

- Normalność i globalizacja – rozmowa z socjologiem, prof. dr. hab. WITOLDEM MORAWSKIM 3

- Model biznesowy: Dyrygent – Krzysztof Obłój 7
- Model oceny efektywności aliansu strategicznego – Irena Łącka 12
- Małe i średnie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Rola samorządów lokalnych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – Bożena Gajdzik 16
- Współpracodawca i wspólne zatrudnienie w leasingu pracowniczym – Lidia Zbiegień-Maciąg 19

FINANSE

- Koszt kapitału obcego w przedsiębiorstwie – Ewa Komajda 22

ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKIEM

- Budowa i doskonalenie nowoczesnego systemu zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie – Michał Jan Cichy, Marek Szafraniec 26
- Ocena cyklu życia jako narzędzie kompleksowego określania wpływu produktu na środowisko – Adam Ryszko 28

MARKETING

- W poszukiwaniu przyczyn utraty nabywcy. Analiza interakcji klienta z firmą za pomocą graficznego projektu usługi – Jacek Otto 31
- Strategia marki jako element strategii rozwoju gminy – Dariusz Trzmielak 34

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Superefektywna organizacja – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 38

SPIS TREŚCI 2001 41

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

Cena prenumeraty uległa zmianie. Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2002 r. wynosi – 14,00 zł.

Pragniemy Państwa poinformować, że raz zamówioną prenumeratę redakcyjną przedłużamy automatycznie.

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 12 (743) 2001

Rada Programowa

Prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący, **prof. Henryk Bieniok**, **prof. Ryszard Borowiecki**, **dr Ewa Gołębiowska**, **prof. Andrzej K. Koźmiński**, **prof. Ryszard Rutka**, **prof. Edward Urbańczyk**

Barbara Olędzka – red. naczelny
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla, **prof. Zbigniew Dworzecki**, **dr Jacek Klich**, **prof. Bogdan Nogalski**,
Barbara Olędzka, **prof. Janusz Pyka**, **Dariusz Teresiński**

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 827-15-10
e-mail: przeorg@polbox.com

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 **mgr Julieta Nowakowska**; **Bydgoszcz** – tel. 341-27-06 **dr Andrzej Chajęcki**; **Częstochowa** – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 **dr Edward Jędrzejewski**; **Gdańsk** – tel. 341-93-70, 341-45-11 **mgr Wanda Stankiewicz**; **Gorzów Wlkp.** – tel./fax 722-75-23 **mgr inż. Aleksy Wołoszyn**; **Katowice** – tel. 258-16-06 **dr inż. Krzysztof Pałucha**; **Kraków** – tel. 633-40-82, 633-18-55 **wew. 281 dr Andrzej Jaki**; **Lublin** – tel. 532-99-18 **prof. dr hab. Ewa Bojar**; **Opole** – tel. 454-41-07 **dr Stanisław Grycner**; **Radom** – tel. 362-56-63 **Witold Kilian**; **Rzeszów** – tel. 86-36-398 **prof. dr hab. Jan Łukasiewicz**; **Toruń** – tel. 622-29-98 **mgr Bronisław Stawicki**; **Warszawa** – tel. 628-00-96 **Joanna Cygler**; **Wrocław** – tel. 343-72-78 **mgr inż. Paweł Pruchniewicz**; **Zielona Góra** – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 **mgr inż. Artur Kot**

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.

Łamanie: STAND's, tel. 757-37-69
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeglądu Organizacji”, BIG Bank GDAŃSKI SA, IV O/Warszawa nr 11601120-19132-132-4.

Na odwołanie przekazu (na przelewie) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2002 r.:

- kwartalna – 42 zł,
- półroczna – 84 zł,
- całoroczna – 168 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na I kw. 2002 r. wynosi 42 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:
a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę: cena prenumeraty + rzeczywiste koszty wysyłki. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkałych w kraju:

do 5 XII – na I kwartał roku następnego,
do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,
do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,
do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.pl.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-białe:
1/3 kolumny – 600 zł
1/2 kolumny – 900 zł
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Normalność i globalizacja

Rozmowa z socjologiem, prof. dr. hab. WITOLDEM MORAWSKIM

Czy globalizacja jest fragmentem opisywanej przez Tofflera „trzeciej fali”?

Pojęcie globalizacji jest młodsze od „trzeciej fali” i zdecydowanie bardziej popularne. Pojęcia te się częściowo pokrywają, ale dodam, że mamy do czynienia z inflacją pojęć, więc nie ciągnijmy tego wątku. W każdym razie dzisiejsza fascynacja globalizacją dotyczy zjawiska, któremu nadano wprawdzie nową nazwę, ale które bynajmniej nie jest nowe. Pomijając procesy, które zachodziły już w świecie od dawna, z poprzednim wydaniem globalizacji mieliśmy do czynienia raptem sto lat temu. Od II połowy wieku XIX aż do I Wojny Światowej, czy też Wielkiego Kryzysu lat 30., panowała na świecie daleko posunięta wolność gospodarcza, np. do USA można było pojechać bez żadnej wizy. Co roku do Stanów Zjednoczonych przybywało prawie milion ludzi. Bez wiz i bez samolotów.

Tamta globalizacja – można chyba tak powiedzieć – zabiła samą siebie. Reakcją na poważne niepowodzenie gospodarcze, jakie stanowił Wielki Kryzys, było radykalne odwrócenie biegunów: narastający etaryzm, autarkia, nacjonalizmy, bariery handlowe, ograniczenie procesów migracyjnych – wszystko to były procesy, które zaczęły wygasać dopiero pod koniec XX wieku. Wielu badaczy stara się pokazać związki przyczynowe pomiędzy tymi zjawiskami a poprzednią fazą globalizacji (choć stosunkowo rzadko używa się tej nazwy na określenie przeszłych zdarzeń). Są to jednak poszukiwania o dużym znaczeniu, bowiem ich wynik może być wskazówką dla przyszłości. Być może to, co stało się 11 września w Nowym Jorku, jest pierwszym zwiastunem końca obecnej fazy globalizacji. Gdyby tak miało być, wówczas należałoby się raczej przychylić do tezy o falowaniu globalizacji. Globalizacja jest nieuchronna, ale to nie znaczy wcale, że jej narastanie musi być równomierne, bezkonfliktowe i nieprzerwane. Jeśli natomiast traktować globalizację jako zjawisko jednorodne, to można powiedzieć, że niedawno obserwowaliśmy w niej przerwę, która trwała kilka dziesiątków lat, a być może niedługo będziemy świadkami nowego antraktu.

Ale przecież poprzednia faza globalizacji miała miejsce w czasach, kiedy podstawowym nośnikiem dynamiki społecznej i gospodarczej był kapitał. Dziś taką rolę pełni informacja – czy to nie oznacza jakościowej zmiany charakteru globalizacji?

W roku 1910 Holandia i Japonia miały wyższy wskaźnik bezpośrednich inwestycji zagranicznych

(w stosunku do PKB) niż w 1995 r. Warto o tym pamiętać, kiedy mówi się, że globalizacja to coś, czego dotąd nie było wcale. Niewątpliwie jednak rewolucja informatyczna nadaje funkcjonowaniu rynków, zwłaszcza finansowych, nowe oblicze. Nie musi to być wyłącznie jednak powód do optymizmu, jak chcieliby to widzieć najczęściej neoliberalowie.

W ramach globalizacji ludzie na Północy coraz więcej pracują za te same (lub mniejsze) pieniądze, a na Południu powiększa się liczba osób dostrzegających swoje zapóźnienie cywilizacyjne. Czy globalizacja przyczynia się zatem do dywersyfikacji dobrobytu, czy frustracji?

Jednego i drugiego. Będąc niedawno w Zakopanem kupilem na straganie typowe tatrzańskie zwierzę – świstaka – i po powrocie do domu stwierdziłem, że jest to świstak *made in China*. Nie jest to zapewne ścisły dowód na poparcie tezy o dywersyfikacji dobrobytu, ale przecież ktoś wpadł na pomysł produkowania w Chinach zakopiańskich świstaków, Chińczycy je wyprodukowali, ktoś je przywiózł do Polski, a ja za to zapłaciłem. Część moich pieniędzy trafiła więc do Chin. Te same procesy zachodzą w odniesieniu do innych krajów, które kiedyś sprzedawały surowce lub żyły w ogóle z dala od światowej wymiany handlowej, a teraz w niej uczestniczą, sprzedając dobra odnawialne – czyli tanią, a więc konkurencyjną siłę roboczą.

Podaję ten przykład także z innego powodu. W powodzi danych statystycznych i ich interpretacji dawno już zagubiona została możliwość jednoznacznej odpowiedzi na Pana pytanie. Każdy może znaleźć dane potwierdzające każdą właściwie tezę dotyczącą nierównowagi na osi Północ-Południe. Jedni mówią, że nierównowaga narasta i obrazują to mrozącymi krew w żyłach danymi, inni mówią, że maleje i będzie maleć dalej w rytmie dalszej liberalizacji światowego handlu, a są i tacy, którzy mówią, że w świecie realnym jest mniej więcej tak jak było, a tylko rośnie grupa niezadowolonych po obu stronach.

Porównując między sobą poszczególne kraje można dowieść jednej tezy, np. o narastaniu różnic, ale już licząc poziom dobrobytu przypadającego na mieszkańca naszej planety, dostajemy wynik pozytywny, a mianowicie, że nierówności się zmniejszają, bo dwa najbardziej ludne kraje na świecie – Chiny i Indie – okazały się gospodarczym sukcesem.

Ciekawym aspektem globalizacji jest zmiana pojęcia odległości. Chińskie zabawki i mnóstwo innych artyku-



kułów można spotkać w Polsce i wszędzie na świecie, tymczasem bardzo trudno byłoby znaleźć w Warszawie jakieś produkty wytworzone bliżej, np. na polskiej „ścianie wschodniej”. Można to zinterpretować w ten sposób, że tereny geograficznie odległe bywają dziś ekonomicznie bliskie. Dziś metropolie świata są bliżej siebie niż miejscowości znacznie bliższe geograficznie.

Wolę mówić o malejących różnicach pomiędzy Północą a Południem, choć nie mam na to niepodważalnych dowodów, bo ciekawym zjawiskiem, idącym niejako pod prąd głównego podziału dzisiejszego świata, jest narastające wewnętrzne zróżnicowanie w ramach obu tych wielkich obszarów cywilizacyjnych. Dziś w bogatych krajach zachodnich powstają coraz większe „kieszenie” biedy. Znakomity niemiecki socjolog Ulrich Beck nazywa to zjawisko „brazylianizacją”. Termin wziął się stąd, że w Brazylii ponad połowa ludzi nie ma stałej pracy i stałych dochodów – to samo zjawisko zaczyna dziś dotyczyć mieszkańców Północy, choć ma inne podłoże. Tymczasem w krajach Południa – szczególnie widoczne jest to w Ameryce Łacińskiej – tworzy się klasa średnia, która nie tylko izoluje się od wciąż biednego „tła” społecznego, zamykając się w rozmaitych *gated communities*, ale także staje się coraz liczniejsza. Umacnianie się klasy średniej jest też podstawową przyczyną upadku kolejnych dyktatur w krajach Ameryki Łacińskiej. Tam zaczęła obowiązywać „gra w demokrację” jako jedyną dozwoloną grę, a długo było inaczej. Dzisiaj oba te zjawiska tworzą coraz bardziej dodatnie sprzężenie zwrotne: im więcej klasy średniej, tym więcej demokracji; im więcej demokracji, tym więcej klasy średniej. To jest przykład „kieszeni bogactwa” w ramach tzw. biednego Południa. Słowem – na Północy istnieją getta składające się głównie z imigrantów, natomiast na Południu tworzy się lokalna klasa średnia. Istotnym wyznacznikiem rozwoju cywilizacyjnego jest więc kształt struktury społecznej: jeśli jest to „jabłko” – wielu w pozycjach środkowych – to mamy do czynienia z postępującymi procesami demokratyzacji i wzrostem dobrobytu, bo klasa średnia jest od czasów Arystotelesa uważana za stabilizator rozumu i demokracji. Jeśli natomiast jest to „gruszka” – mało u góry, wielu na dole – kumulują się problemy, a demagog łatwo znajduje posłuch wśród licznych sfrustrowanych obywateli, którzy mogą łatwo zaakceptować rządy silnej ręki w imię zastosowania prostych, dla każdego zrozumiałych recept. Tego typu zjawiska możliwe są – i zachodzą – na obu półkulach: wystarczy popatrzeć na Białoruś, która bez wojen, epidemii i konfliktów etnicznych powoli znika z gospodarczej mapy świata. Silna pozycja „Samoobrony” i poparcie społeczne, jakim cieszy się Lepper, są przejawami podobnego zjawiska. W warunkach formalnej demokracji w kraju o „gruszkowatej” strukturze społecznej demagog może łatwo znaleźć silne poparcie i zakwestionować tę demokrację, lub przynajmniej bardzo zaskodzić gospodarce.

Ważne jest także to, że – szczególnie w ostatnim okresie – międzynarodowe instytucje, takie jak Bank

Światowy czy MFW, które dotychczas wyznawały twarde, neoliberalne zasady, postanowiły zająć się problemem nierówności i biedy. Świadcą o tym liczne enuncjacje przedstawicieli tych instytucji. Nie znaczy to wcale, że odchodzą od liberalizmu, ale czynią go bardziej pragmatycznym, jakim on bywał często w swojej historii.

Są jednak myśliciele, jak np. Ymmanuel Wallerstein, którzy twierdzą, że współczesny świat znajduje się w schyłkowej fazie rozwoju cywilizacyjnego. Twierdzą, że liberalny model wyczerpał swoje możliwości i czeka nas albo coś całkiem nowego, albo po prostu upadek. Jeśli bowiem z jednej strony mamy konserwatyzm, będący pochwałą hierarchii i powielania sprawdzonych wzorców, a z drugiej strony marksizm, nawołujący do radykalnej zmiany istniejących struktur, niezależnie od możliwych konsekwencji, to liberalizm byłby czymś pośrodku. Liberalizm oznacza zmiany gradualne i dostosowywanie się do realnie istniejącego świata. To liberałowie, a nie marksiści, zbudowali instytucje *welfare state*. Zrealizowali je w odpowiedzi na Wielki Kryzys, choć dziś mało kto uważa Keynesa za liberała, chyba że w amerykańskim duchu, gdzie liberalizm jest opozycją do konserwatyzmu. Dla Wallersteina zatem i innych postneomarksistów globalizacja oznacza kolejną falę narastającego zróżnicowania. Choć w tym kontekście warto przypomnieć, że jeszcze na początku XIX wieku zróżnicowanie cywilizacyjne świata było minimalne. Katastrofiści – ale także Soros, także Dahrendorf – twierdzą, że największym wrogiem kapitalizmu jest on sam, że liberalizm kopie swój własny grób. Gospodarka i świat, ogólnie rzecz biorąc, miałyby być zbyt cennym dobrem, żeby zostawić je w rękach neoliberalnych ekonomistów. Podobne podejście, nie katastroficzne, ale uznające konieczność wzrostu odpowiedzialności i ogólnoświatowych uregulowań, prezentują także przedstawiciele wielkich międzynarodowych instytucji finansowych. Tegoroczny noblista Joseph Stiglitz, który przez długie lata zajmował ważne stanowiska w Banku Światowym, także twierdzi, że rynek to jest dobro wspólne. Biorąc jednak pod uwagę jak wielka jest dziś dynamika procesów ekonomicznych i z jak wielkimi instytucjami mamy do czynienia, trudno spodziewać się szybkiej i skutecznej reakcji na wszystkie pojawiające się problemy.

A czy to nie jest tak, że niecierpliwość obserwatorów i komentatorów, którzy chcieliby właśnie natychmiastowej i skutecznej reakcji na każdy akt niesprawiedliwości, przekłada się na zniecierpliwienie i nazbyt wysokie wymagania zwykłych ludzi?

To jest zjawisko znane z psychologii społecznej: ludzie biedniejsi zazdroszczą bogatszym tym bardziej, im bardziej są świadomi tego bogactwa, a nie zawsze w proporcji do rzeczywistych różnic w zamożności. Termin „arogancka Ameryka” nie został stworzony na Południu, jest też upowszechniany przez lewicową

Europę Zachodnią. Ta Ameryka, która trzy razy ratowała Europę z opresji (lokalnego przecież chowu, w przypadku obu wojen światowych, a trzeci raz – „zimnej wojny”), jest uważana za sprawcę całego zła i wszystkich nieszczęść. Atak na World Trade Center był zapewne odpowiedzią nie tyle, czy nie tylko na rzeczywisty obraz Ameryki, co też negatywny stereotyp, którego twórcami w znacznie większym stopniu są europejscy (i amerykańscy) intelektualiści, niż islamscy mułlowie.

Nie za bardzo lubi Pan Europę?

Bardzo lubię, przynależę do kultury europejskiej, ale staram się patrzeć na nią nie przez pryzmat osobistych emocji, tylko w sposób obiektywny. Unia Europejska jest przecież w dużym stopniu kartelem państw próbujących ochronić swój poziom dobrobytu poprzez odgródzenie się od reszty świata, choć wewnątrz rzeczywiście stworzono stosunkowo wolny rynek. Polska usilnie stara się znaleźć wewnątrz Unii nie tylko ze względu na unijne fundusze i rozwiązania prawne, ale – chyba przede wszystkim – po to, żeby uniknąć marginalizacji, bo na samodzielne operowanie w globalizującym się świecie nas nie stać. Jednak trzeba sobie powiedzieć jasno: projekt europejski jest projektem etatystycznym. Kiedy Airbus konkuruje z Boeingiem, to Amerykanie chcą na tym zarobić, a Europejczycy skłonni są dołożyć do interesu (bo to będzie służyć rozwojowi przemysłu lotniczego, zatrudnieniu itd.). Innym przykładem jest wspólna polityka rolna. Europa ignoruje wiele procesów, które zachodzą w realnym świecie – np. to, że coraz większe znaczenie mają coraz mniejsze jednostki gospodarcze i geograficzne (bo przecież zróżnicowanie idzie w poprzek granic państwowych), a jednocześnie rośnie rola wielkich organizacji gospodarczych. Europa odpowiada na to silną pozycją państw narodowych i koncepcją stworzenia w przyszłości jeszcze silniejszego, „unijnego” państwa. Czas pokaże, który z tych modeli zwycięży. Patrząc na notowania euro do dolara i na styl, w jakim Amerykanie dźwigają się z katastrofy 11 września, można mieć wątpliwości, czy wybór dokonany przez Europę był optymalny. Niemniej Europa to potężne laboratorium rozwiązań instytucjonalnych, na które my Polacy powinniśmy patrzeć z nadzieją, bo to miejsce aktywnych działań, także dla nas, bo tam zakumulowano wiele wiedzy, której nam brakuje.

Dziś można powiedzieć w sposób nie budzący wątpliwości, że świat jest znacznie mniej przewidywalny, niż nam się kiedyś wydawało, a na dodatek stopień tej nieprzewidywalności rośnie. Wszelkie właściwie prognozy dotyczące rozwoju zostały sfalsyfikowane, choć niektóre z nich odegrały pozytywną rolę, przestrzegając przed potencjalnymi niebezpieczeństwami. Kiedyś wydawało się, że głównym problemem jest sposób i zakres redystrybucji – dziś wiemy, że o wiele ważniejsza jest niepewność i narastające ryzyko co do procesów znacznie wykraczających poza możliwo-

ści reagowania poszczególnych ludzi czy państw. Nie chodzi tylko o ekologię. Ludzie tracą pracę w wyniku decyzji podjętych o kilka tysięcy kilometrów od ich miejsca pracy i bez żadnego związku z ich wydajnością, zaangażowaniem, kwalifikacjami itd. Państwa wpadają w kryzysy walutowe, których bezpośrednimi sprawcami mogą być pojedyncze (choć potężne) instytucje finansowe. Niekorzystne zjawiska ekologiczne, demograficzne i gospodarcze przekraczają swoją skalą możliwości reagowania nawet najpotężniejszych międzynarodowych organizacji.

Drugie, nie budzące większego sporu stwierdzenie, jest następujące: rynek traktowany jako *hardware* współczesnego świata, może być oprogramowywany w różny sposób: brytyjski (na modłę Margaret Thatcher albo Tony’ego Blaira), amerykański (Reagana lub Clintona), południowokoreański, chilijski, polski itd. Specyficznym rodzajem *software’u* była też powojenna społeczna gospodarka rynkowa w Niemczech, która zasadała się na porozumieniu i współdziałaniu przedsiębiorców z bankami i związkami zawodowymi. To bardzo pięknie działało przez kilka dziesięcioleci, było przyczyną niemieckiego „cudu gospodarczego”, ale dziś powoduje liczne problemy, bo kapitał i siła robocza „uziemione” są w sektorach i przedsiębiorstwach mniej efektywnych niż „nowa” gospodarka. Dziś docenia się zalety modelu anglosaskiego gwarantującego mniejszy poziom bezpieczeństwa socjalnego, ale za to większe szanse rozwoju. Nadal jednak nie ma ani zgody, co jest lepsze, ani nawet w miarę obiektywnych mierników, które pozwoliłyby dokonywać porównań.

