroekonomicznych i rynkowych zmian w otoczeniu.

Poczta Polska S.A. to organizacja, którą tworzą i rozwijają ludzie. Nie mniej jednak, jak każda organizacja, jest ściśle powiązana z otoczeniem, które wywiera wpływ na jej funkcjonowanie i stały rozwój. W otoczeniu Poczty Polskiej S.A. zachodzą nieustanne zmiany. Przetrwanie i rozwój Poczty Polskiej S.A. w zmiennych warunkach zależy od szybkości reakcji na pojawiające się przesłanki zmian oraz przyjęcie odpowiedniej strategii adaptacyjnej. Aby jednak proces dostosowawczy do zmian przebiegał pomyślnie (tj. z korzyścią dla Poczty Polskiej) istotne jest poznanie przyczyn zmian, zrozumienie ich istoty i określenie stopnia wpływu na zamierzony rezultat.

Zmiany określa się jako procesy prowadzące do znalezienia nowych sposobów działania, ustalenia nowych wartości i zachowań organizacji, wyznaczanie nowych celów działania, które wynikają z przesłanek wewnętrznych i zewnętrznych.

Wewnętrzne przesłanki zmian należą do przedsiębiorstwa. Zaliczamy do nich: osiągniętą pozycję konkurencyjną, osiągany zysk, ponoszone koszty, płynność finansową, stosowane technologie oraz personel. Na przyczyny zewnętrzne przedsiębiorstwo jednak nie ma wpływu. Składają się na nie między innymi: proces globalizacji, klienci, konkurencja, przepisy prawne, technika, technologia, opinia publiczna, naciski polityczne oraz forma własności.

Zatem można stwierdzić, iż sukces rynkowy Poczty Polskiej S.A. zależy od umiejętności prowadzenia polityki gospodarczej uwzględniającej sygnały płynące z otoczenia, wyników analiz potencjału strategicznego Poczty Polskiej, uzyskanych informacji o wzajemnych relacjach między otoczeniem a potencjałem strategicznym przedsiębiorstwa oraz wniosków płynących z tych zależności wskazujących na potrzebę zmian.<sup>129</sup>

Biorąc pod uwagę definicje otoczenia cytowane w rozdziale II niniejszej pracy, za otoczenie Poczty Polskiej należy przyjąć zbiór elementów zewnętrznych nie stanowiących organizacji gospodarczej, mających wpływ na jej funkcjonowanie. Otoczenie zewnętrzne tworzy wszystko to, co jest poza organizacją i może na nią wpływać. Otoczenie, w którym funkcjonuje Poczta Polska podlega dynamicznym zmianom. Kierunek tych zmian nie zawsze jest jednak korzystny dla Poczty Polskiej.

<sup>129</sup> Zob. K.Stańczyk, *Wzajemne relacje otoczenia i potencjału strategicznego Poczty Polskiej*, Materiały z XII Sympozjum Poczty Polskiej, Pocztowy Dom Wysyłkowy Szczecin 2005, s. 99-100

Do najistotniejszych zidentyfikowanych trendów w otoczeniu Poczty Polskiej S.A. należą przede wszystkim:

1. Liberalizacja, czyli otwieranie rynku usług pocztowych na wolną konkurencję, która z jednej strony może zagrozić wartości przychodów (konkurencja przejmie część rynku), a z drugiej - może wpłynąć negatywnie na rentowność świadczonych usług (niższe ceny wynikające z walki konkurencyjnej).
2. Dywersyfikacja działalności - rozwijanie działalności w obszarach poza tradycyjnymi usługami pocztowymi, która powoduje, że dotychczasowi operatorzy pocztowi zaczynają funkcjonować jako „multibiznesowe” organizacje.
3. Restrukturyzacja, wymuszająca poszukiwanie sposobów zmniejszania kosztów działalności w celu poprawy efektywności operacyjnej (co powoduje, że operatorzy wchodzący na zliberalizowany rynek są w stanie świadczyć te same usługi po niższych cenach).
4. Koncentracja na obsłudze klientów korporacyjnych, czyli położenie większego nacisku na obsługę klientów biznesowych przez operatorów pocztowych jako tych, którzy generują największy wolumen przesyłek i w konsekwencji – największe przychody, co z kolei powoduje że rosną oczekiwania jakościowe klientów oraz oczekiwania w zakresie atrakcyjnej oferty cenowej.
5. Rosnąca konkurencja na rynku płatności masowych, przejawiająca się w rozwoju alternatywnych kanałów płatności, przy wzroście konkurencji w tradycyjnym kanale pośrednictwa płatności.
6. Spadek liczby przekazów emerytalno rentowych, wynikający z naturalnego odchodzenia emerytów otrzymujących świadczenia za pośrednictwem Poczty Polskiej, przy jednoczesnym przechodzeniu na elektroniczne kanały otrzymywania płatności (konta bankowe) osób dopiero wchodzących w wiek emerytalny, co powoduje, że ogólna liczba przekazów może spadać w tempie kilku procent rocznie.

Wymienione powyżej główne trendy w gospodarce, polityce, zmianach preferencji i postaw nabywców, mają strategiczne znaczenie w kontekście funkcjonowania Poczty Polskiej S.A. Jest to otoczenie bardzo dynamicznie zmieniające się i dlatego dokonując analizy makrootoczenia Poczty Polskiej należy bezwarunkowo je uwzględnić przy identyfikacji następujących segmentów otoczenia:

- ekonomicznego
- polityczno-prawnego
- społecznego

- technologicznego
- międzynarodowego.

### ***Otoczenie ekonomiczne***

Otoczenie ekonomiczne to ogólna kondycja systemu gospodarczego, w którym działa organizacja. Obejmuje m.in. równowagę płatniczą, kwestie walutowe, powiązania gospodarcze z innymi krajami, porozumienia handlowe, kontrole cen, dostęp do rynków surowców, stopy procentowe i stopy inflacji, wskaźniki cen, stopę bezrobocia, możliwości nadprodukcji i ryzyka inwestycyjnego.

Otoczenie ekonomiczne jest więc określane przez kondycję gospodarki kraju, która bezpośrednio wpływa na kondycję ekonomiczną Poczty Polskiej. Duże znaczenie ma tu poziom inflacji, poziom bezrobocia, stopa spożycia i powiązania gospodarcze z innymi krajami.

Biorąc pod uwagę ważność uwarunkowań ekonomicznych, Poczta Polska musi stale dostosowywać się do nich. Sytuacja gospodarcza kraju decyduje o strategii firm współpracujących z Poczta, w których Poczta Polska posiada większościowy pakiet udziałów. W Poczcie Polskiej została stworzona Grupa Kapitałowa Poczty Polskiej. W aktualnym składzie własnościowym Grupy Poczty Polskiej, występują n/w spółki:

- Bank Pocztowy S.A.
- Pocztylion-Arka PTE S.A
- Post Media Serwis sp. z o.o.
- POSTDATA S.A.
- Pocztove Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych
- Pocztove Agencja Usług Finansowych

Obecna i przyszła pozycja rynkowa Poczty Polskiej jest w dużym stopniu zależna od popytu. Pomimo iż popyt na usługi pocztowe tworzy całe społeczeństwo i gospodarka, to jednak wyraźnie zarysowują się pewne grupy charakteryzujące się odmienną jego strukturą. Ogólnie można stwierdzić, że występują dwie podstawowe grupy zgłaszające popyt na usługi pocztowe. Należą do nich organizacje gospodarcze, polityczne i społeczne oraz gospodarstwa domowe. Obecnie Poczta Polska nastawia się bardziej na klienta korporacyjnego i masowego, bowiem w przypadku klientów indywidualnych popyt na usługi pocztowe sukcesywnie spada. Spowodowane jest to zapewne zmianami preferencji i postaw, konkurencją na rynku usług w zakresie realizacji płatności indywidualnych (banki, konsorcja finansowe, itp) oraz rozwojem w zakresie komunikowania i przesyłaniem informacji (telefonii komórkowej).

Aby Poczta Polska skutecznie działała w zdobywaniu rynku, musi wziąć pod uwagę to, że występujące przekształcenia w gospodarce kraju powodują wzrost popytu na usługi o najlepszej jakości, tańsze i skuteczniej zaspokajające potrzeby. Sytuacja ta wymaga od Poczty Polskiej śledzenia zachodzących zmian na rynku, badania potrzeb klientów, wyszukiwania nisz rynkowych, analizy konkurencji w branży pocztowej oraz oferowanie konkurencyjnych usług pod względem cenowym i jakościowym.

#### *Otoczenie polityczno-prawne*

Wymiar polityczno-prawny, to państwowa regulacja działalności gospodarczej i ogólne stosunki pomiędzy gospodarką a państwem. Sprawne funkcjonowanie rynku usług pocztowych i świadczenie usług jest uzależnione nie tylko od nowoczesnej technologii i organizacji, ale także od stosowanych rozwiązań regulacyjnych.

W ostatnich latach bardzo dynamicznie zmieniało się otoczenie prawne polskiego rynku pocztowego. Spowodowane było to przede wszystkim wejściem Polski do Unii Europejskiej i koniecznością dostosowywania się do prawodawstwa unijnego, określonego w odpowiednich dyrektywach. Ponadto, zmiany te spowodowane są m.in. tendencjami liberalizacyjnymi. Termin liberalizacja oznacza „*zniesienie barier dla konkurencji i zwykle stosuje się go w odniesieniu do rynków, które wykazują cechy monopolistyczne i antykonkurencyjne*”. Terminem tym określa się także, dążenie m.in. do stopniowego osiągnięcia większej konkurencyjności lub usunięcia barier dla konkurencji rynku. Konsekwentna liberalizacja rynku jest możliwa przy postępującej demopolizacji, czyli prawnym ograniczaniu monopolu operatora publicznego, jakim jest obecnie Poczta Polska. Polega ona na stopniowym zawężaniu obszaru zastrzeżonego dla Poczty Polskiej, umożliwiając w ten sposób funkcjonowanie w dotychczasowym obszarze zastrzeżonym innym operatorom pocztowym.

Działalność operatora publicznego, jakim jest Poczta Polska, reguluje kilka aktów prawnych:

1. Ustawa z dnia 12 czerwca 2003 r. „Prawo pocztowe”.
2. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 3 grudnia 2002 r. w sprawie zapewnienia osobom niepełnosprawnym dostępu do usług pocztowych o charakterze powszechnym.
3. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 13 października 2003 r. w sprawie reklamacji powszechnej usługi pocztowej w zakresie przesyłki rejestrowanej i przekazu pocztowego.

4. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 9 stycznia 2004 r. w sprawie warunków wykonywania powszechnych usług pocztowych.
5. Inne rozporządzenia ministerialne dotyczące usług pocztowych wydawane przez Radę Ministrów, Ministra Infrastruktury czy Ministra Sprawiedliwości.
6. Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady dotyczące rynku usług pocztowych obowiązujące w krajach Unii Europejskiej.

Wszystkie akty prawne nakładają na Poczta Polską określone zobowiązania i kreślą „reguły gry”, w ramach których muszą się mieścić jej działania biznesowe służące osiągnięciu zysku oraz działania określone przez przepisy dla operatora publicznego.

Szczególnie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady mają obecnie dla Poczty Polskiej duże znaczenie, bowiem jej działalność musiała i nadal musi się do nich dostosować. Najważniejszym wymogiem unijnym jest konieczność spełniania przez Poczta Polską odpowiednich parametrów w odniesieniu do minimalnych wymagań w zakresie dostępności do sieci placówek pocztowych. Zostało to dokładnie określone w rozporządzeniu Ministra Infrastruktury w sprawie warunków wykonywania powszechnych usług pocztowych. Stopień realizacji przez Poczta Polską nakazanych przez prawo kryteriów, przedstawia tabela 5.

Tabela 5. *Spełnienie przez Poczta Polską S.A warunków dostępności usług pocztowych.*

| <b>Kryterium dostępności wg. Rozporządzenia MI</b>   | <b>Stopień spełnienia na 31.12.2009</b>  |
|--|--|
| Na terenie kraju powinno być uruchomionych co najmniej 8 240 placówek PP rozmieszczonych z uwzględnieniem występującego na danym obszarze zapotrzebowania na usługi. | <b>Kryterium spełnione</b> – na koniec 2009 roku funkcjonowało 8 378 placówek pocztowych   |
| Jedna stała placówka PP, licząc średnio w kraju powinna przypadać na 7 000 mieszkańców na terenie miast.   | <b>Kryterium spełnione</b> – średni wskaźnik dla miast wynosi 6 000 mieszkańców przypadających na jedną placówkę   |
| Jedna placówka PP licząc średnio w kraju powinna przypadać na 85 km <sup>2</sup> powierzchni na obszarach wiejskich.   | <b>Kryterium spełnione</b> – średni wskaźnik dla obszarów wiejskich wynosi 62,24 km <sup>2</sup> powierzchni przypadających na jedną placówkę                            |
| W każdej gminie powinna być uruchomiona co najmniej jedna stała placówka PP  | <b>Kryterium spełnione</b> – w przypadku 23 gmin placówki znajdują się w miejscowościach będących siedzibami władz tych gmin, które zlokalizowane są poza obszarem gminy |

|  |   |
|--|---|
| <p>Dopuszcza się objęcie gminy wiejskiej liczącej poniżej 5 000 mieszkańców obszarem działania stałej placówki PP znajdującej się na terenie sąsiedniej gminy lub uruchomienie placówki ruchomej pod warunkiem, że</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lokalizacja taka zapewni sprawniejszą obsługę klientów zamieszkałych na terenie obsługiwanych, przez tę placówkę;</li> <li>- lokalizację taką uzgodniono z właściwym wójtem (burmistrzem, prezydentem miasta)</li> </ul> | <p><b>Kryterium spełnione</b></p>   |
| <p>Placówki PP powinny być czynne we wszystkie dni robocze, co najmniej 5 dni w tygodniu, a jeżeli w tygodniu przypada dzień ustawowo wolny od pracy, liczba ta może być odpowiednio niższa.</p>   | <p><b>Kryterium spełnione-</b> placówki czynne są we wszystkie dni robocze. W dniach ustawowo wolnych od pracy obsługę klientów pełnia placówki dyżurujące.</p> |

Źródło: „Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w 2009 roku”, [http://www.uke.gov.pl/gALLERY/29/14/29146/Raport\\_PrezesaUKE\\_o\\_stanie\\_rynku\\_uslug\\_pocztowych\\_2009.pdf](http://www.uke.gov.pl/gALLERY/29/14/29146/Raport_PrezesaUKE_o_stanie_rynku_uslug_pocztowych_2009.pdf) (data odczytu 30.12.2010)

Analizując te dane można stwierdzić, że Dyrektywy Unii Europejskiej nakładają na państwa członkowskie obowiązek zapewnienia swoim obywatelom dostępu do powszechnych usług pocztowych na terenie całego kraju, na tych samych warunkach i po przystępnych cenach.

Jednym z przywilejów, jakie prawodawstwo polskie (po negocjacjach z UE) zapewnia Poczcie Polskiej, jest wyłączność obsługiwaną (przyjmowania i doręczania) korespondencji do 50 gramów – zgodnie z ostatnią Dyrektywą do 31.12.2012 roku. W 2013 roku nastąpi już całkowite uwolnienie rynku usług pocztowych, czyli usługi dotychczas zastrzeżone dla Poczty Polskiej będą mogły być świadczone przez innych operatorów pocztowych. Oznacza to, że Poczta Polska będzie musiała się liczyć z konkurencją.

Zgodnie z Prawem Pocztowym, Poczcie Polskiej został powierzony obowiązek wykonywania zadań operatora publicznego. Operator publiczny jest obowiązany do świadczenia powszechnych usług pocztowych, w sposób określony w Prawie Pocztowym, chociaż nie zawsze świadczenie tych usług zwiększa przychody Poczty Polskiej.

Na mocy m.in. art. 49 Prawa Pocztowego, Poczta Polska jako operator publiczny ma obowiązek przygotowania regulaminu świadczenia powszechnych usług pocztowych.

Opłaty za świadczone usługi pocztowe powinny być ustalone z uwzględnieniem kosztów ich świadczenia, a zasady ich ustalania powinny być jednolite na terytorium całego kraju, przejrzyste i niedyskryminujące. Powinny być podane do publicznej wiadomości. Ustawa wprowadziła na Poczcie Polska także obowiązek prowadzenia ksiąg rachunkowych i

rachunku kosztów, odrębnie dla każdej z usług. Do obowiązków Poczty Polskiej należy także składanie Prezesowi Urzędu Komunikacji Elektronicznej corocznego sprawozdania z działalności pocztowej.

Zadaniem obligatoryjnie obowiązującym Poczta Polska, jest także obowiązek wykonywania zadań na rzecz obronności, bezpieczeństwa państwa i porządku publicznego.

Ważnym czynnikiem polityczno-prawnym w działalności Poczty Polskiej są podatki. Zgodnie z aktualnie obowiązującą ustawą tradycyjne usługi świadczone przez pocztę państwową są zwolnione od podatku VAT. Natomiast usługi okołopocztowe, które poczta w ramach swojej działalności świadczy objęte są odpowiednimi stawkami VAT (0%, 5%, 8% i 23%). Ponadto regulacje państwa dotyczą:

1 Prawa celnego. Od 2004 roku obowiązuje rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie szczegółowego trybu i warunków przedstawiania towarów i dokonywania zgłoszeń celnych w obrocie pocztowym. Natomiast w 2007 roku Ministerstwo Finansów podpisało z Poczta Polska umowę dotyczącą cienia przesyłek. Według tych regulacji wszystkie przesyłki do zagranicy z zawartością towarów są kierowane do służb celnych. Poczta Polska przekazuje należności celne i podatkowe, których wartość przekracza 45 euro (w przypadku gdy nadawcą i odbiorcą jest osoba fizyczna) lub 22 euro (jeśli nadawcą lub odbiorcą jest przedsiębiorca).

2 Prawa regulującego działalność związków zawodowych. Obecnie w Polsce działa 70 organizacji związkowych. Działalność ich jest oparta na ustawie i innych aktach umożliwiających formowania i zakres działania organizacji związkowych. Jest to dużym problemem dla kierownictwa Poczty Polskiej, bowiem jakkolwiek zmiana organizacyjna w przedsiębiorstwie musi być uzgadniana w wszystkich organizacjach.