Jak Pan ocenia ten polski *software*?

Zarówno stan polskiej gospodarki, jak i społeczeństwa może budzić uzasadnione obawy. Jeśli jednak średni poziom rozwoju państw postkomunistycznych (PKB) wynosi dziś ok. 75% tego, co było w latach 1989–1991, to w Polsce ten wskaźnik wynosi powyżej 130% i jest to chyba najlepszy wynik w całej grupie. Wprawdzie w Sejmie jest „Samobrona”, ale polska demokracja działa i na razie nie widać dla niej poważniejszych zagrożeń. Przedmiotem sporu nie jest więc to, czy nam się udało, ale jakie były źródła tego sukcesu. Pierwsza odpowiedź jest taka: usunięto mechanizmy, które blokowały rozwój, charakterystyczne dla poprzedniego ustroju i nastąpiło „odbicie” przedsiębiorczości, demokracji, wolności itd. Czy to wystarczy? Zdecydowanie – nie. Dziś już widać, że zaniechanie reform w czasach, kiedy mieliśmy wysoki wzrost gospodarczy i skumulowanie ich w sytuacji zwalnianej gospodarki ma i będzie miało w przyszłości negatywne skutki. Wielu reform dotychczas nie podjęto w ogóle. I to nas teraz czeka, albo zaczniemy się pograżać.

A dlaczego nam się udało bardziej niż innym? Bo mieliśmy rodzimych prywaciarzy, badylarzy, chłopów, cinkciarzy i innych prywatnych, antypaństwowych przedsiębiorców. Mieliliśmy także stosunkowo

dużo niezależnie myślącej inteligencji w gospodarce, a także w sferach zbliżonych do władzy. Okazuje się, że także te nieudane, połowiczne, niedokończone i źle zaplanowane reformy socjalizmu państwowego nie zostały tak całkiem zmarnowane. Pozostały po nich w ludziach doświadczenie i wiara, że trzeba zmieniać kraj na tyle, na ile się da. Pozostało też wspomnienie aktywności obywatelskiej – wprawdzie cenzurowanej i sterowanej odgórnie – ale jednak stanowiącej dość powszechne doświadczenie. I do tego te niesamowite miesiące pierwszej „Solidarności”. Te wszystkie czynniki działały pozytywnie przez dziesięć lat. Teraz trzeba jednak nowych impulsów. Nie tylko dlatego, że ludzie wychowani w poprzednim ustroju są ostatecznie ukształtowani i nie będą twórcami zasadniczo nowych idei, ale także dlatego, że zmienił się i nadal zmienia świat, nasze otoczenie zewnętrzne. Nie można budować skansenu w „globalnej wiosce”, tego się nie da zrobić! Dlatego m.in. musiał upaść komunizm. Zamyśl polityczny i gospodarczy „Solidarności” w żadnym wypadku nie był liberalny ani czysto kapitalistyczny. Myślano głównie o systemie samorządowym i to szczerze, a nie tylko jako alternatywie łatwiejszej do strawienia dla władzy. Ja sam byłem „trzeciodrogowcem” i napisałem trzy książki na temat samorządnej gospodarki. Takie były wtedy idee i takie pomysły. Potem przyszedł rok 1989 i z „trzeciej drogi” nic nie wyszło, nikt jej nawet na serio nie próbował. Przyjęto model transformacji, który nazywam globalizacyjno-imitacyjnym, już gotowy, a okazało się, że nie całkiem gotowy.

Można powiedzieć, że Polska skutecznie wyszła z komunizmu, wybierając sprawdzone metody, a unikając eksperymentów. Dziś natomiast stoi przed nią wyzwanie znalezienia własnego miejsca w „normalnym” świecie, a normalnością jest dziś kapitalizm i globalizacja. Jakie przymiotniki będziemy dodawać do tych rzeczowników – czas pokaże, gdyż nie ma determinizmu w historii!

Jakie szanse i jakie zagrożenia czyhają na drodze do globalizacji na kraje takie, jak Polska?

Z jednej strony tracimy rynek na rzecz państw dysponujących tańszą od nas siłą roboczą, z drugiej dotyczą nas problemy państw rozwiniętych – to prawda, ale omija nas większość problemów Trzeciego Świata i nie mamy też takich obowiązków, jakie ciążyą na światowych mocarstwach. Nasza strategia jest dość jasna: chcemy zintegrować się z Europą Zachodnią, bo przy jej wszystkich wadach (biurokracja, przesocjalizowanie itd.) jest to najlepsze, co świat współczesny ma nam realnie do zaoferowania. Politykę taką dyktuje nam chwalebna ostrożność, bo na bycie samodzielnym graczem jesteśmy za słabi, a nasze położenie geograficzne uniemożliwia nam utrzymywanie trwałej równowagi pomiędzy Wschodem a Zachodem. Są rzecz jasna przykłady państw niewielkich, które same wyznaczają pewne wzorce: Nowa Zelandia, Irlandia, Estonia, ale ich atrakcyjność i orygi-

nalność nie są sprzeczne z chęcią przynależności do większych organizmów gospodarczych. Przykład Irlandii świadczy wręcz o tym, że Unia, mimo swojej rzekomo sztywnej struktury, pozwala na przeprowadzanie uwieńczonych sukcesem eksperymentów. Dlatego uważam, że integracja z Unią jest najlepszym dziś pomysłem na Polskę. Jest to odpowiedź na pewne zagrożenia niesione przez globalizację – w ramach dużego organizmu politycznego z silną walutą i sprawnym rynkiem łatwiej będzie nam obronić się przed nimi. Nie zamyka nam to drogi do realizacji własnych pomysłów.

Czy globalizacja nie wymusza jednak – także na nas – tego, żeby być najlepszym w jakiejś dziedzinie?

W moim przekonaniu nie można tego robić na siłę, choć przydałoby się, by polski *brand state* nie ograniczał się do konserwacji zabytków, kompozytorów muzyki poważnej czy bursztynu. Takiemu imperatywowi nie będzie łatwo sprostać. Poszukiwanie oryginalności jest kosztowne i zwykle prowadzi do zwiększonej frustracji: „tak bardzo się staraliśmy, a wyszło jak zwykle”. Nie znamy żadnego modelu, którego zastosowanie gwarantowałoby wygenerowanie takiej specjalności. Tego się nie da zaplanować, ale należy się na pewne rzeczy nastawiać, byle realistycznie, zawsze dobrze kalkulując. Jednak syndrom gracza-hazardzisty, niezależnie od stawek w grze, jest bardzo niebezpieczny. W dzisiejszych czasach nie jest wcale tak, że *winner takes all* – także dobrzy imitatorzy znajdują nabywców. Imitacja może być twórcza. Wiadomo, że Polska nie będzie pierwszą potęgą w dziedzinie nauki, bo na to trzeba pieniędzy większych niż nasz PKB. Możemy robić jednak wiele rzeczy, które sprzedadzą się na świecie za pieniądze pozwalające przyzwoicie żyć. To, że rośnie eksport, choć jednocześnie umacnia się złotówka, jest być może właśnie świadectwem tego, że znaleźliśmy jakąś polską specjalność, choć nie wiem, co też takiego eksportujemy w ilościach tak wielkich, że widać to wyraźnie w bilansie handlowym. Zagraniczne oceny Polski są o wiele bardziej pozytywne niż nasze wewnętrzne, pełne trwogi raporty i przepowiadnie. Mimo cierpkich uwag Norwida o tym, jakim to wspaniałym jesteśmy narodem i jak słabym społeczeństwem – bądźmy dobrej myśli, bo możemy się znacznie poprawić. Aczkolwiek dziedzictwo przeszłości nam często ciąży, to są też w nim elementy, do których warto nawiązać, zwłaszcza dlatego, że musimy zachować tożsamość w globalnym świecie. To jeden z warunków udanej adaptacji do nowoczesności, do globalnego świata. Przede wszystkim – do normalności, której nam brakowało od połowy XVII wieku (najazdu szwedzkiego).

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Krzysztof Obłój

Model biznesowy: Dyrygent

W swoim poprzednim artykule („Przegląd Organizacji” nr 11/2001) przedstawiałem logikę dwóch tradycyjnych modeli biznesowej konfiguracji: Operatora i Integratora. Zwłaszcza ten ostatni wydaje się być wraz z falą fuzji i akwizycji w nadmiarze popularności, ale P. Drucker w napisanym w 1999 roku esejach podkreślił ogromną siłę innego i prawie niewidocznego trendu – dekoncentracji. W jego opinii menedżerowie i dziennikarze niepotrzebnie entuzjastują się fuzjami, które rzeczywiście zdominowały niemal krajobraz biznesowy drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych. Najczęściej jest to przejaw defensywnej restrukturyzacji w branżach o strukturalnym nadmiarze mocy produkcyjnych i malejących marżach: od przemysłu stalowniczego i chemicznego aż po farmację i konsulting. Jednocześnie jednak pod wielką falą fuzji biegnie prawdziwie fascynujący, a niewidoczny prąd dekoncentracji, rozpadu firm na mniejsze fragmenty, aliansu i nade wszystko – *outsourcingu*. Jedną z przyczyn zarówno fuzji, jak i rozpadu firm jest rosnąca świadomość, że ekonomiczna dywersyfikacja staje się w coraz większym stopniu *handicapem* w dobre światowej gospodarki. Działanie na skalę światową oznacza funkcjonowanie w geograficznie zróżnicowanych obszarach i, aby osiągnąć sukces, firma musi skoncentrować się na kilku dziedzinach, które naprawdę zna i w których ma kluczowe przewagi. Kolejną przyczyną jest stały trend zamiany modelu współpracy z dostawcami elementów na model *outsourcingu* głównych fragmentów procesu produkcyjnego. Firmy samochodowe tradycyjnie kupowały części i akcesoria od wybranych firm, organizując coroczne przetargi. Teraz, w coraz większym stopniu, zawierają kontrakty z jednym dostawcą na cały podzespół (np. cały przód albo deskę rozdzielczą wraz z całą elektroniką) i na cały okres życia danego modelu. *Outsourcing* – polegający na zawieraniu kontraktów z zewnętrznymi firmami na realizację poszczególnych operacji, takich jak utrzymanie ruchu, obsługa komputerowa i przetwarzanie informacji, zakupy, zatrudnianie i szkolenie ludzi, tworzenie systemu rachunkowości i prowadzenie księgowości – jest prawdopodobnie najszybciej rozwijającym się zjawiskiem strukturalnego rozpadu (*demergers*) firm. Nikt nie wie naprawdę, jaka jest skala tego zjawiska, ale praktycznie wszystkie wielkie firmy i całkiem sporo mniejszych postanowiły przekazać do realizacji zewnętrznym kontrahentom operacje, które jeszcze kilka lat temu były wykonywane w ramach firmy¹⁾.

Skala *outsourcingu* jest znana przynajmniej w niektórych dziedzinach. W najbardziej dynamicznie rozwijającym się segmencie rynku na *outsourcing*, czyli w obszarze IT (*Informational Technologies*), rynek w 1996 roku wynosił w samych Stanach Zjednoczonych około 100 miliardów dolarów, a w roku 2000 – jak stwierdza kompetentny raport Instytutu Confe-

rence Board – około 345 miliardów. Rynek europejski był mniejszy – w 1998 roku był szacowany na około 40 mld dolarów, z potencjałem wzrostu do 51 miliardów i więcej w 2003 roku. Dla niektórych firm, np. IBM, trend do *outsourcingu* stał się jednym z głównych motorów wzrostu i w pierwszej połowie 2001 roku IBM tylko w samej Europie podpisał kontrakty na obsługę typu IT warte około 10 miliardów dolarów – z angielskim operatorem sieci kablowej NTC Inc., francuskim Thompson Multimedia, szwedzką pocztą i włoskim Fiat SpA²⁾.

Powody tak szybkiego wzrostu rynku na *outsourcing* są – jak wykazują badania – dosyć oczywiste: zmniejszenie kosztów (39% badanych), dostęp do specjalistycznej wiedzy (38%) i poprawa jakości usług (37%). Nic więc dziwnego, że autor raportu Howard M. Lackow stwierdza, że *outsourcing* nie jest już żadnym przypadkowym zjawiskiem, a staje się dominującą strategią wielu firm³⁾.

Outsourcing i alianse prowadzą do dezintegracji, ale w swoisty sposób. Firma nie tyle staje się Operatorem, koncentrując się na jednym fragmencie łańcucha wartości, ale swoistym Koordynatorem lub – mówiąc bardziej poetycko – Dyrygentem tworzącym nową jakość w drodze inteligentnego łączenia swoich i innych firm aktywności i kluczowych kompetencji.

Metafora Dyrygenta jest obecna w teorii organizacji od lat i ma ważne znaczenie dla architektury organizacyjnej. Dyrygent nie musi być właścicielem orkiestry po to, by być jednym z głównych twórców koncepcji współpracy i koordynatorem wykonania. Może muzykom wydawać polecenia mające na celu stworzenie wspólnego dzieła, ale musi się liczyć z tym, że ma do czynienia z profesjonalistami, którzy mają swoje umiejętności, ambicje i *ego*. Dlatego dyrygent orkiestry chcąc być skutecznym, musi zrealizować dwa wyzwania. Po pierwsze, drogą prób i eksperymentów musi doprowadzić do idealnej koordynacji ich działań tak, jak to zrobił w swoim czasie Herbert von Karajan z orkiestrą berlińską. Po drugie, musi zainspirować muzyków, przekazać im sens i koncepcję utworu tak, jak to zrobił w 2000 roku Zimerman ze swoją orkiestrą młodych i zdolnych polskich muzyków.

W sensie organizacyjnym model Dyrygenta oznacza taką konfigurację firmy (por. rysunek 1.), która zamiast integrować, koordynować i kontrolować wszystkie aktywności, decyduje się na *outsourcing* tych aktywności, które nie są kluczowe lub na tworzenie sieci partnerów działających na rzecz wspólnego sukcesu drogą klasycznej kooperacji, ale także poprzez licencje, alianse strategiczne, *joint ventures* i inne formy organizacyjne. Konsekwencją tego jest powstawanie firmy na kształt, który Ch. Handy trafnie porównał do trójlistnej koniczyny⁴⁾. Pierwszy liść

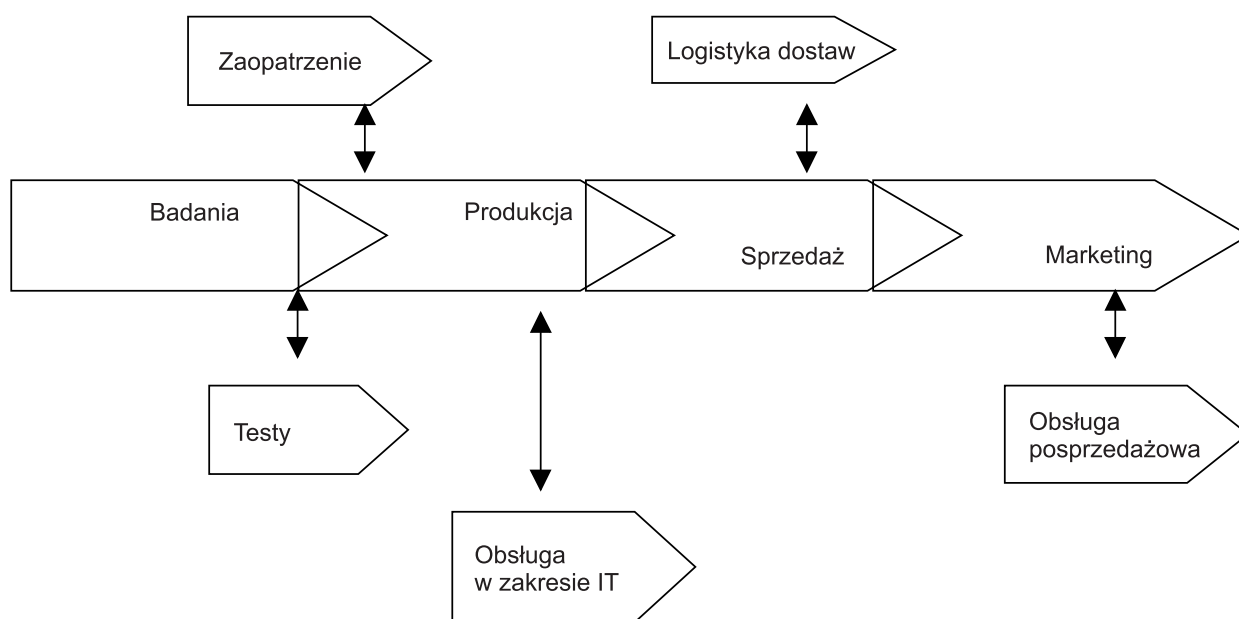


to profesjonalni, niezbędni firmie z racji swoich unikalnych kompetencji, doskonale opłacani, ale coraz mniej liczni, lub wręcz nieliczni, pracownicy. Podobno John Gage, jeden z dyrektorów amerykańskiej firmy komputerowej Sun Systems zapytany kiedyś, ilu ma kluczowych pracowników odpowiedział: „Sześciu, no może ośmiu. Bez nich skompromitowalibyśmy się. Przy tym nie ma znaczenia, gdzie oni na świecie mieszkają”⁵⁾. Prawdziwie okrutny sens tej wypowiedzi można zrozumieć dopiero wiedząc, że Sun zatrudniał wówczas ponad 16 000 osób!

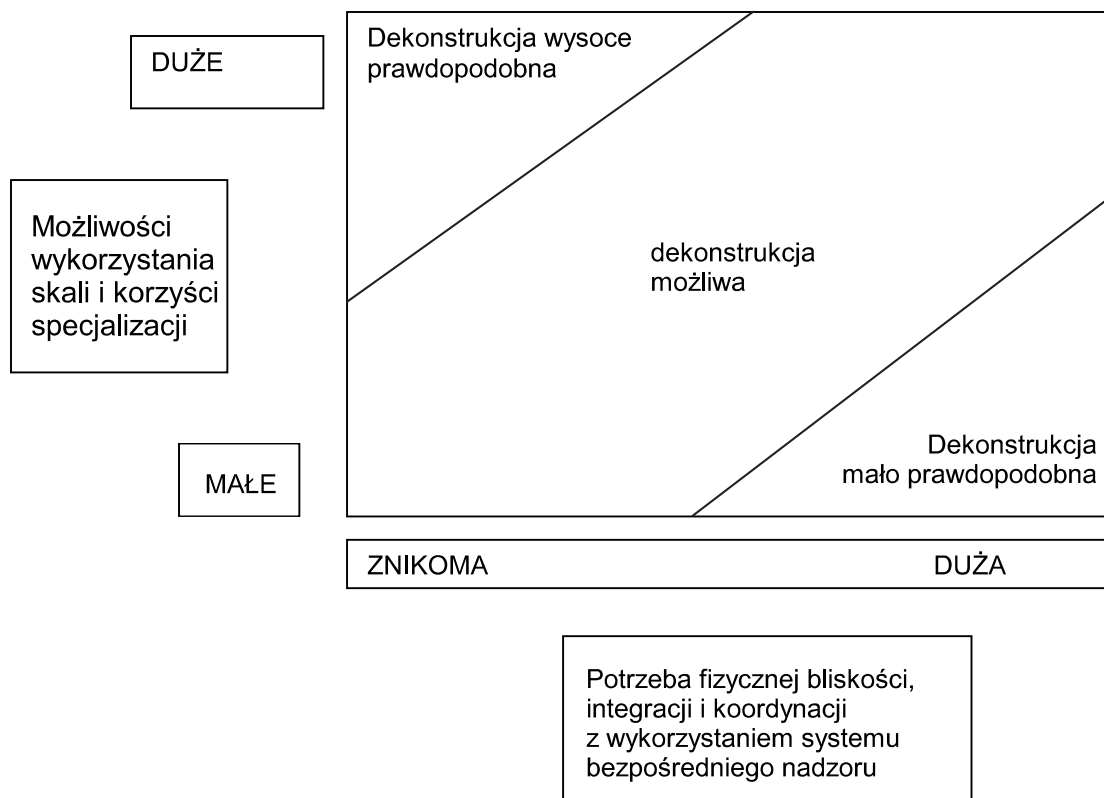
Drugi liść to specjaliści i zbiór firm wykonujący jako podzleceniodawcy rutynowe czynności – począwszy od skomplikowanych ekspertyz lub dostaw prototypowych elementów, poprzez obsługę procesu produkcyjnego i dostawy normalistów, a kończąc na sprzątaniu i ochronie zakładu. Przykładowo polska filia Citibanku w pewnym okresie m.in. podzlecała takie zadania, jak administrację i zarządzanie nieruchomościami oraz usługi cateringowe (Sodexo), rachunek kosztów (PricewaterhouseCoopers), korespondencję (Poczta Polska), przetwarzanie danych (EDS), obsługę sieci telekomunikacyjnej i informatycznej (AT&T Solutions). Niektóre anglojęzyczne kraje, jak na przykład Irlandia i Indie, wykorzystując nowoczesne technologie telekomunikacyjne, zaczynają się wręcz specjalizować w roli dostawców różnego rodzaju usług (zapisu i konwersji danych, *call centers*, analizy i obróbki danych, obsługi systemów informatycznych i eksperckich) dla amerykańskich i europejskich firm zdecydowanych na *outsourcing* wszystkie poza kluczowymi kompetencjami. Wstępne projekcje mówią o niewiarygodnych możliwościach rozwoju – w samych Indiach obsługa informatyczna firm-Dyrygentów to potencjalnie zatrudnienie dla 1,1 mln specjalistów i obroty około 17 mld dolarów w okresie do 2008 roku⁶⁾.

Trzeci liść to pracownicy temporalni, na fragmentach etatów, wynajmowani do konkretnych zadań i projektów, przyjmowani do pracy w okresie sezonowych spiętrzeń (na lotniskach w okresie wakacji, w sklepach w okresie Świąt Bożego Narodzenia, w fabrykach w okresie nagłych skoków koniunktury lub sezonowego popytu, w firmach konsultacyjnych w przypadku nadmiaru zleceń, na uczelniach do prowadzenia dodatkowych zajęć), stanowiący – z wyboru lub z przymusu – coraz liczniejszą grupę zawodową.

Mówiąc żargonem konsultantów firma, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej „dekonstruuje” swój łańcuch wartości. Istnieje wiele konkretnych powodów dekonstrukcji: przyjęcie strategii koncentracji, zdobycie dostępu do kwalifikacji na światowym poziomie (np. w obszarze przetwarzania informacji), zmniejszanie ryzyka działalności i kosztów, uwalnianie kapitału i jego alokacja do innych zastosowań, zdobycie nowych zasobów i umiejętności. Szczególnym powodem jest taki postęp technologii, który powoduje, że odbiorcy nie są w stanie w pełni wykorzystać funkcjonalnych możliwości produktów i usług, a jednocześnie łączy pomiędzy poszczególnymi komponentami produktu są już standardowe w ramach branży – tak, jak to ma miejsce w komputerach i telekomunikacji. Wówczas tradycyjne doskonalenie produktu, które najlepiej są w stanie zrealizować zintegrowane firmy, nie prowadzi już ani do zwiększenia zysków, ani do zwiększania udziałów rynkowych. Przewagę uzyskują skoncentrowane tylko na pewnym fragmencie łańcucha wartości firmy, zdolne do innowacji, szybkiej reakcji i quasi-modularnej współpracy z innymi firmami, w celu realizowania specyficznych, unikalnych często, zamówień. „Skoncentrowane firmy mają znacznie niższe koszty ogólne, a standardowe łączy pozwalają projektantom i firmom mon-



Rys. 1. Logika modelu Dyrygenta



Rys. 2. Dekonstrukcja łańcucha wartości

Źródło: Strategic Management Society Conference Panel Discussion: *Dealing with Deconstruction*, BCG, Berlin 1999.

tującym finalny produkt tak połączyć poszczególne komponenty i funkcje, aby dopasować je do potrzeb konkretnych odbiorców. Dlatego w tych segmentach rynku, w których odbiorcy nie są w stanie w pełni wykorzystać funkcji dostępnych standardowo produktów, brak integracji jest przewagą⁷⁾.

Konkretne powody dekonstrukcji są różne i mają swoje unikalne uwarunkowania, ale przewaga firmy o modelu Dyrygenta jest uwarunkowana odpowiedzią na jedno z najbardziej klasycznych pytań: czy dodatkowe koszty koordynacji, wynikające z wyniesienia danej działalności poza obszar bezpośredniej kontroli, zostaną zrównoważone korzyściami z tytułu niższych kosztów zakupu danego podzespołu lub usługi u wyspecjalizowanego dostawcy? Logikę możliwych odpowiedzi przedstawia rysunek 2.

Jak widać, dekonstrukcja łańcucha wartości i budowanie organizacji opartej na *outsourcingu* i alian-sach zależy przede wszystkim od dwóch uwarunkowań. Pierwszy, to potrzeba fizycznej bliskości faz procesu transformacji i potrzeba ścisłej koordynacji i nadzoru. Nie ma żadnego istotnego powodu, aby dział badań i rozwoju obuwia sportowego w firmie Nike SA musiał znajdować się w fizycznej bliskości fabryki butów; podobnie nie ma żadnego powodu, aby dział zaopatrzenia w wino w firmie Ambra SA znajdował się blisko produkcji i koordynował z nią na co dzień swoje działanie. Z kolei są dobre powody, dla których dział kontroli jakości pobierający regularnie, zgodnie z technologią, próbki na instalacji chemicznej koordynował stale swoje działanie z pionem produkcji

i sprzedaży, a dział personalny mógł prowadzić bieżącą obserwację młodych pracowników typowanych jako przyszłych liderów.

Im większe są potrzeby koordynacji, tym mniejszy sens ma dekonstrukcja firmy w poszukiwaniu efektywności, bo tym większe będą koszty koordynacji, nawet przy uwzględnieniu nowoczesnej telekomunikacji, informatyki i systemów zarządzania typu MRP. Drugie uwarunkowanie tworzą korzyści specjalizacji i jest oczywiste, że im będą one większe, tym bardziej będzie rosło prawdopodobieństwo, że dobrze zarządzana firma zdecyduje się na *outsourcing* lub alians w celu ich uzyskania. Oba przypadki pokazane na krańcach rysunku są trywialne – w pierwszym dekonstrukcja poprzez *outsourcing* i alianse tworzy wartość dodaną, w drugim model zintegrowanej firmy ma wyraźną przewagę.

Najtrudniejszy jest pas środkowy, w którym decyzja o przejściu od architektury Integratora do Dyrygenta jest ryzykowna i złożona, jak to dobrze ukazuje zmienny los ukochanej firmy Nowej Ekonomii – Cisco Systems, która zbudowała wręcz ekstremalnie skuteczną i do niedawna podziwianą konfigurację Dyrygenta. Jej pozycja lidera na rynku sprzętu informatycznego i telekomunikacyjnego wydawała się niezagrożona. Firma rosła w latach 90. w tempie ponad 75% rocznie i stała się w roku 2000, dzięki kapitalizacji rzędu 550 mld dolarów, największą kapitałowo firmą świata. Wykorzystując internet i intranet firma zbudowała ogromną, światową sieć dostawców-partnerów, którzy realizowali bieżące zamówienia pro-

dukcyjne (rzędu 70% całości produkcji firmy!) zgodnie ze specyfikacjami przekazanymi przez Cisco. Zbudowany sprzęt był zdalnie testowany przez serwery Cisco i następnie zintegrowana dostawa wysyłana do finalnych (często nieznanych dostawcom) odbiorców. Nowe technologie Cisco zdobywało głównie drogą niesłuchanie sprawnie realizowanych akwizycji, których tempo w latach 1999–2000 doszło do dwóch na miesiąc. Konfiguracja Dyrygenta ujawniła jednak swoje ograniczenia w sytuacji drastycznego załamania popytu na początku 2001 roku. Cisco, z racji rosnącego w nieskończoność popytu rynkowego i kilkumiesięcznego okresu niezbędnego do realizacji kompleksowych zamówień, zawarło długoterminowe kontrakty z dostawcami. Stworzyło to z czasem inercję całej sieci, co w połączeniu z przekonaniem o nieograniczonej skuteczności modelu biznesowego spowodowały wolną reakcję Cisco na sytuację spadku popytu – i domino zaczęło się sypać. Wiele firm z obszaru *e-commerce* przestało płacić, zmniejszyło zamówienia lub zbankrutowało. Zapasy wzrosły do ponad 2 mld dolarów, a rodzinne relacje z dostawcami, którzy dokonali dużych inwestycji w aktywa i personel w oczekiwaniu wzrostu zamówień nagle uległy pogorszeniu w obliczu lawinowego spadku zamówień. Niektóre z akwizycji okazały się nietrafione, a w innych przypadkach inżynierowie i menedżerowie przejętych firm, nie mogąc dostosować się do kultury wielkiej firmy, rozpoczęli poszukiwania pracy gdzie indziej lub stworzyli nowe firmy. Brak silnej integracji w ramach konfiguracji opóźnił przepływ informacji i podejmowanie decyzji. Efektem jest koniec bajki o magicznym modelu biznesowym Cisco⁸⁾.

Nie ma jednego prostego modelu, który może poddyktować menedżerowi odpowiedź na pytanie, czy decydować się na *outsourcing*, kooperację, współpracę opartą na aliansach strategicznych czy *joint ventures*, ale pewnej podpowiedzi dostarczają cechy części poprzedniego elementu modelu biznesowego, a mianowicie zasobów i umiejętności. Kluczowe pytania, które firma musi sobie postawić, podejmując decyzję o przejściu od modelu zintegrowanej konfiguracji do modelu Dyrygenta, są następujące⁹⁾:

- czy zasoby i umiejętności kluczowe z punktu widzenia sukcesu firmy są dostępne w otoczeniu (mają charakter rynkowy i są kontrolowane przez instytucje i organizacje, z którymi możemy współpracować), czy powinny zostać wygenerowane w samej firmie?

- jaki jest charakter tych zasobów i umiejętności – czy są one autonomiczne, tzn. występują niezależnie, czy też stanowią w praktyce system powiązanych ze sobą aktywów i kompetencji?

Jednoczesne zadanie tych pytań daje nam istotną dyrektywę działania, bowiem ukierunkowuje poszukiwania albo w stronę modelu Integratora, albo *outsourcingu*, *joint ventures* i aliansów. Warto zwrócić uwagę, że są to jednocześnie pytania o strategicznym znaczeniu i poszukiwanie odpowiedzi na nie może trwać w firmie kilka miesięcy, a nawet lat. Pierwsze z nich określa, co firma uznaje za swoje kluczowe kompetencje, a czemu przyznaje peryferyjne znaczenie, co wiąże się oczywiście ściśle z domeną strategiczną i przewagą konkurencyjną firmy. Nie można poważnie działać na rynku dóbr konsumpcyjnych i przykładowo uznawać marketing za peryferyjną działalność. Podobnie nie można skutecznie działać na rynku sprzedaży przemysłowych systemów komputerowych traktując wiedzę o rozwoju technologii komputerowej, *software'u* i metod zarządzania lub nabór i szkolenie ludzi jako kompetencje o peryferyjnym znaczeniu. Poza oczywistościami wszystko staje się wyborem, który ma swoje strategiczne i kosztowe uwarunkowania¹⁰⁾.

Drugie pytanie dotyczy problemu jeszcze trudniejszego, a mianowicie, co się z czym i jak wiąże w firmie, co jest aktywnością autonomiczną, a co jest systemem powiązanych aktywności. Przykładowo, w klasycznej agencji reklamowej dział kreacji (tworzący pomysły promocyjne) jest pozornie autonomiczny, najczęściej bowiem jest w praktyce oddzielony od kontaktów bezpośrednich z klientem przez zespoły ds. relacji z klientami. Najlepsze agencje mają jednak praktykę okresowego rotowania ludzi pomiędzy działami, umiejętność rozumienia potrzeb klienta i budowania dla niego kreatywnych kampanii ma bowiem charakter systemowy. Podobnie systemowa stała się umiejętność stworzenia udanego modelu samochodu, w czym pałeczkę przekazują sobie w ostatnich dwudziestu latach Toyota, Chrysler, Ford i Renault (w każdej z tych firm udział w projektowaniu samochodów biorą nie tylko konstruktorzy, ale także firmy zaopatrzeniowe, technologowie, pracownicy produkcji, marketingu, klienci i konsultanci), lub wyszkolenie młodych pracowników do poziomu kompetentnych liderów poprzez wyrafinowaną politykę za-

Tab. 1. Uwarunkowania sensowności *outsourcingu*

	Zasoby i umiejętności	
	są dostępne w otoczeniu	muszą być wygenerowane w firmie
Umiejętności mają charakter autonomiczny	<i>Outsourcing</i> na szeroką skalę jako podstawa konfiguracji organizacyjnej	Możliwe integracja, <i>joint venture</i> , aliansy w celu wygenerowania zasobów i umiejętności
Umiejętności mają charakter systemowy	Strategiczne aliansy podstawą konfiguracji	Integracja podstawą konfiguracji organizacyjnej

Źródło: H.W. CHESBROUGH i D.J. TEECE (1996), *When is Virtual Virtuous*, „Harvard Business Review”, January-February; Ch. BADEN-FULLER, D. TARGETT, B. HUNT (2000) *Outsourcing to Outmanoeuvre*, „European Management Journal” Vol. 18, No. 3 (June).

rzządzania ludźmi, z czego słynne są General Electric, Nabisco, Samsung czy Nokia.

Reasumując, możemy powiedzieć, że poszukiwanie właściwego rozwiązania dylematu korzyści specjalizacji i kosztów koordynacji powinno nam dać odpowiedź na pytanie, czy model Dyrygenta w ogóle jest sensowną formułą organizacyjną. Z kolei określenie relacji pomiędzy niezbędnymi dla zbudowania przewagi konkurencyjnej zasobami i kluczowymi umiejętnościami powinny dać nam odpowiedź na pytanie: jaka formuła dekonstrukcji jest najrozsądniejsza? Czy należy dążyć w stronę ostrożnego *outsourcingu* peryferyjnych działalności, szukając prostej redukcji kosztów i uproszczenia procesu zarządzania, czy będziemy budować konfigurację wirtualnej firmy, której podstawową formułą organizacyjną jest totalny *outsourcing*, czy też zachowamy konfigurację Integratora, uzupełniając ją aliansami w obszarze najnowocześniejszych technologii lub marketingu – tak, jak to robi GlaxoSmithKline w branży farmaceutycznej, Toshiba w elektronice lub Cisco w branży telekomunikacyjnej.

Krzysztof Oblóć

PRZYPISY

- ¹ P. DRUCKER (1999), *The Real Meaning of the Merger Boom*, The Annual Report of Conference Board, s. 1–6.M.
- ² *IBM's Big Deals Show Outsourcing is in Across Europe*, „Wall Street Journal”, dodatek *Networking*, May 25–26, 2001.
- ³ H.M. LACKOW (2001), *IT Outsourcing Trends*, Report No. 1289-01-RR, The Conference Board.; M. TROCKI (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- ⁴ Ch. HANDY (1990), *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston Mass., s. 4.
- ⁵ H.P. MARTIN, H. SCHUMANN (1999), *Pułapka globalizacji*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław, s. 7.
- ⁶ *Outsourcing to India* (2001), „Economist”, May 5th–11th, s. 69–72.
- ⁷ C.M. CHRISTENSEN (2001), *The Past and Future of Competitive Advantage*, „Sloan Management Review”, Winter, s. 108.
- ⁸ Por. S.N. MEHTA (2001), *Cisco Fractures Its Own Fairy Tale*, „Fortune”, May 14; E. LUCE, L. KEHOE (2001), *Cisco's New Economy*, „Financial Times”, April 4 (s. 23) i April 5 (s. 21).
- ⁹ Podział ten i wynikająca z niego tabela 1 jest zainspirowany dyskusją problemu tworzenia innowacyjnej organizacji w tekście H.W. CHESBROUGH i D.J. TEECE (1996), *When is Virtual Virtuous*, „Harvard Business Review”, January-February oraz systemową analizą problemu *outsourcingu* w pracy M. TROCKIEGO (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- ¹⁰ Pisałem o tym obszernie w swojej poprzedniej książce *Strategia organizacji* (2001), PWE, Warszawa, s. 299 i dalsze. Por. także CH. BADEN-FULLER, D. TARGETT, B. HUNT (2000), *Outsourcing to Outmanoeuvre*, „European Management Journal” Vol. 18, No. 3 (June); B. JENSTER, H.S. PEDERSEN (2000), *Outsourcing – Facts and Fiction*, „Strategic Change”, Vol. 9, s. 147–154.

Autor – prof. dr hab., Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

Na marginesie polemiki z profesorem Zbigniewem Martyniakiem

Ostatnia, a trzecia z kolei, polemiczna wypowiedź prof. Z.Martyniaka wobec moich poglądów publikowanych na łamach „Przeglądu Organizacji”, zamieszczona w numerze 10/2001 / *Profesorowi Lichtarskiemu w odpowiedzi*, nasycona jest licznymi do mnie pretensjami (o upór, o nadinterpretację, ...). Pretensje te w moim przekonaniu są w niewielkim stopniu uzasadnione.

Nie upieram się bowiem, „że marketing, logistyka czy zarządzanie zasobami ludzkimi to **wyłącznie** koncepcje zarządzania, a **w żadnym wypadku** funkcje przedsiębiorstwa” (wytluszczenia moje – J.L.), co mi przypisuje prof. Z. Martyniak. W moich wcześniejszych publikacjach tej kwestii (relacji koncepcji zarządzania do funkcji przedsiębiorstwa) po prostu nie podnosiłem. Nie negowałem zatem możliwości pojmowania desygnatów kryjących się za wyżej wymienionymi określeniami (marketing, logistyka, ...) raz jako koncepcji zarządzania, a innym razem jako funkcji przedsiębiorstwa. Dopiero sprowokowany polemiką prof. Z.Martyniaka zająłem w tej kwestii wyraźne stanowisko¹, które zresztą *in extenso* przytoczył mój Oponent w kolejnej wypowiedzi polemicznej², a która brzmi następująco: „Nawiązując do polemiki z prof. Z. Martyniakiem na jednej z konferencji w 1999 r. (w AGH w Krakowie) podtrzymujemy stanowisko, iż marketing niezależnie od tego, iż może być postrzegany jako zbiór funkcji przedsiębiorstwa, posiada też swoją wartość koncepcyjną, wręcz filozoficzną (przynależność orientacji w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa) i w tym znaczeniu można mówić o marketingowej koncepcji zarządzania”. (W tym miejscu chciałbym jednak zauważyć, iż dostrzegam różnicę między np. marketingiem pojmowanym jako koncepcja zarządzania, a marketingiem pojmowanym jako funkcja przedsiębiorstwa). Także w zakończeniu mojej ostatniej wypowiedzi³, będącej reakcją na polemikę prof. Z. Martyniaka, stwierdziłem wręcz – co nie zostało zauważone – „iż między innymi w wyniku zastosowania nowych koncepcji, metod i technik zarządzania może dojść do niekiedy znacznej modyfikacji samej funkcji, co może uzasadniać tezę, iż w istocie mamy do czynienia z nową funkcją”. Nie rozumiem więc powodów, dla których prof. Z. Martyniak radykalizuje moje poglądy.

Innych kwestii poruszanych przez prof. Z. Martyniaka nie podejmuję z tego głównie powodu, iż ton wypowiedzi mojego Adwersarza wskazuje najwyraźniej na zniecierpliwienie tą polemiką i chęć jej zakończenia.

Prof. dr hab. Jan Lichtarski
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZYPISY:

- ¹ J. LICHTARSKI, A. WĘGRZYN, *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2000.
- ² Z. MARTYNIAK, *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 4/2001.
- ³ J. LICHTARSKI, *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2001.

Irena Łącka

Model oceny efektywności aliansu strategicznego

W literaturze przedmiotu nie ma jednej definicji efektywności aliansu oraz uniwersalnych kryteriów jej pomiaru. Dla jednych badaczy sojusz jest efektywny, jeżeli doprowadził do zamierzonych celów. Inni uznają za miarę efektywności to, że alians okazał się stabilny i gwarantuje osiągnięcie efektu synergicznego.

Alians jest przedsięwzięciem łączącym różnych partnerów, którzy w wyniku podejmowania współpracy są w stanie wypracować większe korzyści niż działając indywidualnie. Z istoty sojuszu wynika więc konieczność oceniania efektywności z różnych punktów widzenia – nie tylko poszczególnych przedsiębiorstw, ale także wspólnego projektu czy działalności prowadzonej w ramach aliansu oraz sektora – otoczenia konkurencyjnego (a nawet całej gospodarki), w którym działa alians.

W pierwszym przypadku oceny sprawności i skuteczności aliansu dokonują firmy uczestniczące w kooperacji. Mogą się one różnić w ocenie oczekiwanej i osiągniętej wartości aliansu. Kierują się przeciw własnym interesom, a sojusz ma doprowadzić do tego, aby miara korzyści osiąganych przez nie była jak największa. Firmy wchodzą w porozumienie chcąc zdobyć nowe kompetencje i podnieść lub wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną. W tym samym czasie może dojść do utraty części przewagi konkurencyjnej przez inne przedsiębiorstwa, także te należące do wspólnego porozumienia. Zauważa się więc konflikt interesów w ramach procesu działania aliansu. Może się on okazać efektywny dla jednej ze stron, ponieważ pozwolił osiągnąć jej swoje cele i pozytywnie wpłynął na jej pozycję konkurencyjną, ale z punktu widzenia pozostałych partnerów ocena efektywności może być negatywna.

Ujęcie efektywności w kategoriach wspólnego przedsięwzięcia lub wyodrębnionej jednostki (bytu samodzielnego) skupia się na tym, czy alians doprowadził do osiągnięcia sukcesu technicznego i handlowego produktów będących efektem współpracy, osiągnięcia rentowności przedsięwzięcia, określonej liczby wspólnych odkryć (wynalazków) dokonanych w ramach umowy B+R, wzmożenia obrotów w wyniku umowy dystrybucyjnej itd.