3 Prawa w zakresie zamówień publicznych. Podobnie jak i inne przedsiębiorstwa w Polsce także i Poczta Polska musi dostosować się w swojej działalności do zapisów ustawy i innych aktów wykonawczych w zakresie zamówień publicznych. Na pewno istnienie takiej regulacji w Polsce jest dobre, nie mniej jednak niektóre zapisy są kuriozalne i nawet np. usługa kominiarska musi być wykonana z uwzględnieniem przepisów w tym zakresie. Powoduje to dla Poczty Polskiej duże utrudnienia i tworzy dodatkową biurokrację.

Na mocy ustawy Prawo Pocztove Poczta Polska jest zobowiązana do realizowania zadań, nawet niemieszczących się w granicach rachunku ekonomicznego, m.in.

1. Obowiązek świadczenia dokładnie określonej palety usług pocztowych zwanych powszechnymi usługami pocztowymi.

2. Obowiązek ciągłego świadczenia powszechnych usług pocztowych na całym obszarze wszystkim klientom, co powoduje konieczność utrzymania nierentownej infrastruktury pocztowej na terenach wiejskich.
3. Zapewnienie osobom niepełnosprawnym pełnego dostępu do świadczonych usług, co wiąże się z przebudową architektoniczną podjazdów. Stopień realizacji przepisów w tym zakresie podlega corocznej kontroli Urzędu Komunikacji Elektronicznej. Z ostatniego raportu UKE w tym zakresie wynika, iż Poczta Polska pomimo zauważalnej poprawy w stosunku do lat ubiegłych w dalszym ciągu posiada urzędy pocztowe, które nie spełniają w pełnym zakresie ustawowych wymogów odnośnie przystosowania placówek pocztowych dla potrzeb obsługi osób niepełnosprawnych. Wynika to przede wszystkim z konieczności ponoszenia znacznych kosztów na modernizację lub budowę nowych urzędów, które będą dostosowane dla obsługi osób niepełnosprawnych.
4. Przyjmowanie, przemieszczanie i doręczanie przesyłek ustawowo zwolnionych z opłat pocztowych.
5. Świadczenie usług powszechnych z zachowaniem minimalnych wskaźników jakości.

#### *Otoczenie społeczne*

Otoczenie społeczne to obyczaje, nawyki, wartości i demograficzne cechy społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja. Znaczenie procesów socjokulturowych wynika z tego, iż określają one nowe produkty, usługi i normy postępowania.

W związku z rozwojem technologii komunikacyjnej, zwłaszcza Internetu, popularność tradycyjnych usług pocztowych zmniejsza się, ale nie jest to ewidentna tendencja wskazująca, że papierowa poczta chyli się ku upadkowi. Usługi pocztowe są nadal najbardziej uniwersalną i ekonomicznie dostępną formą komunikacji społecznej nie tylko w każdym zakątku kraju, ale i świata. Bowiem Poczta Polska poza tradycyjnymi usługami dostarcza między innymi podstawowe usługi bankowe, które mogłyby być nieosiągalne dla ludności zamieszkałej w rejonach trudno dostępnych, czy słabiej zurbanizowanych.<sup>130</sup>

Statystycznie można stwierdzić, iż większość Polaków płaci swoje rachunki na poczcie. Polacy jeszcze z nieufnością podchodzą do innych placówek, gdzie można regulować rachunki. Nie ufają punktom przy kasach w hipermarketach i u prywatnych operatorów pocztowych, jak choćby InPost. Ale choć poczta pozostaje najpopularniejszym miejscem uiszczania opłat, to większość klientów uważa, iż wadą tej formy płatności jest

<sup>130</sup> Zob. A. Stolarczyk „Wpływ rozwoju technik komunikacji elektronicznej na rynek usług pocztowych w dobie tworzenia społeczeństwa informacyjnego”, Czasopismo Telekomunikacja i techniki informatyczne, Nr 3-4, 2006, s.61

czekanie w długich kolejkach oraz wysokość prowizji. Takie stwierdzenia pokazują na lojalność i przywiązanie Polaków do Poczty Polskiej. Nie mniej jednak widoczna jest zmiana podstaw i preferencji mających swoje źródło w postępującym procesie globalizacji. Poczta Polska w swoich przedsięwzięciach zarówno w aspekcie strategicznym jak i w działaniu operacyjnym musi brać pod uwagę też czynniki zmian rozwoju społeczeństwa.

Rozwój technik komunikacji elektronicznej jest nieunikniony i Poczta Polska będzie musiała sobie z tym problemem poradzić, dostosowując swoją ofertę do wymagań i potrzeb obecnego globalnego klienta i szukać takich nisz rynkowych, które sprostają zapotrzebowaniom społecznym. Socjologowie i filolodzy już obecnie wskazują na swoiste przemiany w stylu komunikacji (wymiar używanego słownictwa jak i kanały przekazu informacji). Jako przykład posłużyć mogą popularne SMS-y, MMS-y i ilość używanych skrótów językowych (charakterystycznych dla języka amerykańskiego), zapożyczeń z języków obcych i innych „naleciałości”.

Przytoczone przykłady obrazują zagrożenie dla Poczty, jakie niosą ze sobą w/w nowinki techniczne. Szczególnie jest to widoczne wśród młodzieży dużych aglomeracji i środowisk miejskich. Dzisiaj bowiem niewielu przedstawicieli tej grupy społecznej korzysta z możliwości przesyłania korespondencji za pośrednictwem Poczty Polskiej. Ten rodzaj komunikacji, w zasadzie jest „zarezerwowany” dla masowych nadawców i części osób starszego pokolenia.

Biorąc pod uwagę powyższe, oraz w związku z faktem, iż największe przychody generują klienci biznesowi, Poczta Polska coraz większy nacisk kładzie na sposób i możliwości obsługi tego segmentu klientów. Bowiem to klienci biznesowi w największym stopniu przyczyniają się do wzrostu rynku listów poprzez wysyłanie coraz większej liczby rachunków, faktur, wyciągów bankowych itp.

#### *Otoczenie technologiczne*

Otoczenie technologiczne to wiedza, informacje i osiągnięcia naukowe, które mogą zostać przejęte przez organizacje i wykorzystane do produkcji towarów i usług. Ważnym trendem ostatnich lat w sektorze technologicznym wielu organizacji jest dostępność technologii komputerowych i multimedialnych. Otoczenie to stanowią także nowoczesne technologie dostępne obecnie i w przyszłości, które niewątpliwie będą tworzyć „otoczkę” rozwoju większości przedsiębiorstw.

Powszechnie wiadomo jest, że mocna pozycja rynkowa zależy w głównej mierze (oprócz organizacji i zatrudnionych w niej pracowników) od elementów technicznych i

stosowanych technologii. Podstawowymi obszarami związanymi z rozwojem techniczno-technologicznym są:

- standaryzacja, umożliwiająca ujednoczenie elementów działalności oraz ułatwianie operacji;
- mechanizacja, polegająca na wspomaganiu pracy człowieka elementami technicznymi;
- automatyzacja, polegająca na zastępowaniu pracy człowieka urządzeniami technicznymi;
- informatyzacja, wspomagająca procesy produkcyjne i obsługowe.

Poczta Polska poświęca w/w obszarom najwięcej miejsca w konstruowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstw. Oznacza to angażowanie dużych środków pieniężnych, bowiem są to bardzo kosztowne procesy.

Przekształcenia strukturalne w sektorze telekomunikacyjnym, które zachodzą w okresie ostatnich lat oraz rozwój technik telekomunikacyjnych i informatycznych wywierają znaczący wpływ na obecne i przyszłe funkcjonowanie działalności pocztowej.

Wykorzystanie technologii teleinformatycznych jest podstawą rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw, wobec czego przedsiębiorstwa w krajach rozwiniętych ponoszą wysokie nakłady na informatyzację. Do najlepiej zinformatygowanych przedsiębiorstw należą przedsiębiorstwa z sektora finansowego, transportowego, kurierskiego i logistycznego, a także wiodący pocztowi operatorzy europejscy. Wraz z postępującą liberalizacją rynku pocztowego wzrasta ich aktywność także na obszarze Polski, a tym samym rośnie zagrożenie konkurencyjne dla Poczty Polskiej, szczególnie w obszarach działalności o największej zyskowności. Jednocześnie konieczność szybkiego podniesienia jakości świadczonych usług pocztowych (wymuszana przez Dyrektywy UE), przy braku wykorzystania nowoczesnych rozwiązań informatycznych, może być bardzo trudne a przede wszystkim kosztowne. Dlatego skuteczne przeciwdziałanie tym zagrożeniom, należy do strategicznych zadań Poczty Polskiej.

Nowe technologie telekomunikacyjne, a w szczególności poczta elektroniczna, zdecydowanie wspierają działalność poczty na rynku usług telekomunikacyjnych. Poczta elektroniczna jest jedną z najbardziej powszechnych usług opartych na systemach informatycznych. Umożliwia ona rozsyłanie, przyjmowanie i przechowywanie informacji w postaci listów i krótkich komunikatów pomiędzy komputerami należącymi do abonentów systemu. Poczta Polska wykorzystuje usługi poczty elektronicznej świadcząc usługę poczty hybrydowej. Poczta hybrydowa ma dać możliwość zredukowania do minimum kosztów

związanych m.in. z sortowaniem i konfekcjonowaniem przesyłek czy też związanych z transportem – wszystkie przesyłki można przetransportować z miejsca ich nadania w postaci elektronicznej aż do centrum decyzyjnego. Usługa ta ma istotny wpływ na organizację działalności i zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa.

Do utrzymania dominującej pozycji na rynku powszechnych usług pocztowych i finansowych, poza wysoką jakością usług i konkurencyjnością cenową, niezbędne jest wyposażenie urzędów pocztowych w system informatyczny, gwarantujący utrzymanie wysokiego standardu świadczonych usług oraz włączenie każdego pracownika w struktury rozległej sieci teleinformatycznej Poczty Polskiej. Aktualnie wszystkie urzędy pocztowe posiadają już ten standard. Biorąc po uwagę dużą liczbę placówek i szeroki zakres geograficzny, ten rodzaj technologii ma istotne znaczenie w procesie świadczenia usług, zarówno dla masowego jak i indywidualnego odbiorcy.

Postępujący proces komputeryzacji oraz dysponowanie przez Poczta Polską własną, dobrze zorganizowaną i odpowiednio (pod względem terytorialnym) rozlokowaną sieć placówek pocztowych, wpływa korzystnie na wielkość oferty i jakość świadczonych usług. Wprawdzie potencjał ten nie jest jeszcze w pełni wykorzystany, jednak wprowadzono już wiele nowych usług. Należą do nich:

- usługi z zakresu handlu elektronicznego – pocztowe sklepy internetowe;
- pocztowy dom wysyłkowy, udostępniający literaturę polską i światową, poradniki, książki dla dzieci, albumy, słowniki oraz wydania multimedialne, a także zawierające bogatą ofertę dla przedsiębiorców, firm i urzędów w zakresie kompleksowej obsługi: personalizacji korespondencji, automatycznego kopertowania, usług konfekcjonowania, obsługi magazynowej, sprzedaży wysyłkowej i foliowania;
- telegram pocztowy, umożliwiający, za pomocą odpowiedniego systemu informatycznego - przekazanie adresatowi treści telegramu drogą pocztową, przez telefon, faksem, sms-em lub e-mailem.<sup>131</sup>

Poczta Polska podejmuje szereg inicjatyw, które mają za zadanie podnieść efektywność zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście wykorzystania dostępnych możliwości informatycznych. Należy tu uwzględnić działania związane z wdrożeniem nowych narzędzi informatycznych, które zapewnią kadrze zarządczej szybki dostęp do rzetelnej informacji operacyjnej i finansowej, określonych jako zintegrowane systemy zarządzania. Działania w tym zakresie to przede wszystkim wstępne czynności w zakresie

---

<sup>131</sup> Tamże, s.69

wdrażanie Systemu Informowania Kierownictwa (SIK), będącym narzędziem informatycznym wspomagającym procesy raportowania rachunkowości zarządczej. Ponadto rozważa się także możliwość wdrożenia zintegrowanego systemu klasy ERP.

Poczta Polska inwestuje w budowę nowoczesnych centrów ekspedycyjno-rozdzielczych. Są to miejsca, których nie widzi klient a które decydują o szybkości korespondencji, tak aby powierzone jej przesyłki nie tylko dostarczane były zgodnie z europejskimi standardami (dzień po nadaniu dla przesyłek priorytetowych i trzy dni dla ekonomicznych) ale znacznie te normy przewyższały.

#### *Otoczenie międzynarodowe*

Otoczenie międzynarodowe określa zakres w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej w innych krajach lub pozostaje pod jej wpływem.

Poczta Polska jest członkiem Światowego Związku Pocztowego. Światowy Związek Pocztowy jest organizacją, która została powołana do nawiązania i ustalenia zasad międzynarodowej współpracy między krajowymi administracjami pocztowymi. Został zawarty układ, który zapewnia suwerenność i niezależność poczt krajowych, eliminuje bariery, które zagrażają przesyłkom pocztowym w granicach politycznych i terytorialnych poszczególnych państw. Precyzuje zasady funkcjonowania najważniejszych służb pocztowych, związanych z przesyłaniem listów, kartek, czasopism, etc. Rządy krajów członkowskich zobowiązują się do podejmowania lub zaproponowania swym władzom ustawodawczym środków niezbędnych do:

- karania za fałszowanie znaczków pocztowych i międzynarodowych kuponów na odpowiedź,
- karania za wprowadzanie do obiegu sfałszowanych znaczków pocztowych i międzynarodowych kuponów na odpowiedź,
- zakazania i ścigania wszelkiej oszukańczej działalności w zakresie produkcji i wprowadzania do obiegu nalepek i stempli używanych w służbie pocztowej,
- zapobieganie umieszczaniu w przesyłkach pocztowych narkotyków, substancji nie dopuszczonych do obrotu przez Konwencję,
- zapobiegania umieszczaniu w przesyłkach pocztowych przedmiotów o charakterze pedofilskim lub pornograficznym przedstawiającym dzieci.

Ponadto przedstawiciele Poczty Polskiej pracują w komitetach PostEuro (międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające 43 europejskich operatorów pocztowych).

Aktywna współpraca Poczty Polskiej z zagranicą umożliwia:

- współdziałal w opracowywaniu i śledzeniu zmian międzynarodowych regulacji prawnych dotyczących działalności sektora usług pocztowych;
- śledzenie światowych trendów i działań strategicznych podejmowanych przez zagranicznych operatorów pocztowych dla rozwoju sektora usług pocztowych na świecie i w poszczególnych krajach;
- zapoznawanie się z najnowszymi rozwiązaniami technicznymi, technicznymi, technologicznymi, organizacyjnymi oraz systemami teleinformatycznymi, mającymi zastosowanie w działalności sektora usług pocztowych;
- zapoznawanie się z rozwojem nowych rodzajów usług pocztowych i ich wdrażaniem;
- zdobywanie wiedzy i doświadczeń związanych z rozwojem i funkcjonowaniem rynku usług pocztowych na świecie i w poszczególnych krajach;
- kształtowanie prestiżu i wizerunku Poczty Polskiej na arenie międzynarodowej poprzez aktywny udział w pracach międzynarodowych organizacji pocztowych.

Właściwie zdiagnozowane makrootoczenie ma zasadnicze znaczenia dla funkcjonowania Poczty Polskiej ale to otoczenie rynkowe, w którym dają znać o sobie siły konkurencyjne kreśli globalne zasady funkcjonowania rynku usług pocztowych.

#### **4.2.2 Mikrotoczenie Poczty Polskiej S.A.**

Otoczenie rynkowe, inaczej konkurencyjne, w przypadku przedsiębiorstwa Poczta Polska należy analizować w kontekście konkurencji międzynarodowej, zwłaszcza w obrębie krajów Unii Europejskiej oraz w obrębie firm działających w sektorze usług pocztowych w Polsce. Analiza tych dwóch aspektów może pokazać, jaka jest obecna pozycja konkurencyjna Poczty Polskiej i jakie są zagrożenia i szanse rozwoju oraz ekspansji tego rynku.

Rynek pocztowy Europy generuje roczny obrót o wartości blisko 45 mld euro, obsługując 26 mld przesyłek, z czego 45% to tradycyjne przesyłki pocztowe. Postępująca liberalizacja na europejskim rynku usług pocztowych wymusza na pocztach państw UE dostosowanie działalności do warunków konkurencji rynkowej. W tabeli 6 scharakteryzowano konkurencję w pięciu podstawowych segmentach rynku.

Tabela 6 *Charakterystyka konkurencji w zasadniczych segmentach rynku usług pocztowych w Unii Europejskiej.*

| Segment rynku                   | Stopień konkurencji  | Opis konkurencji  |
|---------------------------------|--|---|
| <i>Przesyłki krajowe</i>        | tendencja wzrostowa  | Konkurencja jest ograniczona z powodu utrzymywania dużych obszarów zastrzeżonych w większości krajów UE. Główni konkurenci są zazwyczaj uczestnikami nisz rynkowych. Konkurencja najintensywniej występuje w zakresie adresowanych druków reklamowych i na rynkach lokalnych.                                     |
| <i>Przesyłki międzynarodowe</i> | znaczący – kontrolowany przez operatorów publicznych                     | Pomimo prawnych zastrzeżeń, wciąż obowiązujących w większości krajów UE, konkurencja jest znaczna i obejmuje głównie operatorów publicznych i duże podmioty generujące przesyłki.   |
| <i>Paczki</i>                   | intensywny – konsolidacja kierowana przez operatorów publicznych         | Operatorzy publiczni powiększają swoją pozycję rynkową (często dominującą) poprzez sojusze i przejęcia operatorów prywatnych. Wzmaga to koncentrację rynku i prowadzi do paneuropejskich lub nawet międzynarodowych prywatno-publicznych sieci. Operatorzy publiczni intensywnie wkraczają w dziedzinę logistyki. |
| <i>Przesyłki ekspresowe</i>     | intensywny – fuzje i przejęcia kontrolowane przez operatorów publicznych | Ten segment rynku, ze znacznym udziałem operatorów prywatnych, jest w trakcie koncentracji kierowanej przez operatorów publicznych. Koncentracja obejmuje porozumienia i dokonywanie przejęć.   |
| <i>Nowe usługi</i>              | tendencja wzrostowa  | Ten nowy segment rynku wciąż charakteryzuje się stosunkowo niewielką konkurencją.   |

Źródło: opracowano na podstawie raportu Komisji Wspólnot Europejskich dla Parlamentu Europejskiego i Rady Europy na temat przyjęcia dyrektywy pocztowej (97/67/EC). Bruksela 25.11.2002. za J.Buko *Zamiany w działalności usługowej pocztowych operatorów publicznych UE jako przesłanka przekształceń rynku pocztowego*

w *Polsce* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 392, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 106

Zainteresowanie operatorów pocztowych zarówno segmentem usług nowych, jak i tradycyjnych potwierdza praktyka gospodarcza, w tym zwłaszcza obserwowana na rynkach Holandii, Niemiec, Szwecji i Wielkiej Brytanii, gdzie operatorzy pocztowi świadczą m.in. usługi:

- logistyczno-dystrybucyjne,
- odbioru (za pośrednictwem poczty elektronicznej dla określonych korporacji komunikatów i faktur), a następnie drukowania ich i dostarczania w formie listów do odbiorców,
- prowadzenia internetowych stron dla domów towarowych we własnym serwisie handlowym operatora pocztowego, oferującym różne produkty.

Wiodący publiczni operatorzy pocztowi w Europie coraz intensywniej zwiększają swoją obecność na terenie Unii Europejskiej i w wybranych rejonach świata. Połączenia i przejęcia operatorów na międzynarodowym rynku pocztowym należą obecnie do najważniejszych metod zapewnienia dalszego rozwoju, wzrostu, a w konsekwencji – umocnienia pozycji rynkowej i zdobycia znaczącej przewagi konkurencyjnej. Liderem w tym zakresie niewątpliwie jest Deutsche Post, która partycypuje własnościowo w podmiotach mających swoje siedziby w 20 państwach, m.in. we Francji – Ducros Euro Express, w Hiszpanii i Portugalii – Guipuzcoana Euro Express, w Wielkiej Brytanii i Irlandii – Securior Omega Euro Express, w Polsce – DHL, Euro Express, w krajach Beneluksu – Van Gend i Loos Euro Express, w Skandynawii, w Czechach, na Węgrzech – Danzas, w Austrii, Szwajcarii, Niemczech i Włoszech – Deutsche Post Euro Express. Z innych należy wymienić pocztę francuską, która koncentruje się na rozwinięciu w skali międzynarodowej usług kurierskich, wdrażając najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne. Francuska La Poste jest strategicznym partnerem jednej z największych firm kurierskich na świecie – amerykańskiej FedEx. La Poste świadczy szeroko rozpowszechnioną w Niemczech, Hiszpanii, Portugalii, Francji, Wielkiej Brytanii, Irlandii i Beneluksie usługę kurierską o nazwie Chronopost.<sup>132</sup>

Jak już wcześniej stwierdzono sektor pocztowy poddawany jest postępującym procesom liberalizacyjnym. Prowadzi to do wchodzenia na rynek pocztowy nowych firm oraz powstania i nasilania konkurencji, która dodatkowo jest wzmacniana przez rozwijające się procesy globalizacyjne. Coraz większą rolę wśród otoczenia publicznego operatora

<sup>132</sup> Zob. szerzej J.Buko *Zamiany w działalności usługowej....* op.cit. s. 105-106

pocztowego należy przypisać konkurencji. Kształtowanie podaży przez Poczta Polska szczególnie w segmencie usług kurierskich, pozostaje w ścisłym związku z funkcjonowaniem podmiotów konkurujących. W Polsce pierwsze firmy kurierskie zaczęły funkcjonować na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Wynikało to głównie z otwarcia granic i wchodzenia na nasz rynek firm zagranicznych. Do roku 2001 wszystkie firmy kurierskie, chcące prowadzić swoją działalność, musiały się ubiegać o koncesje na wykonywanie tego typu usług. Od 1 lipca 2001 roku wymagane jest zezwolenie wydawane przez Urząd Komunikacji Elektronicznej. Obecnie w Polsce działa 210 operatorów pocztowych o zasięgu lokalnym, krajowym i międzynarodowym.

Firmy krajowe oraz międzynarodowe konkurują z publicznym operatorem Poczta Polska. Konkurencja ta ma charakter bezpośredni lub substytucyjny. Konkurencja bezpośrednia polega na oferowaniu przez różnych dostawców tego samego typu produktów (np. usługi kurierskie). Natomiast konkurencja substytucyjna polega na oferowaniu przez różne podmioty usług alternatywnych (np. faks, e-mail) zamiast przesyłki. Charakterystykę poszczególnych usług świadczonych przez Poczta Polska i jej konkurentów prezentuje tabela 7.

Tabela 7 *Usługi świadczone przez Poczta Polska i jej konkurentów*

| Usługi publicznego operatora pocztowego       | Formy konkurencji   |  |
|---|---|--|
|   | pośrednia   | bezpośrednia   |
| Listy   | telefon – TP SA, Era GSM, Plus GSM, faks Internet, e-mail | urzędy skarbowe, spółdzielnie mieszkaniowe, urzędy gminy zlecające doręczanie przesyłek własnym pracownikom  |
| Druki bezadresowe                             |   | roznoszenie przez „drukoszy” – młodzież szkolną, emerytów, pracowników dystrybutorów   |
| Kartki pocztowe                               |   | roznoszenie przez pracowników lub inne osoby   |
| EMS, Pocztex, Listy dworcowe, Paczki pocztowe |   | konkurencyjne usługi kurierskie: DHL, TNT, „Szybka Paczka”   |
| Cashprocessing                                | brak  | konkurencyjne firmy ochroniarskie, oferujące usługi ochrony mienia, monitoring obiektów, konwojowanie wycieczek, konwojowanie wartości pieniężnych |
| Przekazy pocztowe, wpłaty na rachunki bankowe | brak  | banki oferujące przelew gotówki na konto   |

|                               |      |  |
|-------------------------------|------|--|
| Prenumerata i kolportaż prasy | brak | rynek opanowany przez dystrybutorów: Jard Press Kolporter, Ruch SA |
|-------------------------------|------|--|

Źródło: A. Frymus: *Strategie konkurowania na rynku usług pocztowych i wprowadzania nowych usług*. VII Sympozjum Poczty Polskiej, Poczty Dom Wysyłkowy, Szczecin 2000, s. 261. za T.Gądek-Hawlena, J. Hawlena *Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju publicznego operatora pocztowego w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 392, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 38

Rozpatrując przedstawione w tabeli 7 usługi świadczone przez Poczta Polska i jej konkurentów, można zauważyć, iż liczba podmiotów konkurujących z publicznym operatorem pocztowym w Polsce jest znaczna. Ponadto pojawiły się jeszcze inni publiczni operatorzy pocztowi, którzy już obecnie poprzez spółki zależne świadczą usługi na rynku usług kurierskich, np. „Szybka Paczka”. Firma kurierska „Szybka Paczka” Sp. z o.o. działa na rynku polskim od 1998 roku, oferując firmom i instytucjom przewóz paczek w systemie „od drzwi do drzwi” na terenie Polski. Jako udziałowiec stowarzyszenia General Parcel współpracuje z kilkudziesięcioma doświadczonymi przedsiębiorstwami w całej Europie, co umożliwia sprawną obsługę przesyłek do 26 krajów Europy. Od marca 2001 r. udziałowcem „Szybkiej Paczki” jest General Logistics Systems International Holding B.V. Firma „Szybka Paczka” zatrudnia obecnie ponad 250 osób, ma dobrze rozwiniętą sieć 22 filii rozmieszczonych w całej Polsce oraz nowoczesną flotę dostawczych samochodów, które gwarantują szybkie i bezpieczne dostarczenie paczek. Szeroki wachlarz usług dodatkowych związanych z przewozem paczek sprawia, iż „Szybka Paczka” proponuje swoim klientom wysoki standard świadczonych usług.

Podmioty bezpośrednio konkurujące z narodowym operatorem mają duży potencjał usługowy oraz wprowadzają wiele innowacji. Dla przykładu, firma United Parcel Service podjęła wiele inwestycji w Polsce. Uruchomiła połączenie czarterowe z centralną sortownią w Kolonii. Podjęła budowę sieci biur na terenie Polski, uruchomiła sieć „Line Haul”, czyli wahadłowych połączeń samochodowych z głównymi miastami Polski, otworzyła nowego terminal o powierzchni 3000 m<sup>2</sup> (dawny dworzec lotniczy krajowy), oraz uruchomienie centralnej sortowni w Krośniewicach (na przecięciu dróg wschód–zachód, północ–południe). Przedstawicielstwa obcych poczt i firm kurierskich, dzięki inwestycjom, starają się jak najlepiej przygotować do otwarcia polskiego rynku usług pocztowych. Sytuacja ta jest niekorzystna dla rozwoju Poczty Polskiej, gdyż przedsiębiorstwo to będzie musiało konkurować z lepiej przygotowanymi i silniejszymi podmiotami. Z drugiej jednak strony

powinno to być wyzwaniem dla wprowadzenia wielu zmian, mogących przynieść wymierne korzyści.

Obecne otoczenie konkurencyjne, zwłaszcza w segmencie usług zastrzeżonych Poczty Polskiej S.A, powinno stanowić dla przedsiębiorstwa silny bodziec do wprowadzania zmian. Posiadanie przez przedsiębiorstwo monopolu na część usług powszechnych daje mu poczucie pewności na rynku, a tym samym powinno inspirować go do podejmowania działań, które wpłynęłyby na wzrost konkurencyjności jego usług.

Fakt, iż Poczta Polska jest znaczącym graczem na rynku usług pocztowych i cieszy się jeszcze zaufaniem społeczeństwa powinien stanowić istotny bodziec do dalszych działań Zarządu Spółki, związanych z rozwojem asortymentu usług oraz poprawą jakości obsługi klienta. Wprowadzanie nowych usług, w tym opartych na nowoczesnych technologiach oraz ich dywersyfikacja przyczyniłyby się do wzmocnienia pozycji publicznego operatora pocztowego na rynku.

Podsumowując należy stwierdzić, iż otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne publicznego operatora pocztowego w Polsce silnie oddziałuje na jego rozwój. Szczególne znaczenie należy przypisać regulacjom prawnym, zmianom technologicznym, kondycji gospodarczej Polski, a przede wszystkim rozwijającej się konkurencji i klientom. Osiągnięcie właściwych efektów przez przedsiębiorstwo wiąże się z ciągłą obserwacją zmieniającego się otoczenia oraz szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans.<sup>133</sup>

Zmiany są wpisane w codzienność zarówno życia człowieka, jak i funkcjonowania każdej organizacji. Dlatego też, odnalezienie się i przetrwanie Poczty Polskiej w turbulentnym otoczeniu wymaga - zgodnie z filozofią amerykańskiego guru zarządzania P.F.Druckera zmian, a nie „odwrócenia się tyłem do rzeczywistości”. Bowiem, „skuteczne organizację muszą sprzyjać innowacjom i opanować sztukę wprowadzania zmian, w przeciwnym razie staną się kandydatami do likwidacji. Zwycięstwo będzie udziałem tych organizacji, które zachowają swoją elastyczność będą wciąż ulepszać jakość i pokonają konkurencję w walce o rynki zbytu, bez przerwy wprowadzając innowacyjne wyroby i usługi”<sup>134</sup>.

---

<sup>133</sup> T.Gądek-Hawlana, J. Hawlana *Zewnętrzne uwarunkowania...*, op. cit., s. 35-38

<sup>134</sup> S.P.Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s.28

### 4.3 Analiza makrootoczenia Poczty Polskiej S.A. z wykorzystaniem scenariuszy stanów otoczenia

Jedną z metod scenariuszowych opisaną w II rozdziale niniejszej pracy (por. pkt.2.3.2.1) są scenariusze stanów otoczenia. Jak już wspomniano, w literaturze przedmiotu wyróżniamy cztery rodzaje scenariuszy: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny i niespodziankowy (por. pkt.2.3.2.1). Jednakże, dla badania empirycznego makrootoczenia Poczty Polskiej S.A. wykorzystamy tylko trzy pierwsze scenariusze. Scenariusza niespodziankowego, czyli zawierającego te trendy, które mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia nie uwzględniono. Sama istota tego scenariusza wskazuje bowiem, że to, co określone zostaje jako najmniej prawdopodobne, nie wystąpi w przyszłości.

Punktem wyjścia do opracowywania scenariuszy jest identyfikacja otoczenia, czyli określenie, jakie czynniki makroekonomiczne mają najsilniejszy wpływ na działalność Poczty Polskiej. Analiza tendencji w otoczeniu, to pierwszy etap opracowywania metody scenariuszowej. Analizując otoczenie Poczty Polskiej, wzięto pod uwagę wymienione poniżej zakresy (por. pkt. 3.2.1):

- otoczenie ekonomiczne
- otoczenie polityczno-prawne
- otoczenie społeczne
- otoczenie technologiczne
- otoczenie międzynarodowe

Dokonując analizy makrootoczenia za pomocą scenariuszy stanów otoczenia można posłużyć się wzorcowym schematem opracowanym przez autorki G.Gierszewską i M.Romanowską, wcześniej już przywoływane i cytowane. Biorąc pod uwagę uniwersalność przyjętych przez w/w autorki czynników można stwierdzić, że będą one dobrze charakteryzować specyfikę makrootoczenia Poczty Polskiej S.A. Oczywiście, uwzględnione zostaną subiektywne wagi i rangowania, które - aby analiza została prawidłowo przeprowadzona - muszą uwzględniać specyfikę organizacji, jaką jest Poczta Polska. Każda organizacja działa bowiem w charakterystycznym dla swojej działalności makrootoczeniu i to od sporządzających analizę (wykorzystania przez nich wewnętrznych aktywów informacyjnych) zależy jakość odpowiedniego zakwalifikowania i oceny danego czynnika. Wykorzystane w analizie czynniki są więc obciążone dużą dozą subiektywizmu. Wykorzystując własne doświadczenie oraz możliwości analizy dokumentacji Poczty Polskiej

starano się przyjąć najbardziej wiarygodne i jednocześnie bliskie literaturowej treści interpretacje występujących trendów.

W pierwszym etapie dokonano identyfikacji otoczenia Poczty Polskiej. uwzględniając w w/w zakresach czynniki (trendy) ujęte w tabeli 4 (por. pkt. 2.2). Analizując czynniki wyodrębniono te, które są ważne i mają silny wpływ na działalność Poczty Polskiej. Określając czynniki wzięto pod uwagę prawdopodobieństwo wystąpienia ich w przyszłości i fakt ich istotnego znaczenia dla sposobu i zakresu działania Poczty Polskiej S.A. Oceny wyodrębnionych czynników dokonano w dwóch wymiarach: siły wpływu danego trendu na Poczta Polską S.A i prawdopodobieństwa wystąpienia trzech charakterystycznych tendencji do zmian każdego trendu:

- *tendencję wzrostową* procesu w przyszłości: potencjalną negatywną lub pozytywną siłę wpływu trendu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia;
- *tendencję stabilizacyjną* procesu w przyszłości: potencjalną pozytywną lub negatywną siłę wpływu trendu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia;
- *tendencją spadkową* procesu w przyszłości: potencjalną pozytywną siłę wpływu trendu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia (zob. tabela 4).

Bardzo ważnym elementem jest wyjściowe stworzenie skali ocen w układzie punktowym i znaczeniowym, bowiem będzie miało to kolosalny wpływ na budowę i ostateczny kształt scenariusza w każdej z sytuacji. Przyjęto skalę oceniania potencjalnej negatywnej i pozytywnej siły wpływu czynników od -5 do +5 punktów (od: bardzo duża do: bardzo mała). Uwzględniono, że kryteria oceny są w odniesieniu do każdego trendu w otoczeniu Poczty Polskiej S.A. zmienne, zależne od istoty tego trendu, natomiast końcowa ocena siły wpływu powinna być zgodna z przyjętą skalą. Ponadto, przystępując do budowania przedmiotowych scenariuszy, spełniono drugi ważny wymiar oceny, jakim jest określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego trendu w skali 0-1. Suma prawdopodobieństwa dla każdego z uwzględnionych trendów wynosi 1 (zob. tabela 8).