Trzecia płaszczyzna oceny efektywności aliansu musi odnosić się do jego wpływu na organizację dziedziny działalności i istotę konkurencji w sektorze. Ze względu na bardzo zróżnicowany wpływ sojuszy na sytuację konkurencyjną dominującą w danym sektorze, różne mogą być oceny ich efektywności. Niekiedy uznawane są za korzystne i pożyteczne dla sektora, ponieważ doprowadzają do rozwoju technologii i sprzyjają postępowi w branży. Czasami – z powodu eliminowania lub marginalizowania konkurentów – stają się zagrożeniem konkurencji i podstawą do two-

żenia pozycji monopolistycznych aliantów (Garrette, Dussauge 1996).

Ocena efektywności aliansu powinna być dokonywana we wszystkich płaszczyznach, gdyż tylko wówczas jej wyniki będą w miarę wiarygodne. Nieco inne podejście do efektywności sojuszu przedstawia Faulkner (1995). Uważa on, iż alians będzie efektywny, jeśli spełnia następujące warunki:

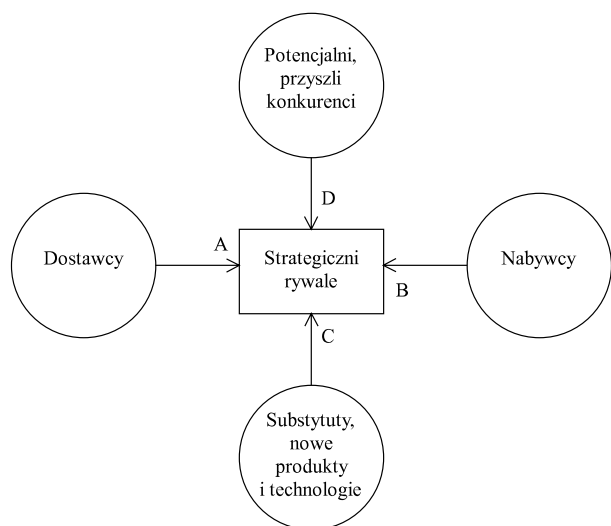
- osiąga konkretne, wcześniej ustalone cele,
- przynosi dodatkowe, nie zaplanowane korzyści,
- jest prowadzony w sposób etyczny,
- zdobył sobie dobrą reputację w przedsiębiorstwach prowadzących współpracę,
- cieszy się dobrą opinią w przemyśle.

Kryterium osiągnięcia zamierzonych celów jest brane pod uwagę także przez innych badaczy, np. Urbana i Vendeminiego (1992), Bleeke'a i Ernsta (Bleeke, Ernst 1993). Sugerują oni, iż stopień osiągnięcia celów, czyli sukcesu można mierzyć np. wzrostem udziału w rynku, rozwojem produktu, wzrostem sprzedaży oraz rezultatami finansowymi w postaci obniżenia kosztów, wzrostem stopy zysku itd.

Natomiast dla Doza, Hamela i Prahalada (1989) najważniejszym miernikiem pomiaru sukcesu jest stopień, w jakim sojusz wpłynął na pozycję konkurencyjną każdego z partnerów w stosunku do swoich konkurentów. Dopóki trwa proces wzajemnego uczenia się partnerów i podnoszenia ich przewag konkurencyjnych – alians jest efektywny, nawet gdy dotyczy to tylko jednego sojusznika. Większe szanse dla równomiernego rozłożenia sukcesu rokuje alianse symetryczne. Bardzo istotny wpływ na efektywność aliansu ma silna motywacja partnerów do rozwijania współpracy oraz umiejętność porozumiewania się, łagodzenia konfliktów i wzajemnego wybaczenia.

Alianse strategiczne mogą mieć wpływ nie tylko na sytuację firm w nich uczestniczących, ale także na cały sektor, a nawet gospodarkę. Zasadne staje się więc wykorzystywanie do oceny efektywności sojuszy zmodyfikowanego modelu Portera sił konkurencyjnych w sektorze^{*)}. Jego autorami są: Lorange i Roos (Romanowska 1997). Oceniając wpływ aliansu na każdy z pięciu czynników konkurencyjnych można określić korzyści, które zrealizują potrzeby aliansu i zagrożenia lub szanse dla pozostałych uczestników sektora. Schemat takiej analizy przedstawia rys. 1. Ze względu na swoją kompleksowość i uniwersalność model ten może zostać wykorzystany do badania wpływu sojuszu na każdy przemysł i przedsiębiorstwa danej branży.

Symbole A, B, C, D sugerują obszary, w których mogą być tworzone korzyści aliansu, czyli przewagi konkurencyjne:



Rys. 1. Potencjalne korzyści konkurencyjne sojuszu firm

Źródło: Romanowska (1997).

A – w stosunku do dostawców; alianci posiadając większą siłę nabywczą mogą zawierać długoterminowe, korzystne umowy na dostawy i negocjować niższe ceny.

B – w stosunku do nabywców; współpracujące w ramach sojuszu firmy mogą oferować swoim nabywcom szerszą ofertę produktów i usług, korzystniejsze formy sprzedaży i promocji, dysponują większym potencjałem produkcyjnym i innowacji.

C – w stosunku do producentów produktów substytucyjnych, czyli swych bezpośrednich konkurentów; aliance, zwłaszcza dotyczące badań i rozwoju, umożliwiają wprowadzanie nowoczesnej technologii, wyprzedzanie pozostałych uczestników gry rynkowej we wprowadzaniu nowych produktów, tworzenie standardów jakościowych w branży, poza tym stwarzają szansę na uzyskanie przewagi kosztowej i jakościowej wobec firm oferujących substytuty.

D – w stosunku do potencjalnych nowych rywali; aliance polegają na łączeniu zasobów, umiejętności i kompetencji, stanowią trudną do pokonania barierę wejścia dla nowych podmiotów, które nie mogą osiągnąć takiej skali działalności, posiadać całej wiedzy i doświadczenia partnerów aliansu, aby móc im zagrozić.

W praktyce istnieją duże trudności w zmierzeniu efektywności aliansów. Wydaje się, iż nie są wystarczające do tego tradycyjne metody pomiaru nastawione na ocenianie krótkoterminowych skutków działalności, tzn. „twarde” wskaźniki, np. rentowność, zdolność kredytowa, wskaźniki kosztów, wzrost wartości przedsiębiorstwa, wzrost zysku przypadającego na jedną akcję, stopa zysku, wydajności, zasoby finansowe. Do pełniejszego zbadania efektywności aliansów przydatne stają się także mierniki określające pozycję konkurencyjną partnerów czy samego sojuszu wobec pozostałych przedsiębiorstw, takich jak: wzrost udziału w rynku, wizerunek firmy i jej produktów, konkurencyjność cen, innowacyjność, poziom jakości produktów, zdobyte nowe umiejętności, np. poznanie nowych rynków i nowych technologii. Jednocześnie należy

zwrócić uwagę na kształtowanie się tzw. „miękkich” wskaźników, związanych ze stosunkami międzyludzkimi wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Dotyczą one takich aspektów, jak: stopień poparcia aliansu przez podmioty społeczno-polityczne, motywacja i morale kadry zarządzającej i pracowników, lojalność i poczucie przynależności, identyfikowanie się z misją przedsiębiorstwa przez jego wykonawców (Herman, Szablewski 1999; Koźmiński, Oblój 1989).

Podczas oceny efektywności aliansu trudno jest pewne rzeczy zmierzyć, np. harmonię między partnerami, zdolność do uczenia się, tworzenia kanałów właściwej komunikacji, atmosfery zaufania, powstrzymywanie się od zdrady i oportunistów, skłonność do współpracy. Należy jednak starać się opisać (słownie) także i te wskaźniki, dzięki czemu ocena efektywności aliansu będzie pełniejsza.

Biorąc pod uwagę różne sposoby mierzenia efektywności partnerstwa strategicznego reprezentowane przez badaczy, można stworzyć model efektywności aliansu strategicznego, który posłuży do zbadania jakiegokolwiek formy współdziałania w dowolnym sektorze, np. w przemyśle spożywczym (Łacka 2000). Model ten zakłada etapową ocenę efektywności w trzech płaszczyznach funkcjonowania sojuszu: samego aliansu jako niezależnego bytu, poszczególnych firm tworzących porozumienie oraz sektora, w którym istnieje alians. Na każdym poziomie analizy należy dokonać identyfikacji czynników (kryteriów) oceny. Każdy z nich przyjmuje wartość 1–5 punktów i jest mnożony przez wagę czynnika. Suma wag równa jest 1 lub 100%. Maksymalny udział wagowy każdego czynnika w ocenie określa się dzieląc wartość 1 lub 100% (sumę wag) przez liczbę czynników będących podstawą oceny aliansu na każdym poziomie. W przypadku poziomu aliansu, gdy do oceny przyjmuje się 10 kryteriów, każdy czynnik będąc jednakowo ważny może przyjąć wartość 0,1. Wagę kryterium w_i należy pomnożyć przez wybraną ocenę stopnia zrealizowania danego czynnika i podać w rubryce jako wskaźnik $w_i \times e_i$, np. trwałość aliansu ma wagę 0,1, a oceniono ją na poziomie 4, więc wynik stopnia zrealizowania tego kryterium wynosi 0,4. Wyniki oceny poszczególnych kryteriów zostają następnie całkowicie zsumowane ($\sum w_i \times e_i$) i określają, na jakim poziomie została osiągnięta efektywność w poszczególnych obszarach. Ocena efektywności aliansu z punktu widzenia partnerów może zawierać szereg różnych czynników, np. takie, jakie przyjęła autorka. Nie wszystkie przedsiębiorstwa będą musiały brać je pod uwagę, gdyż część może ich nie dotyczyć. Całkowitą ocenę efektywności danego sojuszu określa się dzieląc sumę wskaźników trzech poziomów analizy przez liczbę 3. Uzyskuje się średnią ocenę efektywności aliansu. Propozycję modelu oceny efektywności aliansu na trzech poziomach analizy przedstawia tabela 1.

Zakłada się, że istnieje związek pomiędzy efektywnością osiąganą na kolejnych poziomach analizy. Trwałość, stabilność i dynamiczność zapewniają możliwość realizowania przyjętych celów i przyrost korzyści dla uczestników aliansu. Adaptacyjność i elastyczność pozwalają dostosować się do zmian w otoczeniu i odpowiednio zrestrukturizować porozumienie, aby nadal mogło oferować partnerom korzyści.

Tab. 1. Model oceny efektywności aliansu

Poziom analizy	Kryterium	Waga kryterium w_i	Ocena w punktach stopnia zrealizowania e_i					Wskaźnik
			1	2	3	4	5	
Alians	● trwałość (liczba lat trwania aliansu) i stabilność		1	2	3	4	5	
	● rentowność							
	● dynamika		1	2	3	4	5	
	● innowacyjność		1	2	3	4	5	
	● renoma wśród konkurentów, decydentów politycznych, klientów		1	2	3	4	5	
	● harmonia, brak konfliktów, umiejętne ich zażegnanie		1	2	3	4	5	
	● etyka, morale kadry menedżerskiej i pracowników		1	2	3	4	5	
	● zasoby finansowe		1	2	3	4	5	
	● adaptacyjność i elastyczność		1	2	3	4	5	
	● stworzenie nowych barier wejścia, np. standardów technologicznych, jakościowych i kosztowych	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot$	1	2	3	4	5	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot$
Partnerzy	● nabycie nowych umiejętności		1	2	3	4	5	
	● powiększenie własnych zasobów		1	2	3	4	5	
	● zlikwidowanie nadwyżek wytwórczych		1	2	3	4	5	
	● wzrost udziału w rynku		1	2	3	4	5	
	● wzrost zysku		1	2	3	4	5	
	● wzrost wartości firmy		1	2	3	4	5	
	● wzrost wskaźnika zysku na 1 akcję		1	2	3	4	5	
	● większa zdolność kredytowa		1	2	3	4	5	
	● ograniczenie konkurencji		1	2	3	4	5	
	● trwała poprawa pozycji konkurencyjnej		1	2	3	4	5	
	● wzrost eksportu							
	● przedłużenie cyklu życia produktu		1	2	3	4	5	
	● wzrost efektywności sprzedaży		1	2	3	4	5	
	● obniżenie kosztów		1	2	3	4	5	
	● zmniejszenie ryzyka i niepewności		1	2	3	4	5	
	● zachowanie niezależności		1	2	3	4	5	
	● skuteczna ochrona własnych umiejętności i kompetencji		1	2	3	4	5	
	● dobra reputacja w sektorze		1	2	3	4	5	
	● zadowoleni konsumenci	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot$						$\Sigma: \cdot \cdot \cdot$
Sektor	● podniesienie barier wejścia		1	2	3	4	5	
	● dynamizacja sektora		1	2	3	4	5	
	● stabilizacja przemysłu w okresach odchylen (nadwyżek lub niedoborów) rynkowych		1	2	3	4	5	
	● wzrost stopnia koncentracji w sektorze		1	2	3	4	5	
	● wzrost konkurencji w sektorze i spadek rentowności		1	2	3	4	5	
	● wzrost rentowności		1	2	3	4	5	
	● zmniejszenie kosztów konkurencji		1	2	3	4	5	
	● wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców		1	2	3	4	5	
	● wzmocnienie wobec producentów substytutów		1	2	3	4	5	
	● osłabienie siły przetargowej nabywców		1	2	3	4	5	
	● przedłużenie cyklu życia sektora	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot$	1	2	3	4	5	$\Sigma: \cdot \cdot \cdot$

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści te będą tym większe, im bardziej innowacyjny okaże się produkt wspólny aliansu i przyczyni do stworzenia nowych barier strategicznych dla potencjalnych lub obecnych rywali porozumienia. Wewnętrzna harmonia i umiejętność nawiązania komunikacji pomiędzy partnerami, nawet w przypadku zaistnienia konfliktu sprawia, że alians może się rozwijać. Przestrzeganie zasad etycznych i wysokie morale partnerów gwarantują, że okażą się wobec siebie uczciwi i lojalni. Obce im będą zachowania oportunistyczne i chęci oszukania partnerów. Wysoka ocena efektów aliansu przez partnerów dokonana za pomocą wymienionych „twardych” i „miękkich” wskaźników sugeruje, że osiągają oni poprawę pozycji konkurencyjnej, czyli nadrzędny cel, dla którego nawiązali sojusz.

Ich sukces indywidualny przekłada się na sukces sektora, w którym pojawiło się porozumienie. Staje się on bardziej dynamiczny, obserwuje się w nim szybszy postęp technologiczny i organizacyjny. Wskutek pojawienia się innowacji oraz przedłużenia cyklu życia produktów, poprawy rentowności, zwiększenia potencjału rozwojowego następuje przedłużenie cyklu życia sektora. Dodatkowo pozytywny wpływ sojuszy strategicznych na dziedzinę (sektory), w których działają przejawia się także w ich stabilizowaniu. Pozwalają unikać „wąskich gardeł” po stronie podaży w przypadku szybkiego wzrostu popytu oraz rozładować nadmiar podaży poprzez wykorzystanie nowych rynków zbytu (np. za granicą, w kraju partnera) w okresie zmniejszonego zapotrzebowania (Harrigan 1987). Jeśli sektor rozwija się zbyt wolno, to powstające porozumienia wchłaniają nadmiar mocy wytwórczych i wykorzystują je, podnosząc rentowność.

Należy pamiętać, że alianse strategiczne dużych przedsiębiorstw, a przede wszystkim sieci aliansów bardzo silnie wpływają na strukturę i dynamikę dziedziny (sektora). Nie zawsze jest to wpływ pozytywny dla przemysłu, choć z punktu widzenia niektórych partnerów aliansu na pewno uznawany za wysoce odpowiedni dla ich interesów. Za negatywne zmiany dla sektora, w którym najsilniejsze przedsiębiorstwa tworzą alianse, uznaje się nadmierną koncentrację

i eliminację słabszych konkurentów oraz tendencje do oligopolizacji, a nawet monopolizacji rynku.

Irena Łącka

^{*)} Pierwotny model sił konkurencyjnych w sektorze Portera można znaleźć w: M.E. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 22.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLEEKE J., ERNST D., 1993, *The Way to Win in Cross-Border Alliances*, [w:] BLEEKE J., ERNST D., *Collaborating to Compete. Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, John Wiley and Sons, s. 21–24, 29–34.
- [2] DOZ Y. L., HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1989, *Collaborate with your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review”, Vol. 67, nr 1.
- [3] FAULKNER D., 1995, *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London, s. 33 i nast.
- [4] GARRETTE B., DUSSAUGE P., 1996, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa, s. 76–81, 90–92.
- [5] HARRIGAN K.R., 1987, *Joint Ventures: Mechanism for Creating Strategic Change*, [w:] PETTIGREW A.M., *The Management of Strategic Change*, Blackwell, s. 194–228.
- [6] HERMAN A., SZABLEWSKI A., 1999, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, praca zbiorowa pod red. A. HERMANA, A. SZABLEWSKIEGO, Poltext, Warszawa, s. 13–31.
- [7] KOŹMIŃSKI A.K., OBŁÓJ K., 1989, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, s. 106–114, 136–145, 287–321.
- [8] ŁĄCKA I., 2000, *Alianse strategiczne jako czynniki rozwoju przedsiębiorstw przetwórstwa spożywczego*, praca doktorska, SGGW, Warszawa.
- [9] PORTER M.E., 1994, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, s. 21–23, 50.
- [10] ROMANOWSKA M., 1997, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, s. 117–119.
- [11] URBAN S., VENDEMINI S., 1992, *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell, s. 131, 164.

Autorka – dr inż., Wydział Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej, Akademia Rolnicza w Szczecinie.

Rachunkowość międzynarodowa

Praca zbiorowa pod redakcją Lecha Bednarskiego i Jerzego Gierusza

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001

W pracy przedstawiono najważniejsze problemy rachunkowości międzynarodowej ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji Polski w okresie transformacji gospodarki, a także konieczności harmonizacji naszych rozwiązań prawnych z obowiązującymi w Unii Europejskiej. Omówiono w niej m.in.:

- istotę i zakres rachunkowości międzynarodowej,
- międzynarodowe systemy rachunkowości,
- harmonizację i konsolidację rachunkowości,

- międzynarodowe standardy rachunkowości i rewizji finansowej,
- zarządzanie finansami przedsiębiorstw i grup kapitałowych w skali międzynarodowej,
- rachunkowość w warunkach inflacji,
- opodatkowanie wraz z systemem ulg i zwolnień,
- międzynarodową analizę i rewizję finansową,
- kierunki ewolucji międzynarodowej rachunkowości i rewizji finansowej.

Bożena Gajdzik

Małe i średnie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa Polski w Unii Europejskiej

Rola samorządów lokalnych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę w gospodarce każdego kraju. Są bowiem liczącym się stymulatorem rozwoju gospodarczego. Coraz częściej małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się takimi cechami, jak: kreatywność, efektywność, innowacyjność i elastyczność w podejmowaniu decyzji z uwzględnieniem zmian zachodzących w ich otoczeniu. To właśnie sektor małych i średnich przedsiębiorstw kształtuje rynek pracy. Rola ta została zauważona już w latach osiemdziesiątych w krajach unijnych.

Unia Europejska przyjęła następującą klasyfikację i definicję podmiotów małego i średniego biznesu¹⁾:

- **mikroprzedsiębiorstwo** – zatrudnia 10 osób, a nie zalicza się do grupy firm rzemieślniczych,
- **małe przedsiębiorstwo** to samodzielny podmiot gospodarczy, w którym zatrudnionych jest mniej niż 50 osób, roczny przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie może przekroczyć równowartości 7 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekraczała 5 mln euro (nie więcej niż 25% udziałów może mieć państwo lub inny podmiot),
- **średnie przedsiębiorstwo** to samodzielny podmiot gospodarczy, który zatrudnia mniej niż 250 pracowników, roczny przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekracza równowartości 40 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekracza 27 mln euro; konieczny jest warunek niezależności, tak jak w przypadku małego przedsiębiorstwa.

W lutym 1999 r. Komisja Europejska zaproponowała zmianę dwóch kryteriów, tj. wielkości rocznego obrotu oraz sumy bilansowej o 25%.

W krajach Unii Europejskiej małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 97% wszystkich przedsiębiorstw. Zatrudniają około 70% ogółu zatrudnionych, decydują o 65% obrotów handlowych w Unii²⁾.

Polityka Unii Europejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw obejmuje zintegrowany system działań wspólnotowych wspierających ten sektor gospodarki. System ten obejmuje³⁾:

- wypracowanie czytelnych procedur administracyjnych,
- tworzenie poprawnych regulacji podatkowych i prawnych,
- tworzenie ośrodków informacyjnych i doradczych, obsługujących małe i średnie przedsiębiorstwa.