Tabela 8. *Analiza tendencji w otoczeniu Poczty Polskiej S.A.*

| Czynniki w otoczeniu  | Trend        | Siła wpływu<br>-5 do +5 | Prawdopodobieństwo |
|---|--------------|-------------------------|--------------------|
| <b>Sfera ekonomiczna</b>  |              |                         |                    |
| Popyt na usługi pocztowe  | wzrost       | +5                      | 0,1                |
|   | stabilizacja | +4                      | 0,2                |
|   | regres       | -5                      | 0,7                |
| Koszty świadczenia usług pocztowych (koszty osobowe, wynagrodzenia, składki zdrowotne, energii, transportu, materiałów) | wzrost       | -5                      | 0,6                |
|   | stabilizacja | +3                      | 0,3                |
|   | regres       | +4                      | 0,1                |
| Stopa inflacji  | wzrost       | -5                      | 0,2                |
|   | stabilizacja | +2                      | 0,2                |
|   | regres       | +4                      | 0,6                |
| Kształtowanie się wskaźnika PKB a rozwój rynku usług pocztowych   | wzrost       | +4                      | 0,3                |
|   | stabilizacja | +3                      | 0,4                |
|   | regres       | -3                      | 0,3                |
| Stopa procentowa kredytów (wpływ na możliwości nabywcze społeczeństwa oraz poziom inwestycji w Poczcie Polskiej)        | wzrost       | -4                      | 0,3                |
|   | stabilizacja | +2                      | 0,5                |
|   | regres       | +4                      | 0,2                |
| Dostępność pracowników na rynku pracy – wpływ na zatrudnienie w usługach pocztowych                                     | Wzrost       | +4                      | 0,3                |
|   | stabilizacja | +3                      | 0,5                |
|   | regres       | -4                      | 0,2                |
| Rozwój rynku pocztowego w wyniku liczby fuzji, przejęć i aliansów firm kurierskich                                      | wzrost       | -4                      | 0,7                |
|   | stabilizacja | -2                      | 0,2                |
|   | regres       | +3                      | 0,1                |

| <b>Sfera polityczno-prawna</b>  |              |    |     |
|---|--------------|----|-----|
| Interwencjonizm państwa w zakresie dotowania usług powszechnych   | wzrost       | +5 | 0,1 |
|   | stabilizacja | +3 | 0,3 |
|   | regres       | -5 | 0,6 |
| Stabilność polityczna   | wzrost       | +4 | 0,4 |
|   | stabilizacja | +3 | 0,5 |
|   | regres       | -4 | 0,1 |
| Zmiana przepisów prawa pocztowego w zakresie świadczenia usług pocztowych Poczty Polskiej jako operatora narodowego | wzrost       | -4 | 0,5 |
|   | stabilizacja | +4 | 0,3 |
|   | regres       | +3 | 0,2 |
| Zakres regulacji Unii Europejskiej w stosunku do działalności pocztowej   | wzrost       | -4 | 0,7 |
|   | stabilizacja | +2 | 0,2 |
|   | regres       | +4 | 0,1 |
| Liberalizacja świadczenia usług pocztowych  | wzrost       | -5 | 0,8 |
|   | stabilizacja | +3 | 0,1 |
|   | regres       | +4 | 0,1 |
| Wymagania przepisów celnych dotyczących wysyłania przesyłek pocztowych  | wzrost       | -4 | 0,5 |
|   | stabilizacja | +3 | 0,4 |
|   | regres       | +3 | 0,1 |
| Proces prywatyzacji Poczty Polskiej   | wzrost       | +4 | 0,8 |
|   | stabilizacja | -4 | 0,1 |
|   | regres       | -5 | 0,1 |
| Przepisy prawne regulujące działalność związków zawodowych  | wzrost       | -4 | 0,2 |
|   | stabilizacja | -3 | 0,5 |
|   | regres       | +3 | 0,3 |
| Zakres regulacji prawnych związanych z zamówieniami publicznymi i ich wpływ na działalność pocztową                 | wzrost       | -3 | 0,3 |
|   | stabilizacja | -2 | 0,5 |
|   | regres       | +4 | 0,2 |

| <i>Sfera społeczna</i>  |              |    |     |
|---|--------------|----|-----|
| Tempo przyrostu naturalnego   | wzrost       | +3 | 0,2 |
|   | stabilizacja | +2 | 0,3 |
|   | regres       | -3 | 0,5 |
| Struktura wiekowa ludności i odmienne zapotrzebowanie na usługi pocztowe  | wzrost       | -4 | 0,5 |
|   | stabilizacja | +2 | 0,3 |
|   | regres       | +3 | 0,2 |
| Zapotrzebowania na obsługę klientów korporacyjnych i masowych   | wzrost       | +4 | 0,7 |
|   | stabilizacja | +3 | 0,2 |
|   | regres       | -4 | 0,1 |
| Postępujący efekt naśladownictwa i mody (telefony komórkowe, SMS, MMS i inne nowoczesne urządzenia i możliwości transferu danych) | wzrost       | -5 | 0,7 |
|   | stabilizacja | +3 | 0,2 |
|   | regres       | +5 | 0,1 |
| Otwartość na produkty międzynarodowe, nowe technologie i wpływ na zmiany preferencji w zakresie tradycyjnych usług pocztowych     | wzrost       | -5 | 0,7 |
|   | stabilizacja | -3 | 0,2 |
|   | regres       | +4 | 0,1 |
| Standardy pracy i postawy wobec pracy a zatrudnienie w segmencie usług pocztowych   | wzrost       | +4 | 0,5 |
|   | stabilizacja | -3 | 0,3 |
|   | regres       | -4 | 0,2 |
| Dochody konsumentów i związana z tym ilość i częstotliwość korzystania z usług pocztowych   | wzrost       | +4 | 0,6 |
|   | stabilizacja | +3 | 0,3 |
|   | regres       | -5 | 0,1 |
| Poziom wykształcenia społeczeństwa a zapotrzebowanie na usługi pocztowe   | wzrost       | +3 | 0,6 |
|   | stabilizacja | +2 | 0,3 |
|   | regres       | -3 | 0,1 |
| Ruchy migracyjne ludności i związane z tym zmiany preferencji w zakresie korzystania z usług pocztowych                           | wzrost       | +4 | 0,3 |
|   | stabilizacja | +3 | 0,5 |
|   | regres       | -4 | 0,2 |

| <b>Sfera technologiczna</b>  |              |    |     |
|--|--------------|----|-----|
| Rozwój technologii informacyjnej i systemów komunikacji  | wzrost       | -4 | 0,7 |
|  | stabilizacja | -3 | 0,2 |
|  | regres       | +4 | 0,1 |
| Tempo zmian w zakresie wymogów technologicznych w programach IT wykorzystywanych w procesie świadczenia usług pocztowych                       | wzrost       | +2 | 0,6 |
|  | stabilizacja | +3 | 0,3 |
|  | regres       | -2 | 0,1 |
| Wielkość nakładów na inwestycje, modernizację i rozwój infrastruktury lokalowej i transportowej  | wzrost       | +4 | 0,7 |
|  | stabilizacja | +1 | 0,2 |
|  | regres       | -5 | 0,1 |
| Zastosowanie nowoczesnych technologii wykorzystywanych w procesach świadczenia usług pocztowych (m.in. system monitorowania przesyłek)         | wzrost       | +5 | 0,7 |
|  | stabilizacja | +1 | 0,2 |
|  | regres       | -5 | 0,1 |
| Wprowadzanie systemów informatycznych wspierających zarządzanie  | wzrost       | +4 | 0,6 |
|  | stabilizacja | -1 | 0,3 |
|  | regres       | -4 | 0,1 |
| Pojawienie się substytucyjnych technologii ( m.in. przelewy elektroniczne itp.) i ich wpływ na zmiany w zakresie świadczonych usług pocztowych | wzrost       | -4 | 0,6 |
|  | stabilizacja | -3 | 0,3 |
|  | regres       | +4 | 0,1 |
| <b>Sfera międzynarodowa</b>  |              |    |     |
| Wpływ członkostwa Poczty Polskiej w Światowym Związku Pocztowym na charakter świadczenia usług pocztowych                                      | wzrost       | +4 | 0,6 |
|  | stabilizacja | +3 | 0,2 |
|  | regres       | -4 | 0,2 |
| Integracja krajów w ramach Unii Europejskiej   | wzrost       | +3 | 0,6 |
|  | stabilizacja | +2 | 0,3 |
|  | regres       | -3 | 0,1 |
| Możliwość rozwoju konkurencji krajów rozwijających się w zakresie świadczenia usług kurierskich  | wzrost       | -3 | 0,7 |
|  | stabilizacja | +2 | 0,2 |
|  | regres       | +4 | 0,1 |

|   |              |    |     |
|---|--------------|----|-----|
| Działalność PostEuro na rynkach usług pocztowych i korzyści wymiany | wzrost       | +3 | 0,6 |
|   | stabilizacja | +3 | 0,3 |
|   | regres       | -4 | 0,1 |

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym etapem w metodzie scenariuszowej jest tworzenie scenariuszy. Punktem wyjścia są wcześniej wyodrębnione i ocenione trendy występujące w makrootoczeniu Poczty Polskiej S.A. (zob. tabela 4). Jak wspomniano powyżej, etap identyfikacji kluczowych dla poczty trendów makrootoczenia będzie w każdym dalszym etapie budowania scenariuszy mieć nieważne znaczenie. Poddano tutaj analizie poszczególne sfery: ekonomiczną, polityczno-prawną, społeczną, technologiczną i międzynarodową i, na podstawie ustalonej siły wpływu i określonego prawdopodobieństwa, przystąpiono do formułowania właściwych scenariuszy. Pierwszym, tworzonym dla Poczty Polskiej scenariuszem, jest scenariusz optymistyczny, który opracowuje się wybierając w poszczególnych sferach otoczenia ten trend, który ma największy pozytywny wpływ na funkcjonowanie Poczty Polskiej (zob. tabela 9).

Tabela 9. *Scenariusz optymistyczny.*

| <b>Elementy scenariusza</b>                           | <b>Siła wpływu</b> |
|---|--------------------|
| <b><i>Sfera ekonomiczna</i></b>                       |                    |
| Wzrost popytu na usługi pocztowe w Polsce             | +5                 |
| Spadek kosztów produkcji świadczenia usług pocztowych | +4                 |
| Spadek inflacji                                       | +4                 |
| Wzrost dynamiki PKB                                   | +4                 |
| Spadek oprocentowania kredytów                        | +4                 |
| Zwiększenie liczby pracowników na rynku pracy         | +4                 |

|   |              |
|---|--------------|
| Zmiany rozwoju rynku pocztowego w wyniku zmniejszenia liczby fuzji, przejęć i aliansów firm kurierskich                   | +3           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>  | <b>+4,00</b> |
| <b><i>Sfera polityczno-prawna</i></b>   |              |
| Interwencjonizm państwa w zakresie wzrostu dotacji na usługi powszechne   | +5           |
| Stabilność polityczna   | +4           |
| Stabilizacja przepisów prawa pocztowego w zakresie świadczenia usług pocztowych Poczty Polskiej jako operatora narodowego | +4           |
| Ograniczenie zakresu regulacji UE w stosunku do działalności pocztowej  | +4           |
| Ograniczenia w zakresie procesu liberalizacji świadczenia usług pocztowych  | +4           |
| Zmniejszenie wymagania przepisów celnych dotyczących wysyłania przesyłek pocztowych                                       | +3           |
| Postępujący proces prywatyzacji Poczty Polskiej   | +4           |
| Zmiany przepisów prawnych ograniczających działalność związków zawodowych   | +3           |
| Zmniejszenie zakresu regulacji prawnych związanych z zamówieniami publicznymi   | +4           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>  | <b>+3,88</b> |
| <b><i>Sfera społeczna</i></b>   |              |
| Wzrost tempa przyrostu naturalnego  | +3           |

|  |              |
|--|--------------|
| Widoczne zmiany w strukturze wiekowej ludności i związany z tym spadek odmiennego zapotrzebowanie na usługi pocztowe                             | +3           |
| Wzrost zapotrzebowania na obsługę klientów korporacyjnych i masowych   | +4           |
| Spadek postępującego efektu naśladownictwa i mody (telefony komórkowe, SMS, MMS i inne nowoczesne urządzenia i możliwości transferu danych)      | +5           |
| Zmniejszenie zapotrzebowania na produkty międzynarodowe, nowe technologie i wpływ na zmiany preferencji w zakresie tradycyjnych usług pocztowych | +4           |
| Zwiększenie wartości postaw wobec pracy i chęć zatrudnienia bezrobotnych w segmencie usług pocztowych  | +4           |
| Wzrost dochodów konsumentów i związana z tym ilość i częstotliwość korzystania z usług pocztowych  | +4           |
| Zwiększenie poziomu stopnia wykształcenia społeczeństwa  | +3           |
| Wzrost ruchów migracyjnych ludności i zmian preferencji w zakresie usług pocztowych  | +4           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   | <b>+3,77</b> |
| <b><i>Sfera technologiczna</i></b>   |              |
| Zmniejszenie tempa rozwoju technologii informacyjnej i systemów komunikacji  | +4           |
| Spowolnienie tempa zmian w zakresie wymogów technologicznych w programach IT wykorzystywanych w procesie świadczenia usług pocztowych            | +3           |

|  |              |
|--|--------------|
| Zwiększenie nakładów na inwestycje, modernizację i rozwój infrastruktury lokalowej i transportowej   | +4           |
| Wzrost zastosowań nowoczesnych technologii, wykorzystywanych w procesach świadczenia usług pocztowych (m.in. system monitorowania przesyłek) | +5           |
| Zintensyfikowanie działań związanych z wprowadzaniem systemów informatycznych wspierających zarządzanie                                      | +4           |
| Zmniejszenie znaczenia substytucyjnych technologii (m.in. przelewy elektroniczne)  | +4           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   | <b>+4,00</b> |
| <b><i>Sfera międzynarodowa</i></b>   |              |
| Zintensyfikowanie współpracy w ramach członkowska PP w Światowym Związku Pocztowym   | +3           |
| Postępująca integracja krajów w ramach Unii Europejskiej   | +3           |
| Zmniejszenie konkurencyjności krajów rozwijających się w zakresie świadczenia usług pocztowych   | +4           |
| Zintensyfikowanie działalności i współpracy Poczty Polskiej z PostEuro   | +4           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   | <b>+3,50</b> |

Źródło: opracowanie własne

Drugim scenariuszem tworzonym dla określenia makrootoczenia Poczty Polskiej S.A. jest scenariusz pesymistyczny. Obrazuje on te procesy, które wywierają największy negatywny wpływ na funkcjonowanie Poczty Polskiej. W tym celu przeanalizowano wszystkie czynniki i wybrano te najbardziej ujemne, których wystąpienie w przyszłości

może spowodować problemy w sprawnym i ekonomicznym funkcjonowaniu Poczty Polskiej (zob. tabela 10).

Tabela 10 *Scenariusz pesymistyczny.*

| <b>Elementy scenariusza</b>  | <b>Siła wpływu</b> |
|--|--------------------|
| <b><i>Sfera ekonomiczna</i></b>  |                    |
| Spadek popytu na usługi pocztowe w Polsce  | -5                 |
| Wzrost kosztów produkcji świadczenia usług pocztowych  | -5                 |
| Wzrost inflacji  | -5                 |
| Wzrost wysokości oprocentowania kredytów   | -4                 |
| Zmniejszenie liczby pracowników na rynku pracy   | -4                 |
| Zmiany rozwoju rynku pocztowego w wyniku zwiększania się liczby fuzji, przejęć i aliansów firm kurierskich                       | -4                 |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   | <b>-4,50</b>       |
| <b><i>Sfera polityczno-prawna</i></b>  |                    |
| Interwencjonizm państwa w zakresie obniżania lub wycofania dotacji na usługi powszechne  | -5                 |
| Brak stabilności politycznej   | -4                 |
| Restrykcyjne zmiany przepisów prawa pocztowego w zakresie świadczenia usług pocztowych Poczty Polskiej jako operatora narodowego | -4                 |

|  |              |
|--|--------------|
| Wzrost skali regulacji UE w stosunku do działalności pocztowej   | -4           |
| Zintensyfikowanie działań w zakresie pełnej liberalizacji świadczenia usług pocztowych   | -5           |
| Restrykcyjność wymagań przepisów celnych dotyczących wysyłania przesyłek pocztowych  | -4           |
| Zatrzymanie procesu prywatyzacji Poczty Polskiej   | -5           |
| Zmiany przepisów prawnych rozszerzających działalność związków zawodowych  | -4           |
| Zwiększenie zakresu regulacji prawnych związanych z zamówieniami publicznymi   | -3           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   | <b>-4,22</b> |
| <b><i>Sfera społeczna</i></b>  |              |
| Spadek tempa przyrostu naturalnego   | -3           |
| Widoczne zmiany w strukturze wiekowej ludności i wzrost odmiennego zapotrzebowanie na usługi pocztowe  | -4           |
| Spadek zapotrzebowania na obsługę klientów korporacyjnych i masowych   | -4           |
| Wzrost postępującego efektu naśladownictwa i mody (telefony komórkowe, SMS, MMS i inne nowoczesne urządzenia i możliwości transferu danych)                        | -5           |
| Tendencje wzrostowe w zakresie zapotrzebowania na produkty międzynarodowe, nowe technologie i wpływ na zmiany preferencji w zakresie tradycyjnych usług pocztowych | -5           |

|  |              |
|--|--------------|
| Spadek wartości postaw wobec pracy i chęć zatrudnienia bezrobotnych w segmencie usług pocztowych   | -4           |
| Spadek dochodów konsumentów i związana z tym ilość i częstotliwość korzystania z usług pocztowych  | -5           |
| Zmniejszenie poziomu stopnia wykształcenia społeczeństwa   | -3           |
| Zmniejszanie się ruchów migracyjnych ludności i zmiany preferencji w zakresie usług pocztowych   | -4           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   | <b>-4,11</b> |
| <i>Sfera technologiczna</i>  |              |
| Wzrost tempa rozwoju technologii informacyjnej i systemów komunikacji  | -4           |
| Powolne tempo zmian w zakresie wymogów technologicznych w programach IT wykorzystywanych w procesie świadczenia usług pocztowych                                     | -2           |
| Zmniejszenie nakładów na inwestycje, modernizację i rozwój infrastruktury lokalowej i transportowej  | -5           |
| Zahamowanie działań w zakresie zastosowań nowoczesnych technologii, wykorzystywanych w procesach świadczenia usług pocztowych (m.in. system monitorowania przesyłek) | -5           |
| Brak działań związanych z wprowadzaniem systemów informatycznych wspierających zarządzanie   | -4           |
| Wzrost substytucji technologii (m.in. przelewy elektroniczne)  | -4           |

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Średnia siła wpływu</b>   | <b>-4,00</b> |
| <i>Sfera międzynarodowa</i>  |              |
| Zaniechanie lub słaba współpraca w ramach członkowska PP w Światowym Związku Pocztowym   | -4           |
| Spadek integracji krajów w ramach UE   | -3           |
| Wzrost konkurencyjności krajów rozwijających się w zakresie świadczenia usług pocztowych | -3           |
| Zmniejszenie działalności i współpracy Poczty Polskiej z PostEuro                        | -4           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   | <b>-3,50</b> |

Źródło: *opracowanie własne*

Trzecim scenariuszem, który został opracowany w celu identyfikacji makrootoczenia Poczty Polskiej S.A. jest scenariusz najbardziej prawdopodobny. Na scenariusz ten składają się te trendy, które mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia, niezależnie od potencjalnej siły pozytywnego czy negatywnego wpływu. Dokonano tutaj obliczeń statystycznych, w celu ustalenia średniej siły wpływu poszczególnych czynników w analizowanych sferach otoczenia Poczty Polskiej. Przeanalizowano każdy wyodrębniony wcześniej czynnik makrootoczenia, z uwzględnieniem subiektywnego prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Dla czynnika najbardziej prawdopodobnego otrzymano określoną dla niego liczbę negatywnej lub pozytywnej siły wpływu. Na podstawie tych obliczeń skonstruowano scenariusz najbardziej prawdopodobny (zob. tabela 11).

Tabela 11. *Scenariusz najbardziej prawdopodobny.*

| Elementy scenariusza   | Prawdopodo<br>bieństwo | Siła wpływu<br>„ujemna” | Siła wpływu<br>„dodatnia” |
|--|------------------------|-------------------------|---------------------------|
| <b>Sfera ekonomiczna</b>   |                        |                         |                           |
| Spadek popytu na usługi pocztowe w Polsce  | 0,7                    | -5                      |                           |
| Wzrost kosztów produkcji świadczenia usług pocztowych  | 0,6                    | -5                      |                           |
| Spadek inflacji  | 0,6                    |                         | +4                        |
| Utrzymanie obecnej dynamiki PKB  | 0,4                    |                         | +3                        |
| Stabilizacja oprocentowania kredytów   | 0,5                    |                         | +2                        |
| Utrzymanie się obecnego stanu dostępności pracowników na rynku pracy   | 0,5                    |                         | +3                        |
| Zmiany rozwoju rynku pocztowego w wyniku zwiększania się liczby fuzji, przejęć i aliansów firm kurierskich                       | 0,7                    | -4                      |                           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   |                        | <b>-4,66</b>            | <b>+3,00</b>              |
| <b>Sfera polityczno-prawna</b>   |                        |                         |                           |
| Interwencjonizm państwa w zakresie obniżania lub wycofania dotacji na usługi powszechne  | 0,6                    | -5                      |                           |
| Utrzymanie stabilności politycznej   | 0,5                    |                         | +3                        |
| Restrykcyjne zmiany przepisów prawa pocztowego w zakresie świadczenia usług pocztowych Poczty Polskiej jako operatora narodowego | 0,5                    | -4                      |                           |

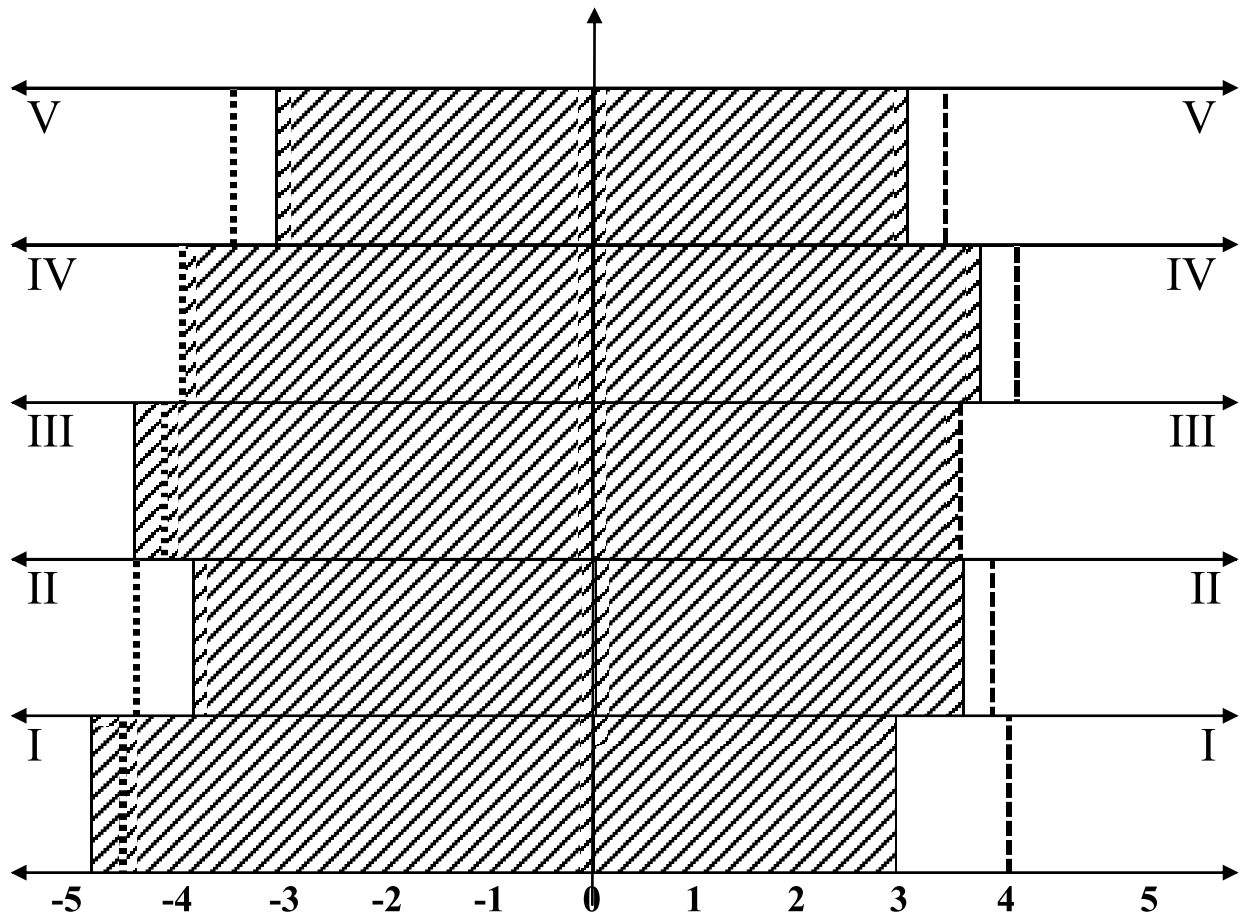
|  |     |               |              |
|--|-----|---------------|--------------|
| Wzrost skali regulacji UE w stosunku do działalności pocztowej   | 0,7 | -4            |              |
| Zintensyfikowanie działań w zakresie pełnej liberalizacji świadczenia usług pocztowych   | 0,8 | -5            |              |
| Restrykcyjność wymagań przepisów celnych dotyczących wysyłania przesyłek pocztowych  | 0,5 | -4            |              |
| Postępujący proces prywatyzacji Poczty Polskiej  | 0,8 |               | +4           |
| Stabilizacja przepisów prawnych regulujących działalność związków zawodowych   | 0,5 | -3            |              |
| Stabilizacja regulacji prawnych związanych z zamówieniami publicznymi  | 0,5 | -2            |              |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   |     | <b>- 3,85</b> | <b>+3,50</b> |
| <b><i>Sfera społeczna</i></b>  |     |               |              |
| Spadek tempa przyrostu naturalnego   | 0,5 | -3            |              |
| Widoczne zmiany w strukturze wiekowej ludności i wzrost odmiennego zapotrzebowanie na usługi pocztowe  | 0,5 | -4            |              |
| Wzrost zapotrzebowania na obsługę klientów korporacyjnych i masowych   | 0,7 |               | +4           |
| Wzrost postępującego efektu naśladownictwa i mody (telefony komórkowe, SMS, MMS i inne nowoczesne urządzenia i możliwości transferu danych)                        | 0,7 | -5            |              |
| Tendencje wzrostowe w zakresie zapotrzebowania na produkty międzynarodowe, nowe technologie i wpływ na zmiany preferencji w zakresie tradycyjnych usług pocztowych | 0,7 | -5            |              |

|  |     |              |              |
|--|-----|--------------|--------------|
| Zwiększenie wartości postaw wobec pracy i chęć zatrudnienia bezrobotnych w segmencie usług pocztowych                                  | 0,5 |              | +4           |
| Wzrost dochodów konsumentów i związana z tym ilość i częstotliwość korzystania z usług pocztowych                                      | 0,6 |              | +4           |
| Zwiększenie poziomu stopnia wykształcenia społeczeństwa  | 0,6 |              | +3           |
| Stabilizacja ruchów migracyjnych ludności i zmiany preferencji w zakresie usług pocztowych   | 0,5 |              | +3           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>   |     | <b>-4,25</b> | <b>+3,60</b> |
| <b><i>Sfera technologiczna</i></b>   |     |              |              |
| Wzrost tempa rozwoju technologii informacyjnej i systemów komunikacji  | 0,7 | -4           |              |
| Szybko postępujące zmiany w zakresie wymogów technologicznych w programach IT wykorzystywanych w procesie świadczenia usług pocztowych | 0,6 |              | +2           |
| Zwiększenie nakładów na inwestycje, modernizację i rozwój infrastruktury transportowej   | 0,7 |              | +4           |
| Wzrost zastosowań nowoczesnych technologii, wykorzystywanych w procesach świadczenia usług pocztowych (system monitorowania przesyłek) | 0,7 |              | +5           |

|   |     |              |              |
|---|-----|--------------|--------------|
| Zintensyfikowanie działań związanych z wprowadzaniem systemów informatycznych wspierających zarządzanie | 0,6 |              | +4           |
| Wzrost substytucji technologii (m.in. przelewy elektroniczne)   | 0,6 | -4           |              |
| <b>Średnia siła wpływu</b>  |     | <b>-4,00</b> | <b>+3,75</b> |
| <b><i>Sfera międzynarodowa</i></b>  |     |              |              |
| Zintensyfikowanie współpracy w ramach członkowska PP w Światowym Związku Pocztowym                      | 0,6 |              | +4           |
| Postępująca integracja krajów w ramach Unii Europejskiej  | 0,6 |              | +3           |
| Wzrost konkurencyjności krajów rozwijających się w zakresie świadczenia usług pocztowych                | 0,7 | -3           |              |
| Zintensyfikowanie działalności i współpracy Poczty Polskiej z PostEuro                                  | 0,6 |              | +3           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>  |     | <b>-3,00</b> | <b>+3,33</b> |

Źródło: opracowanie własne

Dla zobrazowania dokonanych w punkcie 2.2.1 wyborów czynników i obliczeń konieczna jest graficzna prezentacja tych wyników. Taka graficzna prezentacja opracowanych scenariuszy pokazuje, w kontekście poszczególnych segmentów makrootoczenia Poczty Polskiej S.A., szanse do wykorzystania oraz zagrożenia, które należy wyeliminować lub chociażby zminimalizować w przyszłej działalności przedsiębiorstwa (zob. rysunek nr 9).



***Siła i kierunek wpływu trendów otoczenia na działalność Poczty Polskiej S.A.***

Rysunek nr 9. *Układ scenariuszowy stanów otoczenia*

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie G.Gierszewska, M.Romanowska, *Analiza ...*, op. cit, s. 81

**Legenda:**

- I- Sfera ekonomiczna**
- II- Sfera polityczno- prawna**
- III- Sfera społeczna**
- IV- Sfera technologiczna**
- V- Sfera międzynarodowa**

- Scenariusz optymistyczny**
- ..... Scenariusz pesymistyczny**
- \_\_\_\_\_ Scenariusz najbardziej prawdopodobny**

Skonstruowanie scenariuszy stanów otoczenia daje możliwość wyciągnięcia wniosków dotyczących kształtowania się makrooczenia Poczty Polskiej S.A. w przyszłości. Może to być bardzo pomocne do formułowania przyszłej strategii przedsiębiorstwa. Pozwala

na ocenę otoczenia Poczty Polskiej S.A według kryterium burzliwości, stabilności i stopnia ustrukturyzowania.

W literaturze tematu większość autorów powołuje się na opracowane przez autorki G.Gierszewską i M.Romanowską scenariusze stanów otoczenia i ich interpretację, dlatego też posłużymy się opracowanymi przez w/w sposobami wnioskowania i oceniania dla określenia otoczenia Poczty Polskiej, oczywiście biorąc pod uwagę subiektywność w kontekście doświadczenia i znajomości środowiska Poczty Polskiej.

Możemy wyróżnić kilka sposobów wnioskowania i interpretacji sformułowanych i przedstawionych graficznie czynników wchodzących w poszczególne scenariusze. W pracy zaproponowano cztery spośród nich.

1. *Dokonyjemy analizy burzliwości otoczenia i stopnia uzależnienia (stabilności) Poczty Polskiej od zmian zachodzących w jej otoczeniu na podstawie porównania rozpiętości między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w poszczególnych sferach otoczenia. Im większa jest rozpiętość między nimi, tym silniejsze będzie uzależnienie Poczty Polskiej od otoczenia.*

Interpretując graficzną formę opracowanych scenariuszy można stwierdzić, że do najbardziej burzliwych należy zaliczyć sferę ekonomiczną, sferę społeczną, sferę technologiczną i sferę polityczno-prawną gdzie rozpiętość pomiędzy scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym jest największa. W tych sferach Poczta Polska jest najbardziej uzależniona od otoczenia, w którym funkcjonuje. Dlatego podczas opracowania strategii przedsiębiorstwa lub planowania jego rozwoju należy uwzględnić czynniki ujęte w tych strefach.

Duże uzależnienie od sytuacji ekonomicznej ogranicza możliwości szerszego manewru Poczcie Polskiej. Są to bowiem czynniki makroekonomiczne, które kształtują się w związku globalizacją gospodarki i postępującą integracją. Tak jest m.in. w zakresie wysokości inflacji, opodatkowania kredytów, kosztów produkcji i dynamiki PKB. Poczta Polska musi dostosowywać swoją działalność do tych wskaźników, bez możliwości większego wpływu na nie, mimo, że mają one znaczny wpływ na jej możliwości usługowo-biznesowe. Inne czynniki ujęte w tym obszarze (w scenariuszu optymistycznym: spadek inflacji, spadek cen kredytów, wzrost PKB oraz spadek bezrobocia), rokują pozytywne zmiany dla przedsiębiorstwa. Najbardziej niepokojący w otoczeniu ekonomicznym może być wzrost kosztów pracy a zwłaszcza spadający popyt na usługi stricte pocztowe.

Drugą strefą, która wykazuje dużą burzliwość jest strefa technologiczna. Także tutaj znaczny wpływ na jej kształtowanie ma otoczenie, zwłaszcza ogólnoswiatowe trendy w

zakresie zmian sposobów komunikowania się, transferu danych i wykorzystywania we wszystkich dziedzinach życia, zarówno przedsiębiorstw jak i indywidualnych jednostek, nowoczesnych systemów IT. Wszelkie tendencje w tym zakresie są dyktowane wysokim tempem rozwoju największych potentatów światowych branży informatyczno-komunikacyjnej. Także Poczta Polska, chcąc dostosować się do globalnych rozwiązań w tym zakresie, musi podejmować niejednokrotnie bardzo kosztowne przedsięwzięcia inwestycyjno-logistyczne. Niestety nie do wszystkich wymagań w zakresie IT Poczta Polska dostosowała się w miarę szybko i elastycznie. Obecnie podejmowane są działania w celu dostosowania się do wymagań proceduralnych lub, w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, w zakresie zastosowania nowoczesnych technologii wykorzystywanych w procesie świadczenia usług pocztowych. Szansą w tym segmencie jest właśnie to, że Poczta Polska widzi potrzebę szybkich zmian w tym zakresie, poprzez konieczność zastosowanie nowoczesnych technologii wykorzystywanych w procesie świadczenia usług pocztowych, przede wszystkim systemu monitorowania przesyłek. Jest to obecnie bardzo ważne przedsięwzięcie, zwłaszcza w kontekście wykorzystywania tego sposobu monitorowania przesyłek przez firmy kurierskie działające na rynku pocztowym w Polsce. Dla Poczty Polskiej jest to obecnie jeden z priorytetów, bowiem w badaniach klientów poczty ten element okazał się bardzo ważny, zwłaszcza dla klientów korzystających z usług sprzedaży internetowej. Zasadniczo można tutaj stwierdzić, iż wprowadzony w Poczcie Polskiej Zintegrowany System Monitorowania Przesyłek spełnia swoją rolę. W opinii klientów firmy, okazało się to bardzo koniecznym przedsięwzięciem logistycznym.

Poczta Polska widzi również konieczność wprowadzania systemów informatycznych wspierających zarządzanie. Obecnie większość liczących się firm kurierskich i pocztowych na świecie (niektóre z nich działają już w Polsce, np. DHL, DPD, TNT) stosuje już takie systemy. Dla Poczty Polskiej jest to też konieczne przedsięwzięcie. Usprawni ono proces zarządzania przedsiębiorstwem i podejmowanie decyzji. Natomiast zagrożeniem w tej branży jest tempo zmian i wymogów technologicznych w programach IT. Mając taką dużą liczbę placówek pocztowych (8.378) trudno jest jednocześnie wprowadzać zmiany w systemach informatycznych. Chociaż należy stwierdzić, że Poczta Polska posiada w miarę nowoczesne i odpowiadające wymaganiom systemy, które skutkują coraz to szybszą i profesjonalną obsługą klientów. Zagrożeniem, na które Poczta Polska nie ma dużego wpływu, jest coraz to częstsze pojawianie się substytucyjnych, w stosunku do tradycyjnych usług pocztowych, technologii (np. przelewy elektroniczne). Powoduje to spadek tradycyjnych „wpłat przy okienku” i jest to tendencja wzrostowa. Poczta Polska może wykorzystać ten trend

wprowadzając niejako konkurencyjną usługę, chociaż będzie to bardzo trudne. Na razie w niektórych urzędach pocztowych można zapłacić za usługę lub wypłacić gotówkę poprzez terminal do obsługi kart płatniczych.

Jak wskazuje graficzna interpretacja, do sfer burzliwych zalicza się także sfera społeczna. Obecnie w każdej dziedzinie życia społecznego można zauważyć postępujące zmiany związane z globalizacją zarządzania i kalifornizacją potrzeb, czyli upodobniania się w postępowaniu, wyglądzie, nawykach w każdym zakątku świata. Taka tendencja jest zachętą do globalizacji dla organizacji, ale z drugiej strony zmusza ją do obniżania cen. Należy bowiem stwierdzić, że to co daje szanse rozwojowe jednemu przedsiębiorstwu marginalizuje inne. W zakresie rynku pocztowego zauważa się trendy globalne, które niestety powodują kurczenie się typowych usług pocztowych właśnie na rzecz innowacji i naśladownictwa. Niestety są to ujemne czynniki dla działalności Poczty Polskiej, która nie ma możliwości nadszycia za tymi trendami. Następują one bardzo szybko coraz częściej ich kierunek nie mieści się w ogólnych ramach określonych w misji Poczty Polskiej. Mimo to Poczta próbuje podejmować inicjatywy i wprowadzać asortyment usług dostosowany do rozwoju społecznego. Nie są to jednak jeszcze działania elastycznie dostosowujące firmę do szybkiego tempa zmian w tym zakresie.