Transformacja polskiej gospodarki oraz perspektywa wejścia Polski do Unii Europejskiej to z jednej strony szansa dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, a z drugiej – zagrożenie ze strony silnych firm zachodnich, rozpoczynających działalność na polskim rynku. Do małych i średnich przedsiębiorstw należy w naszym kraju ponad 2 mln firm o różnych formach organizacyjno-prawnych, działających w różnych branżach i sektorach gospodarki.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, aby uczestniczyć w grze rynkowej muszą się rozwijać. Często nie wystarcza kreatywność właścicieli i ich dążenie do poszukiwania nisz rynkowych, nowych możliwości i ścieżek rozwoju. Dużą rolę w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw mają do spełnienia samorządy lokalne.

Działania samorządów lokalnych na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw realizowane są najczęściej w ramach przyjętej strategii rozwoju lokalnego. Lokalny rozwój gospodarczy oznacza „proces, w którym władze lokalne oraz organizacje tzw. sąsiedzkie angażują się w celu stymulowania lub przynajmniej utrzymania istniejącej działalności gospodarczej lub zatrudnienia w podmiotach gospodarczych, funkcjonujących na obszarze gminy (powiatu)”⁴⁾.

Głównym celem działań podejmowanych na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest kształtowanie przez władzę lokalną warunków dla tworzenia i pełnego wykorzystania potencjału rozwojowego sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Do działań tych należy zaliczyć m.in.: ● udzielanie preferencji podmiotom tego sektora przy zakupie, dzierżawie, użytkowaniu gruntów oraz najmie lokali użytkowych; ● wdrożenie elastycznego systemu w zakresie regulowania zobowiązań z tytułu lokalnych podatków i opłat; ● tworzenie infrastruktury edukacyjnej, informacyjnej i doradczej; ● tworzenie lokalnych funduszy poręczeniowych dla małych i średnich przedsiębiorstw;

- tworzenie systemu informacji o gospodarce lokalnej;
- zapewnienie udziału przedstawicieli samorządu gospodarczego w tworzeniu planów polityki gospodarczej gminy;
- promocję osiągnięć miejscowych przedsiębiorców przy zastosowaniu różnych form prezentacji (biuletyny, katalogi, strony www) i inne.

Władze samorządowe zainteresowane rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw nie dysponują praktycznie żadnym zapleczem eksperckim do realizacji założonych przez siebie kierunków działań, są jednak inicjatorem powoływania różnych organizacji typu *non-profit*, wspierających lokalny rozwój gospodarczy. Do takich organizacji należą: centra i ośrodki wspierania przedsiębiorczości, ośrodki szkoleniowo-rozwojowe, agencje rozwoju lokalnego (regionalnego).

Obecnie działa w Polsce ponad 46 agencji rozwoju lokalnego bądź regionalnego. Większość z nich swoim zasięgiem obejmuje jedno województwo, rzadziej teren dwóch województw. Zasięg 18 agencji jest nieco większy niż województwo. W województwie śląskim agencje rozwoju lokalnego działają na obszarze takich miast, jak: Bytom, Gliwice, Ruda Śląska, Sosnowiec, Jaworzno. Ponadto w Katowicach ma siedzibę Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA⁵⁾.

W celu wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw władze lokalne tworzą również inkubatory przedsiębiorczości. Inkubator przedsiębiorczości jest jedną z form zorganizowanych kompleksów gospodarczych zorientowanych na wspomaganie nowo powstałych przedsiębiorstw poprzez świadczenie usług z zakresu doradztwa ekonomicznego, finansowego, prawnego, organizacyjnego i technicznego. W województwie śląskim inkubatory działają m.in. na obszarze Bielska-Białej, Chorzowa i Gliwic⁶⁾.

Należy również podkreślić, iż władze lokalne, podejmując działania na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, współpracują z organizacjami zrzeszającymi przedstawicieli tego sektora gospodarki. Organizacje samorządu przedsiębiorców mogą uczestniczyć w planowaniu rozwoju gospodarczego gminy (powiatu), w przygotowaniu decyzji organów samorządowych, takich jak: wielkość stawek podatkowych, wielkość i struktura budżetu, struktura planowanych inwestycji, planowanie przestrzenne itp. Przedstawiciele organizacji zrzeszających przedsiębiorców uczestniczą w pracach komisji rady gminy, opiniując i zgłaszając propozycje do uchwał podejmowanych przez radę gminy. Inną formą współpracy mogą być cykliczne spotkania władzy lokalnej z organizacjami reprezentującymi małe i średnie przedsiębiorstwa, podczas których omawiane są problemy występujące w gminie oraz sposoby ich rozwiązywania.

W Polsce nie ma jednolitej struktury organizacji zrzeszających i reprezentujących przedsiębiorców. Organizacje reprezentujące interesy małych i średnich przedsiębiorców działają na różnych zasadach prawnych, zrzeszają różne kategorie członków i deklarują różne cele oraz w rozmaity sposób pozyskują środki na działalność statutową. Do organizacji zrzeszających przedsiębiorców należą m.in. izby gospodarcze, izby przemysłowo-handlowe, izby rzemieślnicze, związki pracodawców.

Coraz większego znaczenia w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw zaczyna nabierać

wspólna praca „sieciowa” różnych instytucji i organizacji wspierających rozwój tego sektora gospodarki. Z inicjatywy Polskiej Fundacji Małych i Średnich Przedsiębiorstw powstał program o nazwie Krajowy System Usług (KSU). Jest to sieć 111 lokalnych i regionalnych ośrodków działających na obszarze całego kraju i świadczących usługi doradcze, szkoleniowe, informacyjne, finansowe oraz branżowe dla małych i średnich przedsiębiorstw. Gminy aktywnie włączają się w poszerzanie KSU. Podstawowym celem KSU jest podniesienie konkurencyjności polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Organizacje zrzeszone w KSU organizują szkolenia dla przedsiębiorców, dostarczają małym i średnim podmiotom informacji gospodarczych, sporządzają biznesplany, strategie marketingowe oraz strategie rozwoju firm. Wszystkie te działania realizowane są nieodpłatnie lub za niewielką odpłatnością w wysokości 20–40%.

Ważną rolę w środowisku małych i średnich przedsiębiorstw odgrywają również fundusze poręczeń kredytowych. Mają one pomóc w rozwoju i tworzeniu nowych miejsc pracy. Mechanizm działania funduszu polega na tym, że fundacja poręcza kredyt dla przedsiębiorcy i gwarantuje na rzecz banku spłatę kredytu w wysokości 50–60% jego wysokości, pobierając za tę usługę prowizję. Inicjatorem tych funduszy są najczęściej gminy. Pierwsze lokalne fundusze poręczeń kredytowych powstały w 1994 roku. Obecnie działa w Polsce 16 funduszy, w tym dwa regionalne, założone przez Agencję Rozwoju Regionalnego (Białystok, Lublin) oraz dwa zainicjowane przez Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa (Radom, Słupsk). Pozostałe powstały z inicjatywy gmin (Biłgoraj, Działdowo, Konin, Kutno, Lublin, Nidzica, Starachowice, Karlino, Gołdap, Olsztyn). Wśród wymienionych nie ma miast śląskich. Inicjatorem tworzenia funduszy poręczeń kredytowych są również powiaty, np. powiat lidzbarski. Według stanu na dzień 30 czerwca 2000 r. fundusze udzieliły 1650 poręczeń na kwotę 80 904 117 zł, dysponując kapitałem w wysokości 34 061 664 zł⁷⁾.

Podejmując działania na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, gminy sięgają po zewnętrzne źródła zasilania finansowego. Mogą one pochodzić z programów unijnych, od sponsorów prywatnych, jednostek sektora państwowego (wojewoda) lub z instytucji udzielających wsparcia finansowego, np. w formie grantów. Grant to rodzaj bezzwrotnej pożyczki, przyznawanej przez fundacje w drodze rozstrzygnięcia konkursu, na konkretne projekty zgodne z misją fundacji⁸⁾.

Gminy od wielu lat podejmują działania mające na celu pozyskanie zewnętrznych środków z przeznaczeniem na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. W marcu 2001 roku dobiegła końca trzyletnia misja Amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego (USAID), która realizowała w Polsce Program Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP). W wyniku tego programu kilkanaście gmin skorzystało z dofinansowania w formie grantów, m.in. z przeznaczeniem na rozwój lokalnej przedsiębiorczości. W województwie śląskim do takich gmin należą: Piekary Śląskie, które powołały Centrum Informacji Gospodarczej, Bytom (miasto utworzyło Wirtualny



Inkubator Przedsiębiorczości), Ruda Śląska (przeznaczyła środki na Centrum Przedsiębiorczości i Edukacji Gospodarczej)⁹⁾.

Inną formą działań władz lokalnych na rzecz wspierania rozwoju lokalnego biznesu jest zamieszczanie informacji promujących osiągnięcia małego i średniego biznesu na stronach internetowych samorządów.

Analiza wybranych przykładów pozwala na stwierdzenie: na obszarze gmin, powiatów występują różne formy pomocy i partycypacji w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Na szczeblu lokalnym gromadzi się obecnie największy potencjał społecznego zaangażowania w rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Nie oznacza to jednak, iż formy takie nie funkcjonują w skali makro. W kraju działa m.in. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, a politykę rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw na najbliższe lata określa dokument przyjęty 11 maja 1999 r. „Kierunki działań Rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw do 2002 roku”.

Działania na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw występują na wszystkich szczeblach władzy lokalnej, lecz środowisko lokalne (gminy, powiaty) pozostaje jednak ważnym źródłem impulsów rozwojowych na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Działania na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw podejmują nie tylko władze lokalne, lecz również organizacje społeczne, stowarzyszenia i fundacje poprzez współudział w tworzeniu lokalnych programów rozwoju przedsiębiorczości. Główną rolą organizacji zrzeszających przedsiębiorców jest *lobbing* na władze lokalne.

Władze gminne mają możliwość zastosowania wielu instrumentów wspierających inwestycje gospodarcze na rzecz rozwoju małych i średnich firm. Należą do nich podatki i opłaty lokalne, inwestowanie w infrastrukturę techniczną poprawiające warunki prowadzenia działalności gospodarczej, dofinansowanie instytucji wspierania lokalnego biznesu, tworzenie lokalnych i regionalnych programów rozwoju, opracowywanie ułatwień lokalizacyjnych, współuczestniczenie w tworzeniu lokalnych funduszy przedsiębiorczości, kontraktowanie prac lokalnych.

Pojawiają się jednak potencjalne zagrożenia dla małych i średnich przedsiębiorstw, które dotyczyć mogą m.in.¹⁰⁾:

- braku konkretyzacji kryteriów i standardów, jakim powinny sprostać małe i średnie przedsiębiorstwa, aby stać się konkurencyjnymi dla partnerów z Unii Europejskiej;
- małej spójności przepisów prawnych regulujących funkcjonowanie podmiotów małego i średniego biznesu;
- luk i słabości systemu podatkowego w naszym kraju;
- słabej struktury wspomagania i pomocy finansowo-kredytowej dla małych i średnich przedsiębiorstw (polskie małe i średnie przedsiębiorstwa mają gorsze warunki pozyskiwania kredytów niż podobne firmy w krajach unijnych);
- stosunkowo małego udziału środków finansowych z budżetu państwa oraz samorządów lokalnych z przeznaczeniem na promocję i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw;

- słabego wspomagania małych i średnich firm przez izby gospodarcze, rzemieślnicze (w krajach Unii przynależność do izb gospodarczych, rzemieślniczych jest obowiązkowa, podczas gdy w Polsce jest dobrowolna i praktycznie zrzeszająca niewielki procent małego i średniego biznesu);

- słabej znajomości przez polskich przedsiębiorców, reprezentujących mały i średni biznes, rynków obcych, standardów i norm unijnych, co czyni produkowane towary mniej konkurencyjnymi;

- ograniczonego korzystania ze strategii wejścia na rynek UE poprzez wspólne przedsięwzięcia.

Mimo pewnych zauważalnych zagrożeń dla małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji Polski z Unią Europejską dostrzegalne są również pewne pozytywne aspekty, których inicjatorem są zarówno samorządy lokalne, jak i inne formy instytucjonalne, np. izby przemysłowo-handlowe i lokalne agencje promocji.

Rola małych i średnich przedsiębiorstw w życiu gospodarczym nie może być niedoceniona. To właśnie te podmioty częściej niż duże firmy stosują elastyczne formy zatrudnienia, kształtując rynek pracy. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw, ze względu na swoją rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy i szybkie dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu, ma duże znaczenie dla rozwoju lokalnego i regionalnego¹¹⁾.

W krajach Unii Europejskiej zauważono decydującą rolę małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze pobudzania koniunktury i wprowadzono różne działania integracyjne i pomocowe dla tego sektora. Polska jest krajem stowarzyszonym z Unią Europejską i zabiega o pełne jej członkostwo, a zatem powinna zwracać uwagę na istotę i rolę małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym, prowadząc politykę mającą na celu ochronę tego sektora.

Bożena Gajdzik

PRZYPISY

- ¹⁾ „Nowe Życie Gospodarcze” 1996, nr 40, s. 19, <http://www.medianet.pl/~multikra/krajewski.htm>
- ²⁾ *Small and Medium Enterprises. Orientation Paper*, Document of the European Bank for Reconstruction and Development, London 1993, 17 March.
- ³⁾ Szerzej C. BŁASZCZYK, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, [w:] *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie transformacji polskiej gospodarki*, Politechnika Łódzka, Łódź 1996.
- ⁴⁾ G. GORZELAK, *Rozwój lokalny*, www.ratusz.pl
- ⁵⁾ www.silesia2000pl/polski/slask/siec-agencji.htm
- ⁶⁾ www.sooipp.org.pl/stowarzyszenie/ink-przed.html
- ⁷⁾ M. WEBER, *Jak pomóc przedsiębiorcom*, „Wspólnota” 46/2000, s. 32.
- ⁸⁾ <http://ratusz.ids.pl/rozwojlokalny/artykuly/partnerzy>
- ⁹⁾ D. TAYLOR, *Czy samorząd ma się lepiej*, „Wspólnota” 49/2000 s. 30. A. TEKIEL, *Pożegnanie LGPP*, „Wspólnota” 51/2000 s. 8.
- ¹⁰⁾ E. CZARNECKA-WÓJCIK, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie integracji z Unią Europejską. Szanse i zagrożenia*, [w:] *Unia Europejska. Szanse i zagrożenia dla Polski*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania w Katowicach, Katowice 1998.
- ¹¹⁾ Szerzej W. POPLAWSKI, S. SOJAK, *Wprowadzenie do zarządzania małym przedsiębiorstwem*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1994.

Lidia Zbiegień-Maciąg

Współpracodawca i wspólne zatrudnienie w leasingu pracowniczym

W sytuacji, kiedy dwu lub więcej pracodawców posiada rzeczywiste lub potencjalne obowiązki wobec tych samych pracowników lub grup pracowniczych można uznać każdego z nich współpracodawcą. Relacje panujące pomiędzy nimi noszą nazwę wspólnego zatrudnienia.

Elastyczne gospodarowanie czasem

Wszystko zaczęło się od przekonania, że dysponowanie przez pracodawcę czasem pracy pracownika ma sens, gdy czas ten może być efektywnie wykorzystany do osiągnięcia celów i zadań. Cel główny to wypracowanie dodatniego wyniku finansowego. W przypadku barier wpływających na stan niewykorzystania czasu pracy jego efektywność ekonomiczna maleje. Z drugiej strony zaobserwowano, że nierytmiczność wykorzystania czasu pracy stała się regułą. Pracodawcy zaczęli tak rozplanowywać swój potencjał ludzki, aby czas pracy mógł być optymalnie wykorzystany, choć w sposób okresowo zmienny.

Stosowano m.in. takie popularne zabiegi, jak:

- skracanie czasu pracy, np. wprowadzenie tygodniowego rozkładu czasu pracy poniżej normy,
- wprowadzanie planowanych przerw w pracy połączonych ze szkoleniem pracowników,
- szersze korzystanie z tzw. czasowo ograniczonych stosunków pracy,
- wykorzystanie pracy tymczasowej przez transfer własnych pracowników (chwilowo bez pracy) do innych pracodawców lub zatrudnienie pracowników tymczasowych pracujących u innych pracodawców,
- dostosowanie organizacji pracy do wymogów zapotrzebowania na pracę.

Wspólną cechą działań pracodawców stawiających na elastyczne gospodarowanie czasem pracy jest jego kształtowanie w taki sposób, aby można go optymalnie wykorzystać w interesie pracodawcy, jednakże w sposób odmienny od powszechnie obowiązujących formuł. Chodzi zwłaszcza o zrównoważenie interesów obu stron stosunku pracy. Daje to większe poczucie bezpieczeństwa pracownikom, ale posiada również niekorzystne konsekwencje. Klasycznej formule przeciwstawia się nowa tendencja pracy zadaniowej lub zadaniowo-wynikowej, charakteryzująca się takim gospodarowaniem zasobami pracy, aby zadania i założone cele zostały wykonane. Pracownik i pracodawca ponoszą tu częściowo ryzyko niewykonania lub nienależytego wykonania zadań.

Konsekwencję takich poglądów stanowi termin „elastyczna siła robocza”, czyli pracownicy niepełno-

etatowi i tymczasowi. Te formy zatrudnienia znane pod nazwą *contingent work* oznaczają każdą pracę, która nie niesie ze sobą oczekiwań ze strony pracodawcy i pracownika regularnego, stałego zatrudnienia.

Pojawiają się więc:

- pracownicy niepełnoetatowi: z reguły pracują wg regularnego planu jako bezpośrednio zatrudnieni na określonych warunkach, w mniejszym wymiarze godzin niż pełny etat,
- pracownicy tymczasowi: zatrudnieni w zastępstwie, podczas wakacji lub choroby kogoś, podczas szczytów obciążenia pracą przy nowych projektach i przedsięwzięciach,
- pracownicy sezonowi: najczęściej w sprzedaży detalicznej, budownictwie, rolnictwie, np. rolnictwo jest zależne od tych pracowników nie tylko przy zbieraniu plonów, ale pakowaniu, wysyłce produktów itp.

Pracownicy tymczasowi i sezonowi są rekrutowani przez agencje pracy tymczasowej i to te organizacje zajmują się procedurami rekrutacji, zwalnianiem, przygotowaniem rozliczeń podatkowych. Agencje, które początkowo dostarczały tylko pomoc biurową z czasem oferując pomoc szpitalną, inżynierów, księgowych, praktycznie wszystkich, którzy są potrzebni. Znane są przedsiębiorstwa, które założyły własne, wewnętrzne agencje pracy tymczasowej, wykorzystujące obecnych lub byłych pracowników, których stanowiska zostały zlikwidowane. Podejście to jest bardzo wygodne dla przedsiębiorstw, które dokonują zwolnień grupowych lub korzystają z *outplacementu*.

■ Indywidualni specjaliści: posiadają określone umiejętności i zawierają umowy na określony projekt lub liczbę dni zaangażowania przy wykonaniu usługi. Pracodawca nie jest zmuszony myśleć o rozliczeniu podatków, ponieważ ludzie ci nie są jego pracownikami. W nomenklaturze amerykańskiej „niezależny kontrahent” to samozatrudniająca się osoba, sama odprowadzająca podatki.

■ Prace chałupnicze: prace domowe, w tym komputerowe. Pracodawca dostarcza zadania, ale nie zapewnia miejsc pracy. Pracownik wybiera sobie własne godziny pracy, zwykle pracuje u jednego pracodawcy, rzadko stosowane są klauzule wyłączności.



- Stażyści: nie są uznawani za pracowników, pracują, by zdobyć doświadczenie.
- Pracujący studenci: pracodawcy mogą ich zatrudniać i zwalniać w zależności od zapotrzebowania, bez konsekwencji obowiązujących przy stałym zatrudnieniu [1].

Początki *outsourcingu*

Kolejnym zabiegiem związanym z gospodarowaniem zasobami ludzkimi i czasem ich pracy jest koncepcja *outsourcingu*. W Polsce jest ona powszechnie znana i stosowana, ale popularność zdobyła dopiero w latach 90. *Outsourcing* to zastosowanie usług oferowanych przez zewnętrzną firmę (i jej personel) w miejscu siedziby klienta lub poza nim, by wykonać odpowiednie funkcje i zadania. Początkowo *outsourcing* objął głównie sfery związane z zaawansowanymi technologiami informatycznymi. W miarę postępu technologicznego coraz więcej firm dochodziło do przekonania, że nie są w stanie być ekspertami we wszystkich dziedzinach. Doprowadziło to do wyzbycia się różnych działów (oprócz głównych) i powierzenia ich specjalistom. Początkowo wprowadzono prace biurowe, potem biura obsługi klienta (telemarketing, recepcja), następnie usługi socjalne (sprzątanie, stołówki, bufety, wczasy) a następnie wszystko inne, np. usługi transportowe, księgowość, wreszcie płace i kadry.