W sferze polityczno-prawnej Poczta Polska musi dostosować się do obowiązujących regulacji prawnych. Realizacja delegacji płynących z niektórych ustaw jest już od wielu lat wpisana w działalność Poczty Polskiej. Poczta Polska obecnie traktowana jest jako operator narodowy, świadczący usługi dla administracji rządowej, samorządowej i dla ludności. Ma określone w tym zakresie obowiązki ale i przywileje. Wie, że musi stosować się, jako operator narodowy, nie tylko do ustaw, które regulują jej działalność, ale i do innych regulacji prawnych w Polsce (np. ustawa o ochronie danych osobowych, ustawa o ochronie informacji niejawnych, ustawa o ochronie osób i mienia, ustawa o obronie Rzeczypospolitej Polskiej i inne), a także do Dyrektyw Unii Europejskiej. Obecnie bardzo ważny, w kontekście jednak zagrożenia dla Poczty Polskiej, jest proces liberalizacji wymuszony poprzez uczestnictwo w Unii Europejskiej. Spowoduje on, że Poczta Polska straci wyłączność na świadczenie usług na rzecz typowych komercyjno-konkurencyjnych działań (okres ochronny w tym zakresie dla Poczty Polskiej jest zagwarantowany do 31.12.2012 roku). Szansą dla rozwoju przedsiębiorstwa i jednocześnie sprostania pojawiającym się coraz brutalniej wymaganiom - zarówno ze strony klientów, jak i konkurentów - jest proces przekształceniowy firmy. Poczta Polska S.A, mimo, iż jest spółką akcyjną Skarbu Państwa, postrzegana jest jako polityczna, zbiurokratyzowana firma z problemami w zakresie

decyzyjności. Niejednokrotnie mogłaby podjąć elastyczne, dostosowane do wymogów czasu i otoczenia działania, gdyby nie ograniczenia strukturalne. Dlatego dużą szansą dla Poczty Polskiej jest obecnie posiadanie statusu spółki akcyjnej skarbu Państwa. W dalszej perspektywie rozważny jest proces prywatyzacji, który obok korzystnych skutków - niesie też za sobą mniej optymistyczne perspektywy, zwłaszcza dla pracowników. Jak wynika z wypowiedzi Prezesa Poczty Polskiej S.A. konieczne jest „odchudzenie etatowe” poczty o ponad 25 % pracowników. Jest to nieodzowne, biorąc pod uwagę funkcjonowanie spółki akcyjnej, albowiem zasadniczym jej celem jest wypracowanie zysku. Biorąc pod uwagę duże obciążenie kosztami stałymi generowanym przez zatrudnienie w poczcie (ok. 96 tys. pracowników) redukcje są koniecznym elementem restrukturyzacji.

Do sfer najbardziej ustabilizowanych należy zaliczyć sferę międzynarodową. Tu bowiem rozpiętość pomiędzy scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym jest najmniejsza.

W sferze międzynarodowej Poczta Polska działa w miarę stabilnym otoczeniu. Od lat jest członkiem Światowego Związku Pocztowego. Uczestnictwo w tym związku pozwala na stosowanie się do jednakowych procedur w zakresie współpracy pomiędzy krajowymi administracjami pocztowymi. Jest to układ, który zapewnia suwerenność i niezależność poczt danego kraju, który eliminuje bariery zagrażające przesyłkom w granicach politycznych i terytorialnych poszczególnych państw. Światowy Związek Pocztowy precyzuje zasady funkcjonowania najważniejszych służb pocztowych, związanych z przesyłaniem listów, kartek, czasopism itp. Jest to rozwiązanie będące szansą dla Poczty Polskiej, bowiem takie uczestnictwo określa zasady współpracy pomiędzy poszczególnymi państwami w zakresie oficjalnie przyjętych przez dane państwo zasad w zakresie obrotu pocztowego. Także działalność Poczty Polskiej w komitetach PostEuro jest korzystna dla jej działalności. Szczególnie w kontekście wszelkich zmian międzynarodowych regulacji prawnych oraz działań strategicznych podejmowanych przez zagranicznych operatorów pocztowych. Ponadto uczestnictwo w PostEuro to kształtowanie prestiżu i wizerunku Poczty Polskiej na arenie międzynarodowej. Natomiast jednym z zagrożeń w tej sferze będzie rozwój konkurencji krajów rozwijających się w zakresie świadczenia usług kurierskich. Od wejścia Polski do Unii Europejskiej widoczna jest ekspansja na rynek polski zagranicznych firm kurierskich (DHL, DPD, TNT i inne). Powoduje to spadek wolumenu usług Poczty Polskiej w tym segmencie. Ale i jest także swego rodzaju bodźcem do intensywnych działań Poczty Polskiej w celu sprostania konkurencji, zwłaszcza poprzez politykę cenową i jakościową w zakresie obsługi klientów. Trzeba niestety przyznać, że mimo podjęcia przez

Poczta Polska intensywnych działań w tym zakresie rynek usług kurierskich dla poczty kurczy się nieubłagalnie. Dlatego dużym wyzwaniem dla kadry zarządzającej Poczty Polskiej są działania zmierzające do podjęcia prób odzyskania utraconych klientów w segmencie usług kurierskich, poprzez wprowadzanie m.in. systemu monitorowania przesyłek i indywidualne i empatyczne traktowanie klientów.

*2. Następnym krokiem we wnioskowaniu jest analiza stopnia ustrukturalizowania otoczenia na podstawie rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego w poszczególnych strefach. Im ta rozpiętość jest większa, tym bardziej niejednorodne i słabiej ustrukturyzowane będzie otoczenie.*

Dalsza interpretacja graficznej prezentacji scenariuszy wskazuje, że najslabiej ustrukturalizowane w Poczcie Polskiej są sfery społeczna i technologiczna. Wskazuje to na bardzo niejednorodne otoczenie i daje sygnał, że w tych segmentach Poczta Polska w swoich działaniach strategicznych musi szczególnie uwzględniać nieprzewidywalność zmian. Natomiast najmniejsza rozpiętość występuje w sferze polityczno-prawnej i międzynarodowej

*3. Dokonujemy dalszego wnioskowania poprzez identyfikację sfer, w których przeważają szanse i tych, w których dominują zagrożenia.*

Dokonując konsekwentnej analizy i interpretacji opracowanych scenariuszy dla przedsiębiorstwa Poczta Polska można określić, w których segmentach występują szanse a w których zagrożenia. Z analizy scenariusza najbardziej prawdopodobnego wynika, iż najwięcej zagrożeń występuje w sferze ekonomicznej, społecznej i technologicznej. Co ciekawe także w sferze społecznej i technologicznej występuje najwięcej szans. Te dwie strefy są bardzo ważne dla Poczty Polskiej, bowiem są to niejako strategiczne punkty w działalności przedsiębiorstwa na przyszłość i to od nich będzie zależało bardzo dużo w zakresie sprzedaży usługowo-biznesowej oferowanej przez Poczta Polska. Te sfery powinny być przez kierownictwo Poczty Polskiej szczególnie analizowane. Konieczne jest wykorzystanie w w/w strefach tych czynników, które są szansą dla Poczty Polskiej. Natomiast ostrożnie należy podchodzić do tych czynników, które mogą stworzyć zagrożenia dla jej działalności i starać się je w miarę możliwości neutralizować w codziennej działalności.

*4. Ostatecznym działaniem jest wyodrębnienie ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego tzw. procesów wiodących w otoczeniu, tj. takich, które mają silny wpływ na Poczta Polska (zarówno pozytywny jak i negatywny) oraz duże prawdopodobieństwo wystąpienia.*

Analizując zbudowane scenariusze oraz biorąc pod uwagę graficzną ich prezentację należy stwierdzić, że istnieją trendy, które mają i będą mieć duży wpływ na rozwój Poczty Polskiej, zarówno pozytywny jak i negatywny. Są to przede wszystkim:

- Spadek popytu na tradycyjne usługi pocztowe w Polsce.
- Wzrost kosztów produkcji świadczenia usług pocztowych.
- Zmiany struktury rynku pocztowego w wyniku zwiększania się liczby operatorów pocztowych.
- Zintensyfikowanie działań w zakresie pełnej liberalizacji świadczenia usług pocztowych.
- Konieczność przeprowadzenia procesu prywatyzacji Poczty Polskiej.
- Widoczne zmiany w strukturze wiekowej społeczeństwa i strukturze poziomu wykształcenia i ich wpływ na odmienne zapotrzebowanie na usługi pocztowe.
- Wzrost zapotrzebowania na obsługę klientów korporacyjnych i masowych.
- Wzrost postępującego efektu naśladownictwa i mody na nowoczesne urządzenia i możliwości transferu danych.
- Wzrost tempa rozwoju technologii informacyjnej i systemów komunikacji.
- Konieczność zwiększania nakładów na inwestycje, modernizacją i rozwój infrastruktury transportowej.
- Wzrost zastosowań nowoczesnych technologii, wykorzystywanych w procesach świadczenia usług pocztowych (m.in. system monitorowania przesyłek).
- Zwiększanie się znaczenia substytucyjnych technologii (m.in. przelewy elektroniczne).
- Postępująca integracja krajów w ramach UE.
- Wzrost konkurencyjności krajów rozwijających się w zakresie świadczenia usług pocztowych.

Wyodrębnione powyżej trendy obejmują przekrojowo otoczenie Poczty Polskiej S.A. Możemy zauważyć zarówno zjawiska, które są całkowicie niezależne od niej samej, i te które może wykorzystać lub zminimalizować odpowiednim działaniem strategiczno-biznesowym.

#### 4.4 Analiza otoczenia rynkowego Poczty Polskiej S.A. metodą „pięciu sił” M.E.Portera

Model M.E.Portera pozwala na kompleksową i spójną analizę otoczenia w skali mikro danego przedsiębiorstwa. Jak już wskazano w części teoretycznej pracy, jest ona prowadzona w skali jednego wybranego sektora, czyli grupy przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu. Określenie „podobny” pozwala na włącznie do badanego obszaru również aspektów związanych z dobrami substytucyjnymi czy komplementarnymi. Dlatego ta metoda może być bardzo przydatna w przypadku Poczty Polskiej. Zależnie od fazy, w jakiej znajduje się sektor M.E.Porter proponuje stosowanie odmiennej strategii cząstkowej, bądź taktyki.

Tradycyjne usługi pocztowe teoretycznie powinny być zaliczane do sektora schyłkowego, z uwagi na upowszechnianie się coraz nowszych i doskonalszych form komunikacji i przewozu. Ale tak się nie dzieje. Co więcej, bardzo szybko pojawia się konkurencja w tym sektorze, co świadczy o jego wysokiej atrakcyjności.

Główna idea modelu Portera to pięć sił, które oddziałują na przedsiębiorstwo. W przypadku Poczty Polskiej siłami, które mogą jej zagrażać są nie tylko firmy bezpośrednio konkurujące, ale także klienci, dostawcy, substytuty, a nawet sama atrakcyjność sektora skorelowana z łatwością wejścia do sektora. Obowiązujące prawo pocztowe stwarza sytuację, w której obecnie ułatwiony jest dostęp do sektora usług pocztowych. Poczta Polska w swoich działaniach rynkowych musi opracowywać taktyki działań agresywnych, powalające na wznoszenie innych niż prawne barier wejścia do tego sektora. W niektórych segmentach rynku tej ochrony już nie ma, pojawiają się firmy konkurencyjne, których liczba stale wzrasta. Jednakże należy stwierdzić, że Poczta Polska w tym segmencie nie poczyniła jeszcze w pełni zadowalających zmian, aby ugruntować swoją pozycję. Rynek na usługi pocztowe rośnie szybciej niż udziały Poczty w tym rynku. Najważniejsze jednak usługi zagrożone konkurencją to usługi paczkowe oraz usługi pieniężne.<sup>135</sup>

*Siła oddziaływania dostawców i nabywców.*

W ramach przedmiotowej analizy najważniejszym elementem jest określenie siły przetargowej nabywców i dostawców. Nabywcy są uzasadnieniem istnienia przedsiębiorstwa i siłą wymuszającą takie, a nie inne rozwiązania, ceny czy asortyment. Wyraźnie jest to widoczne w przypadku Poczty Polskiej dla której takie instytucje jak ZUS, KRUS stanowiły

<sup>135</sup> Zob. I. Wójtowicz-Maj *Model „Pięciu Sił” M.E.Portera i jego przydatność w konstruowaniu elementów taktyki w strategii rynkowej Poczty Polskiej*, Czasopismo „Technika i eksploatacja poczty” Nr 3, 2005, s. 6-7

klientów strategicznych. Poczta Polska była dla nich jedyną alternatywą, toteż nadużywała ona swojej siły przetargowej (nieelastyczne ceny). Obecnie jednak okazuje się, że instytucje te są bardzo pożądanymi klientami dla sektora bankowego. Zatem siła przetargowa PP staje się coraz mniejsza, a na skutek rozwoju sektora usług bankowych nadal się zmniejsza.

Określając strukturę nabywców Poczty Polskiej i jej siłę nacisku na zmianę cen, jakości i dostępności usług pocztowych możemy wyróżnić następujące grupy klientów:

- gospodarstwa domowe;
- małe organizacje;
- duże organizacje;
- klientów strategicznych (kluczowych).

Każda z tych grup reprezentuje inny rodzaj popytu.

Gospodarstwa domowe są zainteresowane tradycyjnymi usługami pocztowymi i finansowymi. Konkurencją staje się tutaj segment banków komercyjnych realizujący wiele płatności dogodniej niż Poczta Polska. Dlatego Poczta powinna tutaj położyć szczególny nacisk na zmniejszanie czasochłonności obsługi i upraszczanie procedur. Konkurencyjnym posunięciem jest tutaj ścisła współpraca z Bankiem Pocztowym S.A w zakresie otwierania kont osobistych obsługiwanych przez placówki pocztowe oraz usług dla ludności realizowanych na zasadach bankowych poleceń przelewu.

Duże i małe organizacje są natomiast zainteresowane, oprócz tradycyjnych usług, usługami nowej generacji: zwłaszcza kompleksową obsługą pozwalającą ograniczać ilość pracy własnej, pocztą kurierską, pocztą firmową, reklamą kierunkową, skrytkami depozytowymi i sprzedażą wysyłkową.

Klienci kluczowi oczekują od Poczty Polskiej wyjątkowego traktowania w zakresie cen i jakości oferowanych usług. Rozwiązaniem tych wymagań jest obecna polityka opustowa firmy w zakresie preferencyjnych indywidualnych opusów dla poszczególnych kluczowych klientów. Ważnym elementem taktyki w tej kategorii odbiorców jest polityka firmy, zakładająca regionalne korzyści wynikające z obsługi niewielkich, prestiżowych grup klientów. Takie hermetyczne i niewielkie firmy mogą wpływać na wizerunek firmy i jej markę. Dlatego w przypadku obsługi takich firm nie analizuje się korzyści *stricto* ekonomicznych lecz wprowadza się takie rozwiązania taktyczne, które umożliwią optymalną ofertę w ramach obopólnej współpracy.<sup>136</sup>

Poczta Polska w swojej działalności wyciąga wnioski z otaczającej ją rzeczywistości i zaczyna zdawać sobie sprawę, że jej pozycja monopolisty się kończy i

---

<sup>136</sup> Tamże, s.9-10

należy podejmować takie działania, które będą dostosowane do realiów w układzie sił konkurencyjnych na rynku nie tylko pocztowym. Dlatego w swojej działalności ciągle poszerza ofertę usługową i systematycznie wdraża standardy europejskie w obsłudze klienta, terminowości przesyłek oraz jakości świadczonych usług. Wchodzi na nowe rynki w ramach zdywersyfikowania swojej działalności (zob. Tabela 12) a tym samym powiększa grono klientów firmy. Teraz są to nie tylko masowi i indywidualni nadawcy przesyłek pocztowych ale również banki, które świadczą swoje usługi za pośrednictwem Poczty Polskiej, instytucje państwowe i firmy, będące kluczowymi klientami, które mają zawarte z PP umowy na obniżone (w ramach udzielonych indywidualnych preferencyjnych upustów) opłaty za świadczenie usług pocztowych. Ważnymi klientami PP są również przedsiębiorstwa korzystające z ochrony i konwojów pocztowych oraz mające umowy z Poczta w ramach usługi cashprosekingu.

Tabela 12 *Proponowane kierunki dywersyfikacji działalności Poczty Polskiej S.A.*

| <b>Strategiczna jednostka biznesu Poczty Polskiej działająca w zakresie</b>               |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <b>Usług listowych</b>  | <b>Usług paczkowych</b>   | <b>Usług finansowych</b>  | <b>Usług z wykorzystaniem nowych technologii</b>   | <b>Sieci usługowej</b>  |
| listy, druki reklamowe, poczta hybrydowa, prenumerata, usługi świadczone przez listonoszy | paczki, usługi kurierskie, usługi logistyczne, usługi spedycyjne, usługi transportowe | płatności masowe, usługi bankowe, usługi leasingowe, usługi ubezpieczeniowe, usługi ubezpieczeń emerytalnych, usługi inwestycyjne, pośrednictwo w sprzedaży usług finansowych | usługi informatyczne, pocztowy portal internetowy, e-commerce, usługi informacji gospodarczej, direct marketing, certyfikacja podpisu elektronicznego. | pośrednictwo w sprzedaży usług pocztowych, pośrednictwo w sprzedaży biletów, znaczków skarbowych, usług turystycznych, telekomunikacyjnych, usługi na rzecz administracji, sprzedaż towarów |

Źródło: na podstawie G.Wolska, *Państwo, jako istotny podmiot kształtujący strukturę rynku usług pocztowych*, red. naukowy Kopycińska D., Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 196

W tabeli 13 przedstawiono czynniki warunkujące siłę oddziaływania dostawców i nabywców na funkcjonowanie Poczty Polskiej wraz z określeniem odpowiedniej wartości punktowej (w zależności od stopnia oddziaływania poszczególnych czynników).