Pierwsza fala *outsourcingu* posłużyła głównie firmom mającym kłopoty finansowe. Firmy decydujące się na *outsourcing* wiedziały, że w ten sposób mogą uwolnić pewien kapitał finansowy płacąc za usługę firmom oferującym *outsourcing* 30–45 dni później. Wykorzystując własnych pracowników musiałyby w tym czasie opłacić im pensje, podatki, ubezpieczenia oraz inne wymagane świadczenia. Wykorzystując *outsourcing* zyskiwały czas na poprawę swojej kondycji finansowej, a prace w tym czasie i tak były wykonywane. Z czasem *outsourcing* stał się popularny wśród dobrze prosperujących firm, a także wśród tych, które lansowały nowoczesne zarządzanie. Tym ostatnim przyświecała myśl, że należy skoncentrować się na najważniejszych dziedzinach działalności, a wszystkie inne mniej ważne oddać w *outsourcing*. Działania te powodowały ogromne korzyści: duże oszczędności czasu i pieniędzy. W dziedzinie zarządzania upraszczano struktury organizacyjne i style kierowania ludźmi.

Outsourcing stał się poważną usługą. Zawiera się umowę z zewnętrzną firmą *outsourcingową* na dostarczenie określonej liczby pracowników do wykonania jednego lub więcej zadań w określonym czasie (często bardzo krótkim). W zależności od sytuacji pracownicy mogą pracować w siedzibie klienta lub poza nią. Pracodawcy rozpoczęli w miarę szybką identyfikację tego, co robią najlepiej, w czym są ekspertami i sporządzili listy dziedzin, które można zlecić firmie *outsourcingowej*.

Są opinie, że *outsourcing* lepiej się sprawdza w dużych niż w małych firmach; duże korzystają z niego częściej, gdyż mają wiele działów, które nie przyczyniają się bezpośrednio do powstawania zysków, sta-

nowią obciążenie finansowe i organizacyjne. Firmy oferujące *outsourcing* informują swoich klientów, że zaoszczędzą co najmniej 10% kosztów stosując *outsourcing*. A to samo w sobie jest atrakcyjne.

Leasing jako odmiana *outsourcingu*

Oleasingu pracowniczym wiadomo mniej niż o *outsourcingu* czy *benchmarkingu*, głównie dlatego, że ta odmiana *outsourcingu* powstała stosunkowo niedawno. Na początku lat 80. obiecywano te same korzyści: znaczne oszczędności czasu i pieniędzy. Leasing pracowniczy oferowany jest w USA przez organizację PEO (*Professional Employer Organization*). Jest to w zasadzie olbrzymi zewnętrzny dział zarządzania zasobami ludzkimi, który działa w firmach swoich klientów. Poprzez podpisanie umowy agencje leasingowe stają się praktycznie współpracodawcą, który przyjmuje na siebie prawa, obowiązki i ryzyko pracodawcy [2].

Czym jest leasing pracowniczy? Określeń znaczeniowych jest wiele. Leasing pracowniczy (*Employee Leasing/Staff Leasing*) to wynikające z umowy relacje, w których:

- firma oferująca leasing przydziela pracowników do poszczególnych siedzib klientów i tym samym przyjmuje na siebie odpowiedzialność jako pracodawca wyleasingowanych pracowników przydzielanych do siedzib klientów,
- zarządzanie i kontrola leasingowanych pracowników są prawem i odpowiedzialnością firmy oferującej leasing i mogą być dzielone z klientem zgodnie z odpowiedzialnością klienta za produkty i usługi,
- firma oferująca leasing wypłaca pensje i inne należności, zgłasza i rozlicza jednostki w urzędach, wszystkie te czynności dokonuje we własnym imieniu i rozlicza na własny rachunek i z własnych kont,
- stosunek pracy między firmą leasingową a jej leasingowanymi pracownikami zamierzony jest jako długoterminowy i nietymczasowy,
- pracownicy są przydzielani do miejsc pracy klienta firmy oferującej leasing, która w ten sposób przyjmuje na siebie odpowiedzialność za tych pracowników jako współpracodawca,
- firma oferująca leasing pozostawia sobie prawo do zatrudnienia, zmian przydzielanych miejsc pracy oraz zwalniania leasingowanych pracowników [3].

Inne określenia leasingu pracowniczego kładą nacisk na podział obowiązków i odpowiedzialności między firmą oferującą leasing a jej klientem jako **wspólny pracodawca**. Wspólny pracodawca (*Joint Employer*) to przydział pewnych obowiązków firmie oferującej leasing przez pierwotnego pracodawcę (klienta), gdzie firma leasingowa przyjmuje obowiązki za wszystkie lub kilka różnych funkcji (np. od rekrutacji poprzez ocenianie, motywowanie, wynagradzanie na zwolnieniu skończywszy).

Firma klienta jest obciążona za wszystkie wybrane przez siebie usługi lub dodatkowo płaci opłatę za usługi administrowania. Klient zachowuje odpowiedzialność za produkty lub usługi, które produkuje lub świadczy, a także posiada bezpośredni nadzór nad leasingowanymi pracownikami.

Współpracodawcy

Wspólne zatrudnienie (*Joint Employment*) ma miejsce wówczas, gdy dwóch pracodawców (współpracodawców) sprawuje znaczącą i równocześnie kontrolę nad tymi samymi pracownikami. Przykładowo, firma oferująca leasing, sprawuje kontrolę nad sprawami personalnymi, a firma klienta nadzór i kontrolę miejsca pracy; obaj pracodawcy mogą być odpowiedzialni za płacenie podatków, bezpieczeństwo miejsca pracy lub dopełnienie innych obowiązków. Tym samym firma leasingu pracowniczego różni się od agencji pracy tymczasowej. Tymczasowa pomoc to dostarczenie pracowników na krótkotrwałe potrzeby innego pracodawcy, aby zastąpić osoby na zwolnieniach, wakacjach, w nagłych wypadkach, rozładować natłok prac. Firma leasingowa gwarantuje klientowi we wszystkich obszarach działalności przejęcie pełnej kontroli klienta. W przypadku konfliktów pełni ona rolę mediatora. Dla samych pracowników przeniesienie do firmy leasingowej może być niezauważalne, ponieważ pierwotny pracodawca, zachowuje kontrolę i rolę nadzorcy, przez co zmiany dotyczą głównie formalności i statusu prawniczego pracowników. Należy dodać, że istnieje wiele możliwych, potencjalnych sytuacji konfliktowych z tytułu współpracodawcy. W przypadku spraw sądowych złożone i skomplikowane relacje między firmą-klientem a firmą leasingową sprawiają, że bardzo trudno jest ustalić, która firma jest rzeczywiście głównym pracodawcą i co wolno, a czego nie tzw. pierwotnemu pracodawcy. Są opinie, że można starać się unikać ryzyka statusu współpracodawcy poprzez:

- zawieranie umowy o leasing pracowniczy z takimi firmami, które zapewniają ze swej strony kadrę kierowniczą posiadającą prawo dyscyplinowania podwładnych, łącznie ze zwalnianiem (co oznacza, że pierwotny pracodawca zrzeka się tych funkcji);
- próbę uniknięcia zatrudnienia pracowników leasingowych przez nadmiernie długi okres. Im dłużej trwa ta relacja, tym większe prawdopodobieństwo, iż współzatrudnienie zaowocuje konfliktem;
- zawarcie klauzuli w umowie, że wyłącznie firma leasingowa będzie odpowiedzialna za sprawy zwolnień, odszkodowania pracownicze, ubezpieczenia społeczne;
- zwrócenie uwagi na rolę związków zawodowych, aby zredukować prawdopodobieństwo, że obie grupy

pracownicze (pierwotni i wyleasingowani) znajdą wspólną płaszczyznę w dążeniu do zdobycia kolejnych przywilejów pracowniczych [4].

Pomimo tych zaleceń wydaje się, że pól konfliktowych jest znacznie więcej niż zawartych w doświadczeniach krajów zachodnich. Tak naprawdę w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z współlistnieniem dwu grup pracowniczych: stałych i wyleasingowanych. Problemów związanych z codziennym funkcjonowaniem może być bez liku, np. problem wynagradzania jednych i drugich (zawiść, zazdrość, rywalizacja), ocenianie, motywowanie do pracy, budowanie kultury organizacji. Takie i inne antagonizmy wyznaczają nową rolę i pozycję wewnętrznych, firmowych działów personalnych. „Spada” z nich wiele monottonnych, administracyjnych obowiązków przejętych przez dział personalny firmy leasingowej, ale pojawiają się zupełnie nowe. Może się zdarzyć, że wewnętrznemu działowi kadr uda się dzięki szkoleniom i treningom zintegrować dwie grupy stałych i leasingowanych pracowników w jedną całość, a następnego dnia skończy się umowa leasingowa i kolejna grupa „leasingowców” ze swoimi problemami wkroczy do firmy. Przy okazji przyniesie swoją specyficzną kulturą, zupełnie odmienną od tej wytworzonej, pierwotnej. To tylko wybrane sytuacje konfliktowe.

A co w Polsce? Liczba firm leasingujących personel stale wzrasta. Wygląda na to, że ta forma zatrudnienia będzie chętnie widziana w kraju, który szuka oszczędności wszędzie, gdzie się tylko da. A leasing pracowniczy te oszczędności przynosi.

Lidia Zbigień-Maciąg

Wykorzystane materiały internetowe zebrał mgr inż. G. Zwierzański:

- [1] <http://www.shrm.org/foundation/com.except1>. Contingent Worker.Chapter 1
- [2] <http://www.businessleader.com.BusinessLeader-Outsourcing and Employee Leasing>
- [3] <http://www.sirepart.com/resources/glossary> Glossary of Staffing Industry Ter.
- [4] <http://www.andersonkill.com/employmentlar> Anderson Kill and Olick News Letters. Employment Law Insides.
- [5] Materiały własne.

Autorka jest profesorem na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

Bogusław Czarny
Ryszard Rapacki

Podstawy ekonomii

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne,
Warszawa 2002

Drugie, zmienione wydanie popularnego podręcznika stanowi wykład najważniejszych problemów współczesnej mikroekonomii i makroekonomii.

Z *Wprowadzenia do ekonomii* Czytelnik dowie się, co to jest ekonomia i jakie są narzędzia ekonomisty. W *Mikroekonomii* znajdzie wyjaśnienie zjawisk związanych z rynkiem, podmiotami na nim działającymi, czynnikami produkcji, ryzykiem. *Makroekonomia* odpowie na pytania, jak się mierzy dochód narodowy, jak działają rynki dóbr, pieniądza i pracy, co to jest inflacja, jak funkcjonuje gospodarka otwarta, na czym polega wzrost gospodarczy.

Pomocne w utrwaleniu zdobytej wiedzy będą zadania zamieszczone po każdym rozdziale, a także zawarte na końcu książki odpowiedzi do wybranych zadań.

Ewa Komajda

Koszt kapitału obcego w przedsiębiorstwie

W teorii finansów pojęcie „kosztu kapitału” często jest używane zamiennie z pojęciem „stopy dyskontowej”. Wysoki koszt kapitału (wysoka stopa dyskontowa) wiąże się z niską wyceną papierów wartościowych, a niska stopa dyskontowa oznacza droższe walory. Gdy przedsiębiorstwo emituje papiery wartościowe, aby pozyskać środki na inwestycje, koszt finansowania rośnie, kiedy wartość tych walorów jest niska, a maleje, gdy wartość tych papierów wartościowych jest wysoka¹⁾. Mimo że koszt kapitału i stopa dyskontowa są dwoma pojęciami używanymi zamiennie, to istnieje jednak różnica pomiędzy kosztem kapitału dla przedsiębiorstwa (stopą dyskontową), a wymaganą stopą zwrotu (stopą dyskontową) dla poszczególnego projektu, zwłaszcza jeśli poziom ryzyka indywidualnego projektu różni się znacznie od poziomu ryzyka całej firmy. Koszt kapitału dla przedsiębiorstwa jest stopą stosowaną do zdyskontowania strumienia przeciętnych środków pieniężnych firmy i określenia w taki sposób wartości firmy²⁾, a więc jest parametrem, który musi być brany pod uwagę w ocenach i decyzjach finansowych przedsiębiorstwa. Znajomość kosztu kapitału jest między innymi niezbędna przy podejmowaniu decyzji o emisji obligacji czy też zastąpieniu starej pożyczki obligacyjnej nową emisją³⁾.

Realizacja planów rozwojowych przedsiębiorstwa jest możliwa, jeżeli zostaną pozyskane wystarczające kapitały na realizację przedsięwzięć inwestycyjnych, a przedsiębiorstwo uzyska najwyższą efektywność i rentowność inwestycji przy jak najniższych kosztach finansowania działalności. Im niższy koszt pozyskanego kapitału, tym wyższa zaktualizowana wartość netto (NPV – *net present value*), która jest miarą korzyści netto generowanych w wyniku realizacji projektu inwestycyjnego. Zaktualizowaną wartość netto jako sumę zdyskontowanych strumieni pieniężnych przedstawia wzór (1):

$$(1) \quad \dots \cdot \sum_{t=1}^n \frac{\dots}{(1+k)^t} \cdot \frac{\dots}{(1+k)^n}$$

gdzie: NCF_t – strumień środków pieniężnych netto w roku t ,

k – koszt kapitału w okresie życia projektu,

n – okres życia projektu,

$\frac{1}{(1+k)^t}$ – czynnik dyskontujący.

Ponieważ koszt kapitału jest stopą dyskontową takiego sposobu określania efektywności projektu inwestycyjnego, to im mniejsza jest wartość stopy dyskontowej, tym większa jest wartość czynnika dyskontującego, i tym samym wyższa wartość NPV, która stanowi o efektywności projektu⁴⁾.

Przy realizacji projektów inwestycyjnych przedsiębiorstwa korzystają zarówno z kapitałów własnych,

jak i obcych. Kapitałem własnym jest suma wartości środków gospodarczych wniesionych do firmy przez jej właścicieli i środków wygospodarowanych przez firmę w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej. **Kapitał obcy** rozumiany jest jako wielkość środków finansowych postawionych do dyspozycji przedsiębiorstwa na czas ograniczony przez jego wierzycieli. W odróżnieniu od kapitałów własnych, które spełniają zarówno funkcję roboczą służącą finansowaniu działalności, jak i gwarancyjną, oznaczającą zabezpieczenie roszczeń wierzycieli, kapitał obcy spełnia w przedsiębiorstwie przede wszystkim funkcję roboczą, stanowiąc poszerzenie bazy finansowania. Przedsiębiorstwa wykorzystują, jako dodatkowe źródła finansowania działalności, takie zasadnicze formy kapitału obcego, jak: emisje dłużnych papierów wartościowych, kredyty bankowe, pożyczki, leasing, zobowiązania krótkoterminowe, zobowiązania pozabilansowe.

Na koszt kapitału obcego zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa składają się odsetki płacone właścicielom kapitału w zamian za jego udostępnienie na określony czas. Nie będą tu uwzględniane krótkoterminowe zobowiązania przedsiębiorstw powstające w wyniku przyjętego trybu rozliczeń za dostarczone towary, świadczone usługi, rozliczeń z budżetem państwa z tytułu zobowiązań podatkowych, z tytułu ubezpieczeń społecznych, rozliczeń z pracownikami z tytułu wynagrodzeń. Zobowiązania te zwykle nie są oprocentowane, więc stanowią najczęściej bezpłatne źródło finansowania, które nie powinno być uwzględnione przy obliczaniu kosztu kapitału. Tym bardziej, że przedsiębiorstwo ze swej strony także udziela kredytu kupieckiego nie oprocentowanego, finansując w ten sposób działalność swoich kontrahentów⁵⁾. Zatem do kosztu kapitału obcego zalicza się przede wszystkim koszty w postaci oprocentowania kredytów bankowych, pożyczek, zobowiązań leasingowych i koszty zobowiązań zaciągniętych na rynku kapitałowym w wyniku emisji i sprzedaży instrumentów dłużnych. Procentowa relacja odsetek do wartości kapitału obcego stanowi nominalny koszt kapitału obcego, czyli stopę jego oprocentowania⁶⁾.

W odróżnieniu od dywidend stanowiących koszt kapitału własnego, wypłaty z tytułu oprocentowania długu zmniejszają podstawę opodatkowania przedsiębiorstw podatkiem dochodowym, stanowiąc tzw. **tarczę podatkową** (*tax shield*). Oprocentowanie, po uwzględnieniu korzyści podatkowych, obniża efektywny koszt pozyskania kapitału obcego. Rzeczywisty koszt długu, jak pokazuje wzór (2), jest niższy od realizowanej przez inwestorów stopy zwrotu⁷⁾:

$$(2) \quad k_d = r_d \times (1 - T)$$

gdzie: k_d – koszt kapitału obcego (długu),

r_d – stopa oprocentowania długu,
 T – stawka podatku dochodowego.

Zatem finansowanie działalności kapitałem obcym jest dla przedsiębiorstwa korzystne finansowo, gdyż obniża koszt wykorzystywanego przez firmę kapitału poprzez osłonę podatkową, jaką dają wypłacone odsetki od pożyczonego kapitału. Obniżanie podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym poprzez zwiększanie kosztów finansowych związanych z bieżącą obsługą długu ma istotny wpływ na kształtowanie się kosztu kapitału finansującego działalność przedsiębiorstw⁸⁾.

Przy kalkulacji **kosztu kapitału obcego zaciągniętego w postaci kredytu bankowego** należy wziąć pod uwagę stopę oprocentowania kredytu. Wysokość tego oprocentowania jest ustalana w bezpośrednich kontaktach między przedsiębiorstwem a bankiem komercyjnym. Najistotniejszym czynnikiem determinującym cenę kredytu bankowego są stopy procentowe⁹⁾ określone przez bank centralny. Cenę kredytu wyznaczają także czynniki określające tzw. płynność funduszy pożyczkowych, takie jak: okres, na jaki kredyt jest udzielany oraz wysokość kredytu. Ponadto na wysokość oprocentowania wpływa ryzyko wiążące się z finansowaniem konkretnego przedsiębiorstwa, co oznacza, że firmy znajdujące się w dobrej kondycji finansowej, współpracujące długoterminowo z bankiem, mogą liczyć na tańszy kredyt niż nowo powstałe przedsiębiorstwa, czy znajdujące się w złej kondycji finansowej.

W praktyce amerykańskiej banki ustanawiają pierwszorzędą stopę procentową, tzw. *prime rate*, dla najbardziej wiarygodnych kredytobiorców, a więc takich przedsiębiorstw, które ze względu na wielkość, zasoby finansowe, pozycję w gospodarce, cechuje niewielki poziom ryzyka. Przedsiębiorstwom o mniejszej wiarygodności kredytowej oferowane są kredyty według pierwszorzędnej stopy plus pewna liczba punktów procentowych. Pierwszorzędne stopy procentowe ustalane przez większość banków są identyczne i zbliżone do stóp ustalonych przez bank centralny. Zwykle ustalone są na poziomie 1 do 1,5 punktu procentowego powyżej „kosztu pieniądza” mierzonych przeciętną stopą, płaconą od dużych zbywalnych certyfikatów depozytowych (*negotiable certificates of deposit – CD*). Marżę banku (*spread*), która pokrywa koszty banku i jest źródłem zysku z udzielonego kredytu, stanowi różnica między pierwszorzędą stopą procentową a stopą CD. Zazwyczaj oprocentowanie naliczane najlepszym klientom jest naliczane na bazie bonów skarbowych (0,5 do 1 punktu procentowego powyżej ich rentowności). Ostateczne oprocento-

wanie dla pozostałych kredytobiorców składa się z podstawowej stopy procentowej, naliczanej najlepszym klientom, powiększonej o premię wynoszącą od 0,5 do 4 punktów procentowych¹⁰⁾.

O wysokości kosztu kredytu decydują także warunki, na jakich jest on udzielany, a zatem źródła i terminy spłat, sposób naliczania odsetek, formy zabezpieczania kredytu itp. oraz marża bankowa na pokrycie kosztów banku i utworzenie zysku¹¹⁾. Schemat 1. przedstawia główne czynniki wpływające na kształtowanie się stopy oprocentowania kredytu bankowego.

Koszty odsetek zapłaconych w skali rocznej odnośzone do przeciętnej wysokości kredytu oznaczają nominalny koszt danego rodzaju kredytu¹²⁾. Do obliczenia odsetek, czyli kosztów oprocentowania kredytu bankowego, można wykorzystać formułę:

$$(3) \quad \dots \frac{\dots \times \dots \times \dots}{\dots \times \dots}$$

gdzie: O – kwota odsetek należnych z tytułu pozyskania kredytu,

K – wartość kredytu,

i – stopa procentowa w skali rocznej wyrażona w procentach,

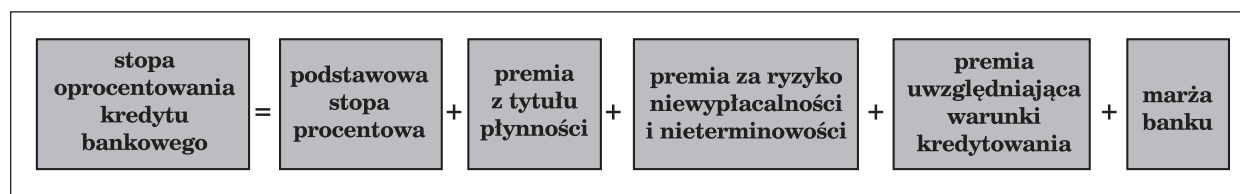
t – czas wykorzystania kredytu w dniach.

Poza oprocentowaniem banki stosują dla pokrycia kosztów i zapewnienia sobie zysków depozyt zabezpieczający i prowizję za gotowość. Depozyt zabezpieczający (*compensating balance*) jest częścią kredytu, którą kredytobiorca musi pozostawić na nie oprocentowanym rachunku. Prowizja za gotowość (*commitment fee*) jest pobierana od kredytobiorcy za otwarcie linii kredytowej i naliczana od nie wykorzystanej części kredytu. Stosowanie depozytu zabezpieczającego i prowizji za gotowość powoduje, że efektywne oprocentowanie kredytu jest zazwyczaj wyższe niż podawane przez banki¹³⁾. W związku z powyższym efektywna stopa procentowa może być obliczona według następującego wzoru:

$$(4) \quad \text{Efektywna stopa procentowa} = \frac{\text{Podstawowa stopa procentowa}}{1 - \frac{\text{Depozyt zabezpieczający}}{\text{Kredyt}}} + \frac{\text{Prowizja za gotowość}}{\text{Kredyt}}$$

Podobnie jak w przypadku kredytu bankowego przy kalkulacji **kosztu kapitału pozyskanego w drodze pożyczki**, istotne znaczenie ma stopa oprocentowania pożyczki. Stanowi ona rezultat negocjacji z pożyczkodawcą, którym może być nie tylko instytucja finansowa, ale także towarzystwo ubezpieczeniowe, inne przedsiębiorstwo lub osoba fizyczna.

Schemat 1. Główne czynniki wpływające na oprocentowanie kredytu bankowego



Na koszt pożyczki wpływają przede wszystkim ogólne warunki rynkowe, kształtowane przez podstawowe stopy procentowe i stopy oprocentowania kredytów bankowych, a także warunki uwzględniające powiązania pomiędzy pożyczkodawcą i pożyczkobiorcą. Inne czynniki mające istotne znaczenie dla kosztu kapitału pozyskanego w formie pożyczki to kondycja finansowa pożyczkobiorcy, formy zabezpieczenia pożyczki i warunki spłaty¹⁴⁾.

W przeciwieństwie do kosztu kredytu bankowego, który w tradycyjnej postaci wyrażany jest w odsetkach w skali roku, **koszty leasingu** wyrażone są w tzw. koszcie efektywnym, czyli sumie kosztów leasingu w całym okresie umowy, rozłożonej równomiernie na wszystkie opłaty leasingowe. Na koszt efektywny leasingu składają się: koszty kredytu bankowego zaciągniętego przez firmę leasingową na sfinansowanie zakupu dobra inwestycyjnego oraz jej określony zysk. Ponadto część towarzystw leasingowych wymaga od korzystającego (leasingobiorcy) prowizji nazywanej także opłatą manipulacyjną (*management fee*), płatnej po podpisaniu umowy leasingowej. Opłata manipulacyjna przeznaczona jest na pokrycie kosztów administracyjnych finansującego (leasingodawcy), kosztów obsługi leasingu, a niekiedy stanowi także dodatkowe źródło zysku dla leasingodawcy¹⁵⁾.

Do oszacowania **kosztu kapitału obcego w przedsiębiorstwie emitującym papiery dłużne** niezbędna jest znajomość oczekiwanej przez inwestorów stopy zwrotu z inwestycji w obligacje. Z tym, że faktyczny koszt kapitału obcego uzyskanego przez emisję obligacji jest mniejszy od realizowanej przez inwestorów stopy zwrotu ze względu na korzyści wpływające ze zmniejszenia obciążeń podatkowych przedsiębiorstwa. Zgodnie z przepisami prawnymi dotyczącymi podatku dochodowego oprocentowanie długu stanowi bowiem koszt uzyskania przychodów, a zatem koszt zmniejszający podstawę opodatkowania¹⁶⁾. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę tzw. koszty emisji papierów wartościowych (*flotation costs*), w szczególności, gdy emisja obligacji następuje poprzez publiczną subskrypcję. Do kosztów emisji obligacji zalicza się: wynagrodzenie doradców prawnych i finansowych oraz firm audytorskich, wydatki związane z przygotowaniem prospektu lub memorandum informacyjnego, koszty gwarancji emisji, koszty techniczne przeprowadzenia emisji. Istotnym elementem kosztów plasowania obligacji jest prowizja banku inwestycyjnego, pełniącego rolę organizatora, pośrednika, a często również gwaranta emisji (*underwritera*). Koszty emisji obligacji zmniejszają przychody przedsiębiorstwa, zwiększając koszt zgromadzenia kapitału¹⁷⁾. Ostatecznie koszt kapitału obcego pozyskanego w drodze emisji obligacji zależy od wysokości i częstotliwości wypłat oprocentowania, terminu wykupu, ceny emisyjnej uzyskanej ze sprzedaży obligacji pomniejszonej o koszty emisji, a także oszczędności podatkowych, związanych z zaciągnięciem długu¹⁸⁾.

Obliczając koszt kapitału uzyskanego poprzez emisję obligacji wykorzystuje się najczęściej technikę dyskontowania. Nominalny koszt kapitału uzyskanego w drodze emisji obligacji jest równy stopie dyskontowej, według której zaktualizowana wartość netto kosztów związanych z obsługą emisji, czyli wypłatą odse-

tek i wykupem obligacji, jest równa dochodowi netto z emisji papierów dłużnych. Koszt długu (k_d) dla obligacji o stałym oprocentowaniu można wyznaczyć ze wzoru uwzględniającego odsetki dla całego okresu¹⁹⁾:

$$(5) \quad \dots \sum_{t=1}^n \frac{I}{(1+k_d)^t} + \frac{P_0}{(1+k_d)^n}$$

gdzie: P_0 – cena sprzedaży obligacji,
 k_{em} – koszty emisji i sprzedaży obligacji,
 I – odsetki wypłacone nabywcom obligacji,
 P_n – cena nominalna obligacji (cena wykupu obligacji),
 k_d – nominalny koszt kapitału obcego pozyskanego w drodze emisji obligacji przed opodatkowaniem,
 t – kolejne lata okresu emisji obligacji (1, 2, ... n).

Do oszacowania wartości nominalnego kosztu wyemitowanych obligacji przed opodatkowaniem może być wykorzystany wzór uproszczony²⁰⁾, uwzględniający odsetki tylko jednego roku:

$$(6) \quad \dots \frac{I + (P_n - P_0)}{(1+k_d)}$$

gdzie: k_d – przybliżony koszt kapitału obcego pozyskanego w drodze emisji obligacji przed opodatkowaniem,
 I – odsetki wypłacone nabywcom obligacji (*annual interest payments*),
 P_n – cena nominalna obligacji,
 V – cena rynkowa albo przychód netto ze sprzedaży obligacji,
 n – okres emisji w latach.

Innym sposobem obliczenia kosztu kapitału ze sprzedaży własnych obligacji przedsiębiorstwa jest odniesienie wartości rocznych odsetek od obligacji do wartości nominalnej papieru dłużnego, biorąc także pod uwagę koszty emisji obligacji. Koszt długu obliczonego tym sposobem dla nowej emisji obligacji przedstawia poniższy wzór²¹⁾:

$$(7) \quad k_d = \frac{\text{Wartość rocznych odsetek od nowych obligacji}}{\text{Wartość nominalna} (1 - \text{Koszty emisji})}$$

Przy kalkulacji kosztu zadłużenia związanego z obligacjami będącymi w obiegu wartość nominalna nie jest korygowana o koszty emisji i z tego względu koszt długu dla obligacji w obiegu przyjmuje następującą postać²²⁾:

$$(8) \quad k_d = \frac{\text{Wartość rocznych odsetek dla obligacji w obiegu}}{\text{Wartość rynkowa obligacji}}$$

Ponieważ obligacje obciążone są odsetkami, które zmniejszają zysk emitenta, koszt emisji należy skorygować o korzyści podatkowe. Korzyści wynikające ze zmniejszenia obciążeń podatkowych sprawiają, że emisja obligacji jest z reguły najbardziej opłacalną formą finansowania działalności. Po opodatkowaniu koszt kapitału obcego pozyskanego poprzez emisję obligacji wynosi²³⁾:

$$(9) \quad k_{obl} = k_i \times (1 - T)$$

gdzie: k_{obl} – koszt kapitału obcego (długu) pozyskanego poprzez emisję obligacji po opodatkowaniu,

k_i – przybliżony koszt kapitału obcego pozyskanego w drodze emisji obligacji przed opodatkowaniem, T – stopa podatku dochodowego.

Przedsiębiorstwo pozyskujące kapitał obcy poprzez zaciąganie długu, a w tym poprzez emisję instrumentów dłużnych, może odliczyć od podstawy opodatkowania odsetki płacone kredytodawcom, co pozwala osiągnąć wyższy zysk po opodatkowaniu w porównaniu z sytuacją, gdyby firma zdobywała fundusze wyłącznie z emisji akcji zwykłych. Do znaczących wskaźników przedstawiających zyskowność spółek należy EPS (*earnings per share*), czyli zysk przypadający na jedną akcję po zapłaceniu podatków i wypłacie dywidend akcjonariuszom uprzywilejowanym i obligatariuszom. Spółki w Stanach Zjednoczonych, zgodnie z nowymi zasadami rachunkowości wprowadzonymi w 1998 r., zobowiązane są do przedstawienia w sprawozdaniu dwóch rodzajów zysku na jedną akcję, tzw. podstawowego zysku na akcję (*basic earnings per share*), do obliczenia którego nie włącza się opcji na akcje, warrantów i obligacji zamiennych oraz (pełnego) rozwodnionego zysku na jedną akcję (*fully-diluted earnings per share*), który obejmuje powyższe papiery wartościowe. Emitując instrumenty dłużne firma osiąga wyższy zysk na jedną akcję, o ile stopa zwrotu z pożyczonych funduszy przewyższa ich oprocentowanie²⁴⁾. Powyższe zagadnienie tłumaczy mechanizm dźwigni finansowej.

Ewa Komajda

PRZYPISY

- ¹⁾ A.A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, *Finance*, Third Edition, Barron's Educational Series, Inc., New York 1995, op. cit. s. 158.
- ²⁾ V. JOG, C. SUSZYŃSKI, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wyd. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 160.
- ³⁾ M. SIUDAK, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1999, s. 100.
- ⁴⁾ W. PLUTA, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 113.
- ⁵⁾ J.C. VAN HORNE, *Financial Management and Policy*, Fifth Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1980, s. 492.
- ⁶⁾ J. CZEKAJ, Z. DRESLER, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 81–82; *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, praca zbiorowa pod red. M. WYPYCHA, Wyd. Absolwent, Łódź 1995, s. 101–102.
- ⁷⁾ A. DULINIEC, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 27, 81.
- ⁸⁾ A. DULINIEC, op. cit., s. 30–32.
- ⁹⁾ Podawane w prasie i innych publikacjach stopy procentowe nazywane są nominalnymi. Nominalna stopa procentowa składa się z realnej stopy procentowej i premii w wysokości oczekiwanej stopy inflacji. A. A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op. cit., s. 315.
- ¹⁰⁾ A.A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op. cit., s. 306; V. JOG, C. SUSZYŃSKI, op. cit., s. 206.
- ¹¹⁾ *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, op. cit., s. 103.
- ¹²⁾ Ibid., s. 103–104.
- ¹³⁾ A. A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op. cit., s. 306–307.

- ¹⁴⁾ *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, op. cit., s. 105.
- ¹⁵⁾ J. LEMIESZ, *Co jest tańsze? Leasing. Alternatywa dla kredytu bankowego*, „Rzeczpospolita”, 9 marca 1998.
- ¹⁶⁾ Należy dodać że efekt tarczy podatkowej nie działa także wtedy, gdy przedsiębiorstwo osiąga wynik finansowy w postaci straty. Firma nie płaci wówczas podatku dochodowego i tym samym nie może skorzystać z osłony podatkowej. Również przedsiębiorstwa małe, nie posiadające osobowości prawnej, nie są obciążone podatkiem dochodowym od osób prawnych i nie mogą wykorzystać efektu tarczy podatkowej. M. SIUDAK, op. cit., s. 101.
- ¹⁷⁾ V. JOG, C. SUSZYŃSKI, op. cit., s. 167.
- ¹⁸⁾ A. DULINIEC, op. cit., s. 80–81; M. SIUDAK, op. cit., s. 102.
- ¹⁹⁾ *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, op. cit. s. 105.
- ²⁰⁾ J.G. SIEGEL, J.K. SHIM, *Financial Management*, Barron's Business Library, New York 1991, s. 138.
- ²¹⁾ A.A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op. cit., s. 165–166.
- ²²⁾ Ibid., s. 166.
- ²³⁾ L.P. ANDERSON, V. V. MILLER, D. L. THOMPSON, *The Finance Function*, Intext Educational Publishers, Scranton, Pennsylvania 1971, s. 86–87; A.A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op. cit. s. 165; J.G. SIEGEL, J. K. SHIM, op. cit., s. 138.
- ²⁴⁾ J. DOWNES, J. E. GOODMAN, *Dictionary of Finance and Investment Terms*, Fifth Edition. Barron's Educational Series, Inc., Hauppauge, New York 1998, s. 168–169; A.A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op. cit., s. 191.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDERSON L. P., MILLER V. V., THOMPSON D. L., *The Finance Function*, Intext Educational Publishers, Scranton, Pennsylvania 1971.
- [2] CZEKAJ J., DRESLER Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [3] DOWNES J., GOODMAN J. E., *Dictionary of Finance and Investment Terms*, Fifth Edition, Barron's Educational Series, Inc., Hauppauge, New York 1998.
- [4] DULINIEC A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [5] *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, praca zbiorowa pod red. M. WYPYCHA, Wyd. Absolwent, Łódź 1995.
- [6] GROPELLI A.A., NIKBAKHT E., *Finance*, Third Edition, Barron's Educational Series, Inc., New York 1995.
- [7] JOG V., SUSZYŃSKI C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wyd. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- [8] LEMIESZ J., *Co jest tańsze? Leasing. Alternatywa dla kredytu bankowego*, „Rzeczpospolita”, 9 marca 1998.
- [9] W. PLUTA, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [10] SIEGEL J. G., SHIM J. K., *Financial Management*, Barron's Business Library, New York 1991.
- [11] SIUDAK M., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1999.
- [12] VAN HORNE J.C.: *Financial Management and Policy*, Fifth Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1980.

Autorka – pracownik naukowy Wyższej Szkoły Handlu i Prawa w Warszawie i Politechniki Warszawskiej, doktorantka w Kolegium Gospodarki Światowej SGH w Warszawie.

Michał Jan Cichy, Marek Szafraniec

Budowa i doskonalenie nowoczesnego systemu zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie

Odpowiednio zorganizowane systemy zarządzania środowiskiem (SZŚ) zyskują coraz większą popularność. Właściwe zarządzanie środowiskiem w przemyśle daje pozytywne rezultaty zarówno dla środowiska i zdrowia ludzi, jak i dla samych przedsiębiorstw, np. w postaci redukcji kosztów produkcji oraz poprawy pozycji konkurencyjnej (lepszego wizerunku firmy, posiadane certyfikaty – Świadectwo Czystszej Produkcji, certyfikat zgodności z ISO 14001 lub wpis do rejestru UE EMAS). System taki może charakteryzować się różnym stopniem sformalizowania. Istnieją jednak wspólne elementy, które powinny zostać uwzględnione w budowie i doskonaleniu każdego nowoczesnego SZŚ.

Wybór modelu i strategii jako bazy dla budowy i doskonalenia SZŚ

Współczesne SZŚ powinny bazować na tzw. dynamicznym modelu ochrony środowiska, którego istota polega na dążeniu do ciągłej poprawy w zakresie oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko, wyrażonej konsekwentnym zmniejszaniem jednostkowego zużycia materiałów, wody, energii elektrycznej i ciepłej, a także jednostkowych zrzuć zanieczyszczeń [3, 4, 8]. Efektem kolejnych działań prośrodowiskowych są zazwyczaj dodatkowe zyski finansowe, wynikające np. ze zmniejszenia opłat środowiskowych, lepszego wykorzystania surowca, oszczędności wody lub energii itp. [2, 3, 8]. Niestety, w Polsce nadal bardziej popularny jest tzw. model statyczny. Realizujące go przedsiębiorstwa starają się działać poniżej dopuszczalnych limitów emisyjnych, a jedyną motywację dla działań prośrodowiskowych stanowić może zaostrożenie ww. norm [2, 3, 4, 8].

Z przedstawionymi powyżej modelami związane są strategię ochrony środowiska, na których może bazować SZŚ. Mogą to być: strategia usuwania skutków (oczyszczania) lub strategia zapobiegania (prewencji).

W strategii usuwania skutków realizuje się działania polegające m.in. na oczyszczaniu, neutralizowaniu itp. powstałych już zanieczyszczeń. Efektem jej realizacji jest budowa odpowiednio wydajnych i kosztownych instalacji, jak np. oczyszczalnie ścieków, w efekcie działania których ilość wytworzonych odpadów nie ulega zmniejszeniu, a niejednokrotnie jest wręcz przeciwnie. Strategia ta jest zwykle wybierana

przez przedsiębiorstwa realizujące model statyczny jako całkowicie wystarczająca.

Strategia zapobiegania powstawaniu zanieczyszczeń – określana też często jako strategia Czystszej Produkcji (CP), polega na zintegrowanym, ciągłym działaniu w odniesieniu do procesów, produktów i usług, dążącym do zmniejszenia ryzyka dla ludzi i środowiska oraz poprawy efektywności produkcji [9, 10]. Za priorytet uznaje się tu niedopuszczanie do powstawania zanieczyszczeń lub – tam gdzie nie jest to możliwe – minimalizowanie ich ilości. Wykorzystuje się tu np. zmiany w produkcji lub w materiale wejściowym, w technologii, czy tzw. poprawne praktyki eksploatacyjne. Usuwanie skutków stanowi jedynie uzupełnienie podjętych działań w odniesieniu do tych zanieczyszczeń, których powstaniu nie udało się zapobiec [2].

Strategia CP, realizująca założenia dynamicznego modelu ochrony środowiska, jest opcją preferowaną przy budowie i doskonaleniu nowoczesnego SZŚ.

Organizacja SZŚ w przedsiębiorstwie

Nowoczesny SZŚ powinien być dostosowany do specyfiki danego zakładu i uwzględniać istniejące w nim rozwiązania oraz kulturę organizacyjną, wykorzystywać istniejące w nim zasoby, zdobyte doświadczenie oraz wiedzę [8]. Istotnym zagadnieniem jest odpowiednie zorganizowanie struktury SZŚ w zakładzie.

Pierwszym i kluczowym elementem przy wdrażaniu SZŚ jest zaangażowanie w ten proces naczelnego kierownictwa. Musi ono zdawać sobie sprawę z korzyści płynących z prawidłowego funkcjonowania systemu oraz zapewnić stosowne zasoby – kadrowe i materialne. Wiele zależy też od nadzoru kierownictwa nad przebiegiem realizacji wdrażania i funkcjonowania systemu.

Kierownictwo musi wyznaczyć osoby zajmujące się SZŚ i określić zakres ich odpowiedzialności. Musi wyznaczyć osobę, która weźmie na siebie koordynację prac związanych z systemem. Często jest to kwestia oddzielnego etatu, co umożliwia tej osobie skupienie się wyłącznie na sprawach środowiskowych. Powołany musi też zostać zespół ds. zarządzania środowiskiem, w którym reprezentowani będą pracownicy co najmniej tych działów, które wpływają na istot-

ny sposób na środowisko, a także działu prawnego, finansowego itp. Zespół ten jest odpowiedzialny m.in. za ocenę oddziaływania zakładu na środowisko oraz wyodrębnienie, ocenę i realizację działań prośrodowiskowych w przedsiębiorstwie. Dla wdrożenia poszczególnych projektów proekologicznych powołane mogą być też zespoły zadaniowe, obejmujące specjalistów posiadających wiedzę na temat modernizowanych procesów lub powstających w nich strumieni odpadów. Do grup zadaniowych mogą zostać zaproszeni także ludzie z zewnątrz, jak konsultanci czy pracownicy jednostek badawczych [1, 2, 6].

Ważny element stanowi zaangażowanie pracowników w budowę i doskonalenie SZŚ, poprzez np. informowanie załogi, prowadzenie szkoleń itp. W obszarach oddziałujących na środowisko pracownicy powinni znać wpływ środowiskowy, jaki wywiera wykonywana przez nich działalność i jak mogą go zminimalizować w zakresie swoich zadań. Można podjąć też działania o charakterze motywacyjnym. Dobrym rozwiązaniem jest umożliwienie zgłaszania własnych propozycji i usprawnień środowiskowych przez wszystkich pracowników zakładu.