Tabela 13 *Siła oddziaływania dostawców i nabywców na Poczta Polska S.A.*

| <b>Czynniki warunkujące</b>  | <b>Dostawcy</b> | <b>Nabywcy</b> |
|--|-----------------|----------------|
| Relacja popytu i podaży.   | 1               | 4              |
| Stopień koncentracji sektora dostawcy do sektora odbiorcy.                       | 1               | 4              |
| Uzależnienie jakości produktu finalnego jakości produktu kupowanego od dostawcy. | 2               | 3              |
| Pozycja monopolistyczna dostawcy lub odbiorcy.                                   | 1               | 2              |
| Duży udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy.                               | 2               | 2              |
| Wysoki koszt zmiany dostawcy lub klienta   | 3               | 3              |
| Możliwość integracji pionowej  | 1               | 3              |
| <b>Suma</b>  | <b>11</b>       | <b>21</b>      |
| <b>Średnia</b>   | <b>1,57</b>     | <b>3,00</b>    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.Gierszewska, M.Romanowska *Analiza...* op.cit. s. 100-102

Najważniejszym czynnikiem w określeniu siły oddziaływania dostawców i nabywców jest relacja popytu i podaży. W przypadku Poczty Polskiej podaż usług pocztowych przewyższa popyt na te usługi (spadek świadczenia usług). Mamy zatem do czynienia z tzw. rynkiem klienta i to on ma silniejszą kartę przetargową. Analizując także inne czynniki w kontekście siły oddziaływania dostawców i nabywców należy stwierdzić, iż to nabywcy wywierając dość duży nacisk na ofertę i jakość usług Poczty Polskiej i to od nich zależy w dużej mierze funkcjonowanie firmy.

*Groźba pojawienia się substytutów.*

Zauważalny jest trend zmiany zapotrzebowania na usługi *stricte* pocztowe. Pojawiają się takie usługi, jak np. usługi bankowe, ubezpieczeniowe, Pocztex (usługa kurierska). Usługi są wdrażane wspólnie np. z Bankiem Pocztowym S.A. i innymi współpracującymi z Poczta Polska firmami.

Wraz ze wzrostem świadomości społeczeństwa, mającym swoje źródło w wyższym poziomie wykształcenia i aspiracji, zmienia się model dokonywania zakupów. Staje się to wyzwaniem dla Poczty Polskiej a jednocześnie zagrożeniem. Zauważalne jest skracanie się cyklu życia usług, co wyraźnie można zaobserwować np. w przypadku usług finansowych.

W wyniku takich zmian pojawia się szereg substytutów, zastępujących częściowo lub całkowicie dotychczasowe wyroby i usługi. Natomiast oczekiwania nabywców na jakość usługi jest coraz większe. Wraz z postępującym rozwojem i częściową liberalizacją usług pocztowych klient ma możliwość wyboru.

Zagrożenia substytucją niektórych usług świadczonych przez Poczta Polska gwałtownie zwiększa się m.in. przez:

- rozwój usług łączności telefonicznej, teleinformatycznej, internetowej;
- rozwój sektora usług bankowych, pojawienie się takich usług, jak karty płatnicze, konta osobiste, na które trafiają coraz częściej renty i emerytury;
- pojawienie się inkasentów, lub „łączonych” opłat za usługi bytowe: pozwala to na uiszczanie opłaty bez wychodzenia z domu lub płacenie jednocześnie;
- powstawanie lokalnych (np. miejskich) firm przewozu paczek, dokumentów, pojawianie się reklamowych firm konkurencyjnych projektujących i roznoszących ulotki czy druki reklamowe na zalecenie dowolnych firm.

*Grożba pojawienia się nowych konkurentów.*

Zasadniczo groźba pojawienia się nowych konkurentów zależy od:

*Atrakcyjności sektora.* Sektor usług pocztowych staje się obecnie sektorem coraz bardziej atrakcyjnym mimo, upowszechniania się coraz nowych i doskonalszych form komunikacji i przewozu. Zauważalna jest duża konkurencja w sektorze, co świadczy o jego wysokiej atrakcyjności. Samych polskich operatorów w 2007 roku było 160, natomiast już w 2009 ich liczba zwiększyła się do 210. Także zagraniczne firmy kurierskie otwierają w Polsce swoje oddziały, filie, budują centra przeładunkowo-rozdzielcze. To świadczy, że w sektorze usług pocztowych groźba pojawienia się nowych konkurentów jest duża.

*Wysokości barier wejścia do sektora.* Im słabsze są bariery wejścia, tym groźba konkurencji zewnętrznej jest większa. Obecnie główne bariery wejścia dla Poczty Polskiej to rozbudowana sieć, dostępność usług Poczty Polskiej na terenie całego kraju zarówno na terenach miejskich (ale, co jest wyróżnikiem), jak i wiejskich i ekonomiczny efekt skali działania. Jednakże bariera ekonomicznej skali przestaje spełniać swoją rolę. Na polski rynek wchodzi zachodnie firmy kurierskie. Występują natomiast bariery formalno-prawne, które są korzystne aktualnie dla Poczty. Biorąc jednak pod uwagę zliberalizowanie rynku usług pocztowych, bariery te wkrótce zanikną. Ogólnie należy stwierdzić, że chociaż aktualne bariery wejścia do sektora usług pocztowych w Polsce są wyższe, to biorąc pod uwagę rozwój tego sektora i zmianę w zakresie pełnej liberalizacji w najbliższym czasie będą maleć i postawią Poczta Polska w mniej komfortowej sytuacji. W 2013 roku będzie musiała poddać

się typowej konkurencji rynkowej. W tabeli 14 pokazano zdiagnozowane bariery wejścia i wyjścia z sektora dla Poczty Polskiej. Patrząc na przedstawione oceny możemy stwierdzić, że bariery wejścia na rynek usług pocztowych są wyższe i liczniejsze niż bariery wyjścia z tego rynku.

Tabela 14 *Bariery wejścia i wyjścia z sektora usług pocztowych*

| <b>Bariery wejścia</b>                            | <b>Ocena w skali od 0 do 5</b> |
|---|--------------------------------|
| 1. Korzyści wynikające z doświadczenia            | 4                              |
| 2. Rozbudowana sieć                               | 5                              |
| 3. Bariery formalno-prawne                        | 4                              |
| 4. Lojalność klientów w stosunku do marki         | 4                              |
| 5. Koszty kapitałowe związane z wejściem na rynek | 4                              |
| 6. Ekonomiczny efekt skali                        | 3                              |
| 7. Wysokie koszty zmiany produktu.                | 3                              |
|   | <b>Średnia: 3,86</b>           |

| <b>Bariery wyjścia</b>                       | <b>Ocena w skali od 0 do 5</b> |
|--|--------------------------------|
| 1. Ścisłe wyspecjalizowane zasoby            | 2                              |
| 2. Układy zbiorowe z pracownikami            | 3                              |
| 3. Trudne do zerwania więzi z innymi firmami | 4                              |
|  | <b>Średnia: 3,00</b>           |

Źródło: *opracowanie własne*

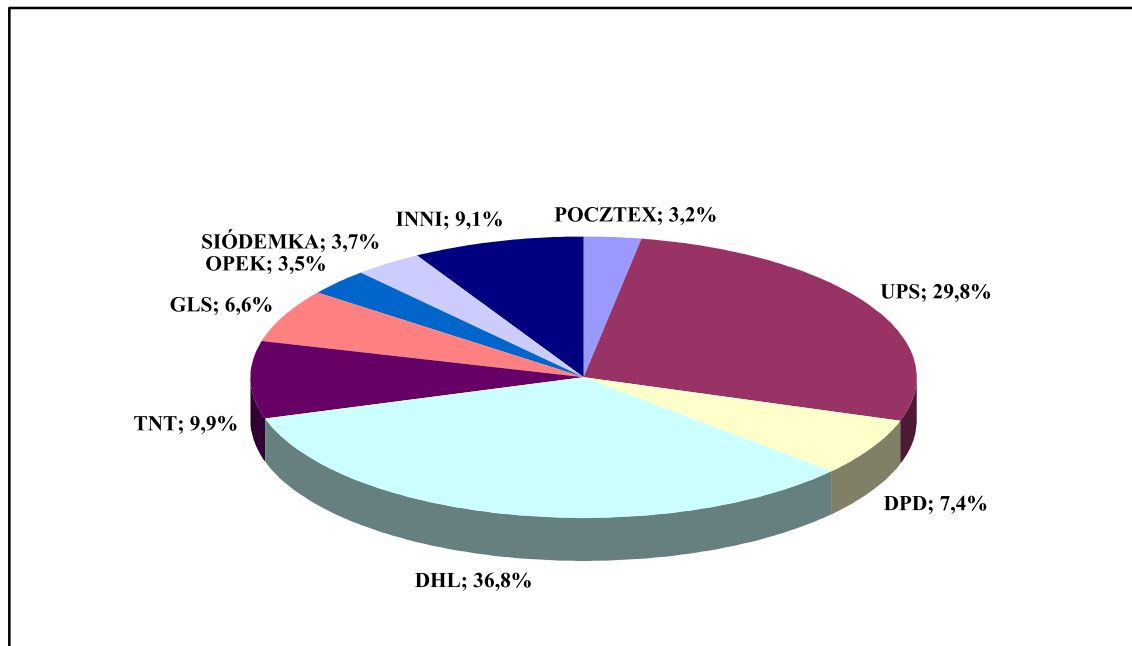
*Możliwość represji ze strony producentów sektora.* Poczta Polska świadczy własne usługi za pośrednictwem swoich pracowników. Posiada własne kanały dystrybucji swoich usług poprzez sieć własnych jednostek pocztowych.

*Ocena konkurencji i układu sił w sektorze usług pocztowych.*

Operatorzy pocztowi w Polsce, w tym także Poczta Polska nie są jeszcze w pełni przystosowani do funkcjonowania w warunkach silnej konkurencji. Wiąże się to m.in. z wpływem państwa na procesy rynkowe, np. przez nałożenie na publicznego operatora pocztowego obowiązku świadczenia usług powszechnych.

Występowanie silnej konkurencji zauważalne jest bardzo mocno na rynku usług kurierskich. Obok Poczty Polskiej (która ma jednak tylko 3,2% udziału w tym rynku w ramach usługi POCZTEX) działa tu kilku znaczących prywatnych operatorów pocztowych (DHL, TNT, UPS, Stolica i inni), którzy stanowią bezpośrednie zagrożenie dla Poczty Polskiej w tym segmencie usług. Udziały w polskim rynku największych firm kurierskich uwzględniające wielkość obrotów przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3 *Udziały w rynku poszczególnych firm kurierskich w 2009 rok*



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Centrum Logistyki Poczty Polskiej S.A.

Firmy kurierskie już w tej chwili w większym stopniu niż Poczta Polska są przygotowane do działania w warunkach rynkowych. Nie wykazują one obaw o swoje losy, a to daje im duże szanse przede wszystkim na pozyskanie nowych klientów i rozwój swoich usług w Polsce.

W sektorze usług pocztowych obserwuje się więc walkę o uzyskanie dominującej pozycji na tym rynku przez międzynarodowe koncerny, w tym wymienione wyżej grupy operatorów: duże międzynarodowe korporacje, opierające swoją działalność na kapitale zagranicznym, z rozbudowaną siecią międzynarodowych placówek, oraz krajowe przedsiębiorstwa z większościowym udziałem polskiego kapitału, działające na rynku wewnętrznym, a także lokalne firmy wyspecjalizowane w obsłudze danego regionu.<sup>137</sup>

Poczta Polska w swojej działalności kształtuje własną strategię działania. Musi uwzględniać zarówno obecnych konkurentów w sektorze jak również, co jest szczególnie

<sup>137</sup> Szczegółową charakterystykę otoczenia konkurencyjnego przedstawiono w pkt. 4.2.2

ważne w najbliższych latach, potencjalnych przyszłych konkurentów. Rynek usług pocztowych jest rynkiem rokującym rozwojowo, dlatego walka w tym sektorze będzie duża. W praktyce żadna firma nie wchodzi na rynek bez zapowiedzenia, toteż stała kontrola możliwości jej pojawienia się, zapewnia Poczcie Polskiej dostrzeżenie pierwszych sygnałów zagrożenia. Wiedzę o konkurencji można uzyskać z rynku, prasy specjalistycznej i regionalnej, w której publikowane są zazwyczaj plany rozwoju czy anonse danej firmy. Poczta Polska dzięki rozbudowanym terytorialnie służbom doręczeń ma dostęp do danych, jakich nie w sposób znaleźć w jakimkolwiek źródle oficjalnym.

Biorąc pod uwagę konkurencję działającą w sektorze usług pocztowych należy stwierdzić, iż dysponuje ona znacznie lepszymi rozwiązaniami technologicznymi, sprawniejszymi procesami i mniej kosztownymi rozwiązaniami w zakresie organizacji i zarządzania. Podstawą działania konkurencji są doskonale zorganizowane centra logistyczne z bezpośrednio dobranymi środkami transportu. Właśnie rozbudowa sieci logistycznej, a nie punktów obsługi jest podstawą funkcjonowania firm konkurencyjnych. Umożliwia to także znacznie bardziej opłacalny system kompleksowej obsługi, zwłaszcza dużych klientów.

Dokonane powyżej analizy makrootoczenia i mikrootoczenia pozwoliły na wyodrębnienie głównych trendów wpływających z otoczenia które mają wpływ na aktualną sytuację Poczty Polskiej. Są to:

- wypieranie tradycyjnej korespondencji pocztowej przez korespondencję elektroniczną, intensywne kampanie prowadzone przez kluczowych klientów Poczty promujące elektroniczne wersje wyciągów czy faktur;
- Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie przesyłania faktur w formie elektronicznej;
- wprowadzenie programów restrukturyzacyjnych i oszczędnościowych przez kluczowych klientów Poczty Polskiej, których elementem jest niejednokrotnie ograniczanie ilości nadawanej korespondencji;
- rosnąca konkurencja na rynku pocztowym – odchodzenie kliento do firm oferujących niższe ceny czy też dogodniejsze warunki świadczenia usług;
- silna konkurencja na rynku usług finansowych, zwłaszcza ze strony banków spółdzielczych, małych punktów bankowych działających na zasadzie franczyzy oraz niezależnych sieci pośrednictwa finansowego;
- zmieszenie wolumenu przesyłek listowych w wyniku doręczania pism w postępowaniu cywilnym przez innych operatorów pocztowych, a także przez osoby zatrudnione w Sądach;

- ograniczenie popytu konsumpcyjnego, który ma swoje przełożenie na wolumeny nadawanych przesyłek przez masowych nadawców (mniej udzielanych kredytów, zawieranych umów przez operatorów telefonicznych i dostawców usług).

Liberalizacja i rosnąca konkurencja wchodząca w obszar usług pocztowych tradycyjnie jeszcze zastrzeżony dla operatora narodowego, jakim jest Poczta Polska (do 31.12.2012) malejąca liczba przekazów emerytalnych, bardzo silna konkurencja na rynku usług kurierskich, rosnąca konkurencja w obszarze marketingu bezpośredniego powodują że Poczta Polska nie może poprzestać na prostej kontynuacji swojej działalności w obecnej postaci. Musi podjąć konkretne działania w celu obrony swoich rynków i utrzymania klientów oraz poszukiwania dodatkowych źródeł przychodów. Zagrożenia te to efekty postępujących procesów globalizacyjnych i zmian gospodarczo-społecznych, które będą się w przyszłości pogłębiać.

Dlatego też, te oraz wiele innych czynników sprawiają, że Poczta Polska stoi przed wielkimi wyzwaniem – obecnymi oraz tymi, które przyniesie przyszłość. O sukcesie Poczty decydować będzie to, w jaki sposób przygotowuje się do nadchodzących zmian i na ile szybko i skutecznie będzie podnosić swoją skuteczność, aby nie dać wyprzedzić się konkurencji.

Dlatego też przed kierownictwem Poczty Polskiej stoi bardzo ważne zadanie, aby w czasie formułowania, tworzenia i wdrażania strategii dla swojego przedsiębiorstwa brali pod uwagę te trendy z otoczenia, które mają i będą mieć silny wpływ na organizację, zarówno pozytywny jak i negatywny. Bowiem *„potrzeba efektywnego myślenia strategicznego jest rzeczą oczywistą w czasach przyśpieszonych zmian, gdy szybkość reagowania organizacji decyduje o jej przetrwaniu i rozwoju. Wszystkie organizacje przechodzą takie okresy. Problem polega na tym, że te okresy zmian występują na przemian z okresami względnej stabilności, w czasie których organizacje często zasklepiają się w utrwalonych sposobach postępowania, co sprawia, że nie są przygotowane na nadejście ewentualnej zmiany. Powolne reagowanie na zmiany dużo kosztuje”*.<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> Van der Heijden K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 16.

## ZAKOŃCZENIE - KIERUNKI DOSKONALENIA

Głównym celem pracy było pokazanie, jak istotną i ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji odgrywa prawidłowo zdiagnozowane globalne otoczenie, w którym organizacja działa i będzie działać w przyszłości. Pokazano, jak za pomocą odpowiednio dobranej metody można przeprowadzić diagnozę otoczenia organizacji w kontekście postępujących procesów globalizacyjnych i narastającej konkurencji międzynarodowej.

Zaproponowano metodę scenariuszową stanów otoczenia, bowiem ta metoda w sposób adekwatny umożliwia analizę makrootoczenia w kontekście przewidywanych zmian - zarówno negatywnych, jak i pozytywnych dla danej organizacji. W ramach tej metody zastosowano scenariusze wariantu optymistycznego, pesymistycznego i najbardziej prawdopodobnego. W analizie otoczenia Poczty Polskiej S.A. wykorzystano tę metodę, bowiem - biorąc pod uwagę specyfikę rozpatrywanej organizacji - wielowariantowość przyszłych procesów jest niejako wpisana w jej działalność. Analizując specyfikę firmy zauważono, że zmiany następujące w otoczeniu mają bardzo duże znaczenie, zarówno dla jej bieżącej działalności jak i przyszłego rozwoju, zwłaszcza w czasie narastających procesów globalizacyjnych i pojawiającej się coraz agresywniejszej konkurencji. Dokonane wnioski wskazują na pojawiające się zagrożenia, które niejednokrotnie są związane właśnie z postępującą globalizacją i zmianami, na które organizacja nie ma wpływu. Wykorzystanie metody scenariuszowej, pozwoliło jednak na zauważenie także szans i możliwości rozwoju biznesowego organizacji. Będzie to jednak możliwe tylko wówczas, gdy osoby odpowiadające za podejmowanie strategicznych decyzji będą otwarte na wszelkie zmiany i innowacyjność, także w kontekście działań naprawczo-restrukturyzacyjnych.

Ponadto zaprezentowano Model „pięciu sił” M.E.Portera i pokazano jego przydatność w konstruowaniu elementów taktyki strategii rynkowej analizowanej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem globalnych trendów w otoczeniu.

Główna idea Modelu Portera to pięć sił, które oddziałują na przedsiębiorstwo. W przypadku Poczty Polskiej S.A. siłami, które mogą zagrażać, są nie tylko firmy bezpośrednio konkurujące, ale także klienci, substytuty, a nawet sama atrakcyjność sektora, skorelowana z łatwością wejścia do tego sektora. Przeprowadzona analiza pokazała, że nabywcy (klienci) wywierają duży nacisk na ofertę i jakość usług Poczty Polskiej i to właśnie od nich zależy w dużej mierze funkcjonowanie firmy. Zasygnalizowano także globalny trend związany ze zmianą zapotrzebowań na tradycyjne usługi pocztowe i duże zagrożenie dla firmy ze strony substytucji usług, wynikające z rozwoju technologii i częściowej liberalizacji usług

pocztowych. Stwierdzono również występowanie silnej konkurencji w sektorze usług pocztowych - która w wyniku całkowitej liberalizacji w 2013 roku - będzie jeszcze większa i nastawiona na agresywną walkę o klienta.

Przedstawione materiały empiryczne i ich analiza zarysowały faktyczne makrootoczenie i rynkowe otoczenie Poczty Polskiej S.A. a sformułowane scenariusze i Model Portera posłużyły do diagnozy obecnego jej stanu funkcjonowania i alternatywnych możliwości rozwoju.

Główną konkluzją przeprowadzonych badań otoczenia Poczty Polskiej S.A. są zarysowujące się strategiczne kierunki działalności firmy, w kontekście narastających procesów globalizacyjnych, zwłaszcza w zakresie liberalizacji usług pocztowych i zmian gospodarczo-społecznych.

Postępująca liberalizacja rynku usług pocztowych i obserwowana rosnąca konkurencja w niektórych segmentach tego rynku (przesyłki kurierskie, usługi finansowe, logistyka) wymaga od Poczty Polskiej ciągłego doskonalenia stosowanych rozwiązań wewnętrznych służących kreowaniu wartości firmy i wzmocnieniu jej pozycji rynkowej. Naciski te wywoływane są przede wszystkim przez wprowadzanie nowych bardziej liberalnych przepisów, które uwalniają segment rynku dotychczas „zarezerwowany” dla Poczty Polskiej. Prowadzą one do wyrównywania się warunków konkurencji w układach wewnętrznym i zewnętrznym, zmuszają przedsiębiorstwo do tworzenia oraz przyjmowania uniwersalnych standardów konkurencyjności.

Także rozwój teleinformatyki i automatyzacja procesów, stawiają przed Pocztą Polską nowe wyzwania w perspektywie społeczeństwa informacyjnego i zjawiska konwergencji w obszarze działalności elektronicznej. Dynamiczny rozwój technik łączności elektronicznej wywiera znaczący wpływ (pozytywny i negatywny) na funkcjonowanie rynku usług pocztowych. Z jednej strony, występują one jako substytut tradycyjnych usług pocztowych. Z drugiej, techniczne zmiany ułatwiają wprowadzanie na rynek pocztowy nowych usług, np. usługi *on-line*, *e-banking*, punktów dostępu do Internetu i innych, co zwiększa rentowność firmy. Zatem funkcjonowanie Poczty Polskiej z uwzględnieniem nowoczesnych technologii w zakresie informatyki i automatyki może stanowić duże możliwości rozwojowe, które zależą jednak od:

- skali inwestycji w zakresie technologii komunikacji elektronicznej;
- modyfikacji systemów obsługi klientów;
- konkurencyjnego kształtowania oferty cenowej z wykorzystaniem odpowiednich systemów informatycznych;

- przyjęcia e-biznesowej orientacji funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- aktywnego pozyskiwania szans rozwoju na rynku elektronicznym.

Poczta Polska, aby sprostać konkurencji i utrzymać nadal znaczącą rolę na rynku usług pocztowych powinna dążyć do utrzymania i wzbogacenia świadczonych już dochodowych usług. Występuje jednak konieczność tworzenia nowych usług i dostosowania ich do stale rosnących wymagań klientów, zarówno pod względem jakości, jak i atrakcyjności. Poczta Polska powinna podejmować również działania mające na celu nie tylko dostosowanie się do standardów unijnych, lecz przede wszystkim podjęcie rywalizacji o coraz bardziej wymagającego klienta. Wymagania te, to przede wszystkim wysoka jakość świadczonych usług, po cenie niższej od konkurencji. Czynnikiem kształtującym jakość usług pocztowych jest personel firmy. Szczególne znaczenie dla jakości świadczonych usług, a co za tym idzie zadowoleniem klienta mają jego kwalifikacje, kompetencje, umiejętności i zaangażowanie pracowników. Poczta Polska powinna w tym zakresie podejmować szerokie działania mające na celu stały rozwój tych zasobów. Atutem firmy powinien bowiem być odpowiednio wyszkolony i zmotywowany personel, który pracuje na wszelkie wskaźniki jakościowe poprzez profesjonalną obsługę klientów.

Poczta Polska musi się pogodzić z narastającą ekspansją firm świadczących usługi, jeszcze do niedawna, dla niej zarezerwowane. Na rynku pojawiły się podmioty o międzynarodowym zasięgu działania (np. Deutsche Post), które nierzadko dokonują przejęcia mniejszych operatorów. Podmioty te podejmują działania zmierzające do rozszerzenia swojej działalności na polskim rynku pocztowym. Dlatego też w najbliższym okresie oczekiwać należy ostrej rywalizacji ze strony operatora publicznego z konkurentami w zakresie doręczania przesyłek listowych. Z pewnością miejscem tej konkurencji będą aglomeracje miejskie. W tych miejscach bowiem koszty doręczenia przesyłek są relatywnie mniejsze w porównaniu do regionów wiejskich. Dalsza stagnacja w szeroko rozumianej ofercie produktowej może znacznie jednak zmniejszyć udział Poczty Polskiej w tym rynku.

Efektom większości podejmowanych przeobrażeń powinno stać się przekształcenie Poczty Polskiej w podmiot zdolny do efektywnego konkutowania nawet na najbardziej wymagającym rynku. Warunkiem koniecznym do osiągnięcia tego celu jest prywatyzacja Poczty Polskiej S.A. Prywatyzacja Poczty Polskiej pozwoli bowiem na:

- podniesienie efektywności zarządzania przedsiębiorstwem,
- zwiększenie dostępu do kapitału oraz obniżenie kosztów jego pozyskania,
- zwiększenie przejrzystości działania przedsiębiorstwa i poprawę *corporate governance*,

- usprawnienie procesów decyzyjnych.

Dylematy, przed jakimi staje współcześnie Poczta Polska S.A. są na tyle poważne, iż nie należy ich bagatelizować. Liberalizacja rynku, szybki rozwój konkurencji, ekspansja operatorów globalnych, wysokie koszty działalności sprawiają, iż podejmowane środki muszą mieć charakter radykalny. O ile Poczta Polska myśli o utrzymaniu dotychczasowej pozycji na rynku, zachowaniu wolumenu usług i zapewnieniu załozce miejsc pracy, to nie może uciekać od decyzji i zmian, które wprowadzą nowoczesne metody funkcjonowania. Tempo i zakres tych przemian powodują, iż można mówić, że jedyną pewną rzeczą we współczesnym biznesie, w tym także pocztowym, jest zmiana. Zmiana ta winna być jednak racjonalna, determinowana analizą i oceną zmian w otoczeniu firmy.

## LITERATURA

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985
2. Bahrani H., *The Empowering Flexible Organization*, OECD, 1996,
3. Bauman Z., *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000
4. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe, Kraków, Akademia Ekonomiczna 1996
5. Buko J., *Zmiany w działalności usługowej pocztowych operatorów publicznych UE jako przesłanka przekształceń rynku pocztowego w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 392, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005
6. Czarnecki P., *Zarządzanie strategiczne II*, WSB-NLU Nowy Sącz, materiał dydaktyczny
7. Drab-Kurowska A., *Proces liberalizacji rynku usług pocztowych w świetle regulacji Unii Europejskiej*, Informacja Poczta, Warszawa 2007
8. Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003
9. Dietl J., *Przedsiębiorczość*, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz, 2006
10. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994
11. Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesności, Czytelnik, Warszawa 1995
12. Dwojacki P. Sikorski Cz., *Zarządzanie w nowoczesnych czasach*. Przegląd Organizacji, 1999, nr 9
13. Frymus A., *Strategie konkurowania na rynku usług pocztowych i wprowadzania nowych usług*. VII Sympozjum Poczty Polskiej, Poczty Dom Wysyłkowy, Szczecin 2000
14. Gabrys R., *Podstawy mechaniki płynów. Turbulencja, metody numeryczne, zastosowania techniczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
15. Gądek-Hawlena T., Hawlena J., *Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju publicznego operatora pocztowego w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 392, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005
16. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007
17. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltex, Warszawa 2001
18. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne - Planowanie i kontrola*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001
19. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996
20. Hammer M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku. Plan działania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006
21. HeijdenVan der K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000
22. Hejduk I.K., *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 3, 2006
23. Hill Ch.W.L, Jones G.R., *Strategic Management An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1995
24. IMD Word Compettiveness Yearbook, Lausanne 2003
25. *Industrial Structure Statistics*, OECD Paris, 1994
26. Janasz K., Janasz W., Prozorowicz M., Świadek, A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002

27. Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne-koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008
28. Kamerschebn D.R., McKenzie R.B, Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza „Solidarność”, Gdańsk 1991
29. Kieźuń W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997
30. Kłosiński K.A., *Istota oraz przejawy globalizacji w procesach gospodarczych*, Zeszyty Naukowe WSZiM, 2001
31. Kowalczyk L., *Biznesplan, czyli jak poznać kredytobiorcę*, Twigger Warszawa 1998
32. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie, Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
33. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywanym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 3
34. Krzysztofek K., Szczepański M.S., *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002
35. *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, praca zbiorowa pod red. Liberskiej B., PWE, Warszawa 2002
36. K. Marzęda *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007
37. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
38. Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001
39. Muller A., *Globalizacja mit czy rzeczywistość - Globalizacja od A do Z*, praca pod redakcją Czarny E, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004
40. Nogalski B., Grajewski P., *Zarządzanie zmianami, od funkcji do procesów-kierunek budowania nowej kultury organizacyjnej*, Materiały z XII Sympozjum Poczty Polskiej, Poczty Dom Wysyłkowy, Szczecin 2005
41. *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, red. Nojszewska E., WSIP, Warszawa 2002
42. Nowak-Far A., *Globalna konkurencja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000
43. Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001
44. *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, praca zbiorowa pod red. naukową Oziewicz E., PWE, Warszawa 2006
45. Panasiuk A., *Kształtowanie struktury jakościowej usług pocztowych*, Konferencja naukowa nt. *Obszary restrukturyzacji polskiej łączności w aspekcie wymogów integracyjnych z Unią Europejską*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomii Usług, Szczecin 1999
46. Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
47. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
48. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 1998
49. Porter M.E. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 2000
50. Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992
51. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006
52. Potoczek N., *Zarządzanie procesami*, WSB-NLU Nowy Sącz, materiał dydaktyczny

53. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998
54. Ruigrok W., Van Tulder R., *The Ideology of Interdependence*, Doctoral Dissertation, University of Amsterdam, June 1993
55. Rummler G.A., Brache A.P., *Ponoszenie efektywności organizacji*. PWE, Warszawa 2000
56. Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, 1934
57. *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Park. Bielsko-Biała 2007
58. Sobczyk G., *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006
59. Stańczyk K., *Wzajemne relacje otoczenia i potencjału strategicznego Poczty Polskiej*, Materiały z XII Sympozjum Poczty Polskiej, Poczty Dom Wysyłkowy Szczecin 2005
60. Stolarczyk A., „Wpływ rozwoju technik komunikacji elektronicznej na rynek usług pocztowych w dobie tworzenia społeczeństwa informacyjnego”, *Czasopismo Telekomunikacja i techniki informatyczne*, Nr 3-4, 2006
61. Sowa K., *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006
62. Szymański W., *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001
63. Szplit A., Fudaliński J., Markiewicz P., Smutek H., *Strategie rozwoju organizacji*, ANTYKWA, Kraków 2002
64. UNCTAD Division on Transnational Corporations and Investment, *World Investment Report. Transnational Corporations and Competitiveness*, New York-Geneva 1995
65. Wiktor Jan W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy, Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 2008
66. Wolska G., *Państwo, jako istotny podmiot kształtujący strukturę rynku usług pocztowych*, red. naukowy Kopycińska D., Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008
67. Wójtowicz-Maj I., *Model „Pięciu Sił” M.E.Portera i jego przydatność w konstruowaniu elementów taktyki w strategii rynkowej Poczty Polskiej*, *Czasopismo „Technika i eksploatacja poczty”* Nr 3, 2005
68. Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996
69. Żyżyński J., *Globalizacja przekleństwo czy konieczność*, publikacja Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2003
70. Zaorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa 1998

## Strony internetowe

1. [http://www.poczta-polska.pl/O\\_Firmie/Historia](http://www.poczta-polska.pl/O_Firmie/Historia)
2. [http://www.uke.gov.pl/\\_gAllery/29/14/29146/Raport\\_PrezesaUKE\\_o\\_stanie\\_ryнку\\_uslug\\_pocztowych\\_2009.pdf](http://www.uke.gov.pl/_gAllery/29/14/29146/Raport_PrezesaUKE_o_stanie_ryнку_uslug_pocztowych_2009.pdf)
3. <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/0DA48E3F>
4. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Mikrootoczenie>
5. [http://translate.google.pl/translate?hl=pl&langpair=en%7Cpl&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Core\\_business.pdf](http://translate.google.pl/translate?hl=pl&langpair=en%7Cpl&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Core_business.pdf)
6. [www.nbp.pl/aktualnosci/Wiadomosci\\_2010/wef.pdf](http://www.nbp.pl/aktualnosci/Wiadomosci_2010/wef.pdf),
7. [http://www.wz.uw.edu.pl/panel/serwisy\\_wydzialowe/6ef7968dc9c12be8f64489be9cce0404.pdf](http://www.wz.uw.edu.pl/panel/serwisy_wydzialowe/6ef7968dc9c12be8f64489be9cce0404.pdf)

## SPIS RYSUNKÓW

|  |     |
|--|-----|
| 1. Rysunek nr 1. <i>Triada uwarunkowań i skutków globalizacji</i> .....                    | 17  |
| 2. Rysunek nr 2. <i>Koncepcja globalnego przedsiębiorstwa</i> .....                        | 23  |
| 3. Rysunek nr 3. <i>Składniki organizacji globalnej</i> .....                              | 26  |
| 4. Rysunek nr 4. <i>Trzy strategie ogólne konkurencyjności</i> .....                       | 33  |
| 5. Rysunek nr 5. <i>Ponadgraniczne strategie działalności korporacji</i> .....             | 36  |
| 6. Rysunek nr 6. <i>Model otoczenia organizacji</i> .....                                  | 57  |
| 7. Rysunek nr 7. <i>Klasyfikacje metod analizy otoczenia</i> .....                         | 66  |
| 8. Rysunek nr 8. <i>Pięć sił konkurencji wpływających na rentowność danej branży</i> ..... | 84  |
| 9. Rysunek nr 9. <i>Układ scenariuszowy stanów otoczenia</i> .....                         | 142 |

## SPIS TABEL

|  |     |
|--|-----|
| 1. Tabela 1. <i>Koncepcje globalizacji</i> .....   | 14  |
| 2. Tabela 2. <i>Wymagania związane z ogólnymi strategiami konkurencji</i> .....  | 34  |
| 3. Tabela 3. <i>Cechy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa XXI wieku</i> .....  | 50  |
| 4. Tabela 4. <i>Lista czynników makrootoczenia</i> .....   | 58  |
| 5. Tabela 5. <i>Spełnienie przez Poczta Polską S.A. warunków dostępności usług</i> .....                                   | 110 |
| 6. Tabela 6. <i>Charakterystyka konkurencji w zasadniczych segmentach rynku usług pocztowych w Unii Europejskiej</i> ..... | 119 |
| 7. Tabela 7. <i>Usługi świadczone przez Poczta Polską S.A. i jej konkurentów</i> .....                                     | 121 |
| 8. Tabela 8. <i>Analiza tendencji w otoczeniu Poczty Polskiej S.A.</i> .....   | 126 |
| 9. Tabela 9. <i>Scenariusz optymistyczny</i> .....   | 130 |
| 10. Tabela 10. <i>Scenariusz pesymistyczny</i> .....   | 134 |
| 11. Tabela 11. <i>Scenariusz najbardziej prawdopodobny</i> .....   | 138 |
| 12. Tabela 12. <i>Proponowane kierunki dywersyfikacji działalności Poczty Polskiej S.A.</i> ...151                         |     |
| 13. Tabela 13. <i>Sila oddziaływania dostawców i nabywców na Poczta Polską S.A.</i> .....                                  | 152 |
| 14. Tabela 14. <i>Bariery wejścia i wyjścia z sektora usług pocztowych</i> .....   | 154 |

# SPIS WYKRESÓW

|  |     |
|--|-----|
| 1. Wykres 1. <i>Usługi pocztowe Poczty Polskiej S.A. z obrocie krajowym i zagranicznym w 2009 roku</i> ..... | 94  |
| 2. Wykres 2. <i>Struktura placówek Poczty Polskiej S.A. w latach 2006-2009</i> .....                         | 95  |
| 3. Wykres 3. <i>Udziały w rynku poszczególnych firm kurierskich w 2009 roku</i> .....                        | 155 |