Zasady funkcjonowania i kluczowe elementy SZS

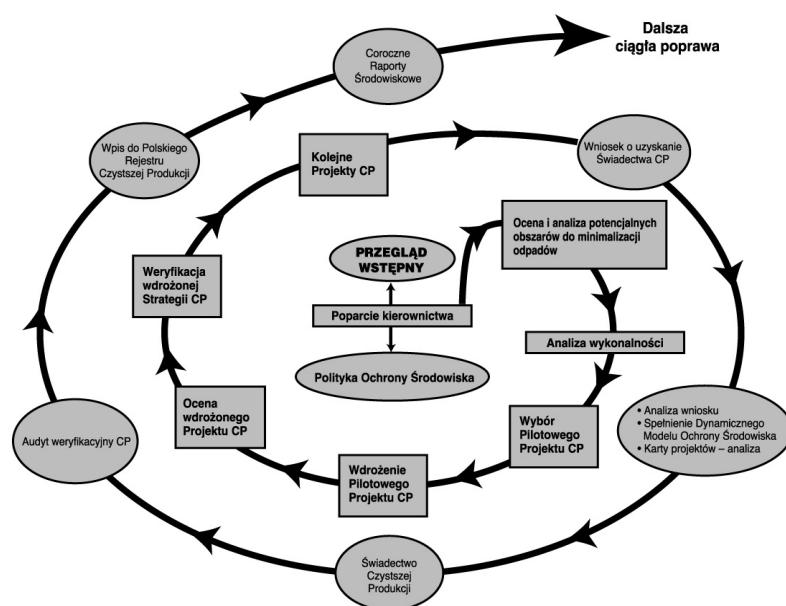
Najważniejszym dokumentem w hierarchii SZŚ jest, ustalona na szczęblu naczelnego kierownictwa, polityka środowiskowa. Określa ona świadomą działalność przedsiębiorstwa w odniesieniu do środowiska przyrodniczego, będąc zarazem publicznym zobowiązaniem do przestrzegania ustalonych w niej zasad [6]. Powinna być ona ambitna, jednak realna w realizacji.

Do najważniejszych zasad, którymi powinien kierować się nowoczesny SZŚ, a które powinna uwzględnić polityka środowiskowa, należą:

- ciągłe doskonalenie – rozpatrywane z jednej strony jako ustawiczny proces usprawniania SZŚ, z drugiej – jako dążenie do ciągłej poprawy efektów działalności środowiskowej [5, 6, 8];
- zgodność z wymaganiami prawnymi – akcentowana chociażby w procedurze polskiego SZŚ wg CP [3, 8] oraz w normie ISO 14001; posiadanie wszelkich wymaganych w prawie środowiskowym zezwoleń oraz działanie poniżej dopuszczalnych poziomów emisyjnych;
- zapobieganie zanieczyszczeniom – interpretowane jako działanie u źródła, czyli praktyczna realizacja zasad CP.

Polityka środowiskowa stanowi podstawę do dalszych działań, w tym do ustalania celów środowiskowych. Cele te powinny mieć ustalone ramy czasowe dla ich osiągnięcia oraz spodziewany stopień zmniejszenia oddziaływania. Do oceny realizacji celów określa się wskaźniki, jak np. stosunek wielkości zużycia surowca na jednostkę wytworzonej produkcji. Dla każdego zdefiniowanego celu środowiskowego należy opracować szczegółowe plany ich realizacji w postaci harmonogramu działań wraz z określeniem odpowiedzialnych za nie osób [3, 6, 8]. Utworzony w ten sposób plan działań staje się podstawą kontroli realizacji polityki środowiskowej oraz, jeśli to konieczne, ewentualnej korekty przyjętych wcześniej planów. Odpowiednio zorganizowany SZŚ powinien nie tylko zapewnić konsekwencję w działaniach proekologicznych, ale również uniemożliwić obniżenie osiągniętego poziomu ochrony środowiska.

Istotnym elementem, umożliwiającym podejmowanie właściwych decyzji w odniesieniu do działań środowiskowych, jest system oceny oddziaływania zakładu na środowisko. Pierwszym krokiem w budowie SZŚ jest tzw. wstępny przegląd środowiskowy, mający za zadanie zebranie danych potrzebnych do oceny oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko oraz



Rys.1. Schemat budowy i doskonalenia SZŚ wg CP

Źródło: [8]

skuteczności podejmowanych działań. Niezależnie od zakresu tego przeglądu, niezbędne jest w nim zestawienie dokładnych bilansów masowych i energetycznych działalności przedsiębiorstwa, przynajmniej w obszarach najsilniej oddziałujących na środowisko. Zebrane dane umożliwią określenie jakościowe i ilościowe wpływów zakładu na środowisko w poszczególnych obszarach jego działalności. Na uwagę zasługuje też: określenie wpływu na najbliższe otoczenie zakładu, obecnego stanu zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie (dokumenty, procedury, działania zrealizowane oraz planowane), sytuacji prawnej (posiadane i wymagane zezwolenia, spodziewane zmiany prawne) itp. [7]. Na podstawie wyników przeglądu tworzy się m.in. listę wpływów zakładu na środowisko i określa ich istotność. Następnie wyszukuje się potencjalne ulepszenia środowiskowe, które poddaje się szczegółowej ana-

lizie wykonalności (technicznej i ekonomicznej) i najlepsze kieruje się do wdrożenia.

Dalsze doskonalenie systemu

Dane o oddziaływaniach środowiskowych aktualizowane są podczas kolejnych przeglądów środowiskowych, których wyniki stanowią podstawę następnej oceny wpływu środowiskowego i w konsekwencji wdrażania kolejnych inwestycji. Wyniki przeglądów stanowią też podstawę aktualizacji listy istotnych czynników wpływających na środowisko oraz polityki i celów środowiskowych. Dzięki zdobytym doświadczeniom zmianie mogą też ulec procedury postępowania w ramach SZŚ.

Kontrowersje budzi często bardzo drobiazgowy opis systemu, np. wymagany przez normę ISO 14001. SZŚ może dobrze i prawidłowo funkcjonować na dużo niższym poziomie sformalizowania, czego dowodem jest, funkcjonujący z powodzeniem w 224 polskich przedsiębiorstwach, SZŚ oparty na strategii CP – wypracowany w Polskim Programie CP na zasadzie dobrowolnego zobowiązania do ciągłej redukcji jednostkowych oddziaływań na środowisko. Zobowiązanie to, potwierdzone nadaniem Świadectwa CP, jest weryfikowane po dwóch pełnych latach funkcjonowania systemu, a następnie corocznie – na podstawie raportów środowiskowych. Schematycznie przedstawiono go na rysunku 1.

Zakłady realizujące ten system, jeśli zależy im na certyfikacji na zgodność z ISO, mogą go stopniowo ulepszać, w ramach realizacji zasady ciągłego doskonalenia.

Michał Jan Cichy, Marek Szafraniec

BIBLIOGRAFIA

- [1] CICHY M.J., *Opracowanie projektu Czystszej Produkcji*, [w:] NOWAK Z.A. (red), *Zarządzanie środowiskiem naturalnym. Podręcznik akademicki*, Politechnika Śląska w Gliwicach, Gliwice 2001.
- [2] EPA USA, *Ocena możliwości minimalizacji odpadów – poradnik techniczny*, Stowarzyszenie „Polski Ruch CP”, Katowice 2000.
- [3] NOWAK Z. (red.), *Czysta Produkcja – Strategia ochrony środowiska XXI wieku. Polski Program CP po 10-ciu latach*, Stowarzyszenie „Polski Ruch CP”, Katowice 2000.
- [4] NOWAK Z. (red.), *Ocena działalności proekologicznej Przedsiębiorstw CP*, Polskie Centrum CP, Katowice 2000.
- [5] NOWAK Z., *Podstawy Czystszej Produkcji*, [w:] NOWAK Z.A. (red.), *Zarządzanie środowiskiem naturalnym. Podręcznik akademicki*, Politechnika Śląska w Gliwicach, Gliwice 2001.
- [6] PN-EN ISO 14001, 1998.
- [7] ROTHARY B., *ISO 14000 i ISO 9000*, Agencja Informacji Wydawniczych IPS, Warszawa 1999.
- [8] *System zarządzania środowiskiem bazujący na strategii czystszej produkcji SZŚ wg CP*, Polskie Centrum CP, Katowice 2000.
- [9] www.uneptie.org
- [10] www.programcp.org.pl

Autorzy są doktorantami w Katedrze Zarządzania Środowiskiem i Bezpieczeństwem Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Narodziny koncepcji oceny cyklu życia jako wynik wzrastającej świadomości ekologicznej na świecie są przykładem stworzenia podstaw teoretycznych i praktycznych służących realizacji zasady zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do wytwarzania przyjaznych dla środowiska produktów.

Wpływ na środowisko dowolnego produktu zdefiniowany jest wszystkimi procesami, jakie towarzyszą całemu cyklowi jego życia. Na cykl ten składają się: wydobywanie surowców, przetwarzanie surowców, wytwarzanie produktu, jego dystrybucja i użytkowanie oraz jego utylizacja. W realizację każdego z powyższych etapów zaangażowane są liczne procesy jednostkowe oraz towarzyszące im przepływy (podstawowe i pomocnicze).

Wszystkie te procesy wpływają na środowisko poprzez tzw. **środowiskowe ładunki wejściowe** (wejście do procesów: surowce i energia) oraz **środowiskowe ładunki wyjściowe** (wyjście z procesów: emisja szkodliwych zanieczyszczeń do gleby, wody i powietrza, hałas itp.). Wszystkie etapy cyklu życia wraz z wszystkimi jednostkowymi procesami w nie zaangażowanymi tworzą tzw. **system produktu**. Wprowadzenie tego pojęcia odmieniło podejście do nowoczesnego zarządzania środowiskiem; przestano produkt postrzegać tylko i wyłącznie z punktu widzenia procesów jego wytwarzania, a dostrzeżono istotność pozostałych etapów jego życia (rys. 1).

LCA jest narzędziem pozwalającym na ocenę wpływu dowolnego systemu produktu na środowisko, wynikającego ze zużycia określonych zasobów środowiska oraz oddziaływania na środowisko (w tym również na człowieka) szkodliwymi emisjami i można je zdefiniować jako wieloetapowy iteracyjny proces, w którym:

- identyfikuje i określa się ładunki środowiskowe związane z całym cyklem życia określonego produktu,
- szacuje się ilościowo potencjał wpływu na środowisko tych ładunków,
- ocenia się możliwości wprowadzenia udoskonaleń przyczyniających się do zmniejszenia potencjału tego wpływu.

Od wielu lat w instytutach naukowych i organizacjach międzynarodowych prowadzone są prace mające na celu uporządkowanie systemowego podejścia do problematyki LCA oraz ujednolicenie metodyki przeprowadzania poszczególnych etapów oceny. Przewodzą w tym zakresie SETAC¹⁾ oraz ISO²⁾, a najbardziej popularne obecnie w tym zakresie są normy serii ISO 14040, specyfikujące wytyczne przeprowadzania LCA.

Procedura przeprowadzania LCA

Procedura przeprowadzania oceny cyklu życia według najczęściej stosowanej metodyki składa się z czterech podstawowych etapów [por. 3, 4, 6]:

- określenie celu oraz zakresu oceny,
- analiza inwentaryzacyjna³⁾,
- ocena wpływu na środowisko,
- interpretacja wyników oceny.

Pierwszym krokiem przeprowadzania LCA jest **ustalenie jej celu**. Wiąże się to z koniecznością uzyskania odpowiedzi na pytania: do czego będą użyte

Adam Ryszko

Ocena cyklu życia jako narzędzie kompleksowego określania wpływu produktu na środowisko

otrzymane wyniki, jakie decyzje będą mogły być podjęte na podstawie przeprowadzonej oceny oraz jakie potencjalne zmiany mogą zająć na skutek podjęcia konkretnych decyzji w działalności organizacji, na potrzeby której dokonywana jest LCA?

W kolejnym kroku definiuje się **jednostkę funkcjonalną** oraz **granice systemu produktu**. W LCA główny nacisk położony jest na funkcje użytkowe spełniane przez produkty, dzięki którym zaspokajane są określone potrzeby konsumentów. Funkcję tę (usługę dostarczaną konsumentowi) precyzuje w LCA ilościowo oraz jakościowo jednostka funkcjonalna, do której odnoszone są wszystkie ładunki środowiskowe danego systemu produktu, a która pozwala na ocenę i porównywanie wszystkich produktów, które spełniają określone przez nią założenia. Po zdefiniowaniu jednostki funkcjonalnej przystępuje się do ustalania granic systemu produktu. W praktyce najczęściej tworzy się listę elementów składowych produktu, dla których następnie określa się wszystkie związane z nimi procesy jednostkowe.

Ponieważ większość systemów produktów jest bardzo skomplikowana, należy dokonywać tzw. *screeningu* polegającego na ograniczaniu ich złożoności i pozostawieniu elementów najbardziej istotnych ze środowiskowego punktu widzenia. Istotnym problemem na etapie ustalania granic systemu produktu jest również alokacja, tzn. rozdzielanie ładunków środowiskowych poszczególnych procesów jednostko-

wych na składowe ocenianego systemu produktu oraz wykraczające poza oceniany system.

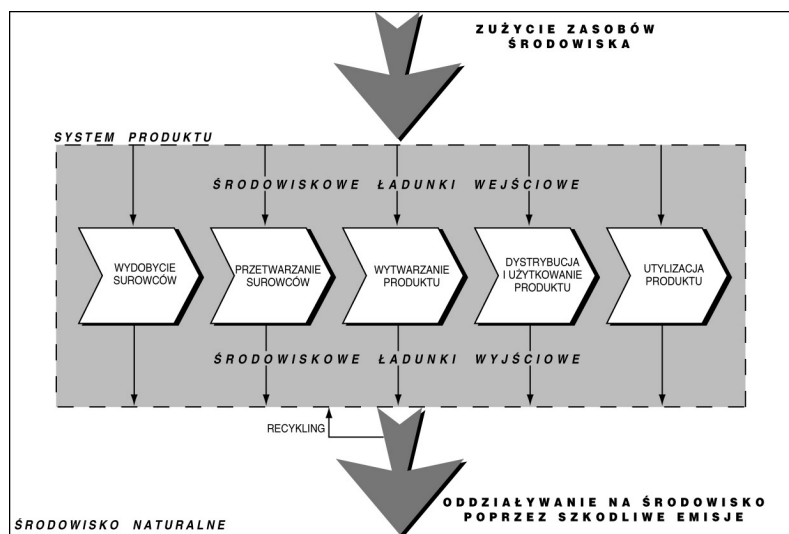
Celem **analizy inwentaryzacyjnej**, najbardziej czasochłonnego i złożonego etapu LCA, jest ustalenie i zebranie danych o wszystkich istotnych (ze środowiskowego punktu widzenia) procesach jednostkowych, które zostały włączone do systemu produktu oraz precyzyjne odniesienie ich do zdefiniowanej uprzednio jednostki funkcjonalnej. Oprócz ilościowego przedstawienia odpowiednich ładunków środowiskowych ważne jest w tej fazie zebranie informacji dotyczących pochodzenia i jakości zgromadzonych danych.

Aby przeprowadzona LCA mogła posłużyć jako podstawa podjęcia skutecznych decyzji, dane o rodzajach i wielkościach wszystkich ładunków środowiskowych systemu produktu, zebrane podczas inwentaryzacji, powinny zostać odpowiednio sklasyfikowane. Dokonuje się powiązania poszczególnych ładunków z wywoływanymi przez nie problemami środowiskowymi i charakteryzuje się wielkość ich wpływu na powstawanie poszczególnych problemów. W LCA bierze się pod uwagę powstawanie takich problemów środowiskowych, jak: globalne ocieplenie (efekt cieplarniany), degradacja warstwy ozonowej (powstawanie dziury ozonowej), powstawanie smogu, zakwaszenie, eutrofizacja, toksyczne skażenie ekosystemów i ludzi, długookresowe toksyczne skażenie, powstawanie odpadów itp.

Z uwagi na kompleksowość **oceny wpływu**, do obliczeń wielkości wpływu na środowisko dla całego systemu produktu niezbędne jest wsparcie odpowiednimi bazami danych zawierającymi wartości współczynników wyrażających siłę wpływu poszczególnych ładunków na powstawanie określonych problemów środowiskowych [por. 1, 6].

Dalsze działania są już bezpośrednio uzależnione od celu prowadzonej oceny, a zasadniczym zadaniem jest właściwa **interpretacja wyników** LCA, której bezpośrednim rezultatem powinno być podjęcie odpowiednich decyzji dotyczących produktu.

Ciekawe wyniki można uzyskiwać, przeprowadzając analizy wrażliwości, których celem jest sprawdzenie, jak zmieniłyby się wyniki LCA w efekcie zmiany określonego parametru lub wielkości w ocenianym systemie produktu (ma to istotne znaczenie w przypadku, gdy nie jesteśmy do końca pew-



Rys. 1. Kompleksowe ujęcie wpływu produktu na środowisko w LCA

Źródło: opracowanie własne.

ni prawidłowości wszystkich zebranych danych). W niektórych ocenach dokonywane są próby otrzymania zagregowanych wskaźników charakteryzujących wpływ na środowisko danego produktu⁴⁾, lecz zadanie to wymaga określenia subiektywnych wag istotności poszczególnych kategorii środowiskowych i nie odnotowano uniwersalnych osiągnięć w tym zakresie.

LCA a rozwój produktu

Podstawowym założeniem LCA jest pozyskanie ilościowych informacji o wpływie systemu produktu na środowisko. Informacje te mają z kolei umożliwić wyznaczenie działań niezbędnych do uzyskania optymalnie niskiego poziomu tego wpływu (minimalizacja u źródła zużycia surowców oraz emisji zanieczyszczeń, wprowadzenie recyklingu). Dzięki dostarczaniu kompleksowych informacji środowiskowych LCA może również w istotny sposób wpływać na łańcuch rozwoju produktu poprzez:

- wsparcie określania strategii dotyczącej produktu – w podejściu charakterystycznym dla LCA przedsiębiorstwa skupiają się na dostarczaniu usługi (funkcji użytkowej), a nie określonego produktu, w związku z tym następują radykalne zmiany produktów i cykli ich życia; dodatkowo można kreować i tym samym przewidywać określone proekologiczne zachowania i wymagania klientów, władz administracyjnych itp.,
- wsparcie badań i rozwoju – doskonalenie i innowacje produktów istniejących, ale przede wszystkim eko-projektowanie nowych produktów (i poszczególnych etapów cyklu ich życia) przychylniejszych środowisku,
- wsparcie produkcji – dzięki odpowiedniej interpretacji wyników LCA można w znaczący sposób zoptymalizować wpływ na środowisko wszystkich procesów produkcyjnych i logistycznych (określenie obszarów ewentualnych innowacji, modernizacji itp.); wyniki oceny powinny być również podstawą przy wyborze najbardziej przyjaznych dla środowiska dostawców,
- wsparcie działań marketingowych – podkreślanie kwestii środowiskowych w marketingu w wielu krajach przyniosło już wymierne korzyści, a LCA dostarcza naukowych podstaw ich precyzyjnego określania; wyniki oceny dodatkowo służyć mogą *benchmarkingowi* środowiskowemu, porównywaniu produktów o identycznych jednostkach funkcjonalnych, a także określaniu kryteriów nadawania najbardziej ekologicznym produktom etykiet środowiskowych i ich późniejszemu uzyskiwaniu.

Jak każde skomplikowane narzędzie, LCA posiada również kilka wad wynikających bezpośrednio z jego złożoności. W obecnej fazie rozwoju tego narzędzia mogą występować różnice w wynikach ocen (dodatkowo skomplikowanych do interpretacji) tego samego systemu produktu. Spowodowane jest to brakiem jednolitej, akceptowanej na całym świecie bazy danych, obejmującej identyczne kategorie i wskaźniki niezbędne do wykorzystania podczas oceny, a także specyfiką LCA wymagającą od przeprowadzających ocenę podejmowania wielu decyzji dotyczących wyboru konkretnych opcji podczas poszczególnych jej etapów. Wśród wad wymienić można również potrzebę zebrania i przetworzenia dużej ilości danych (czasem bardzo trudnych do zdobycia), do czego wymagana jest grupa doświadczonych ekspertów i wspar-

cie odpowiednim oprogramowaniem, a co wpływa również na duży koszt oceny. Należy jednak podkreślić, iż w ostatnim czasie dzięki coraz powszechniejszemu zastosowaniu tego narzędzia i wykorzystywaniu coraz bardziej ujednoliconych procedur, poczyniono znaczący postęp w zakresie ograniczania wymienionych niedogodności. Jest to bardzo istotne dla małych i średnich przedsiębiorstw, by również i one mogły wykorzystywać bogate opcje zastosowań LCA.

Podsumowanie

Pomimo kilku wad wynikających ze złożoności LCA, narzędzie to jest doskonałym instrumentem umożliwiającym w sposób ilościowy kompleksowe przedstawienie wpływu na środowisko dowolnego produktu. W Polsce zarówno teoria, jak i praktyka w tej dziedzinie są jeszcze w początkowej fazie rozwoju, ale otrzymane dotychczas interesujące wyniki przeprowadzonych ocen świadczą o bardzo dużych możliwościach wykorzystania tego narzędzia. Choć sama LCA nie zlikwiduje powstawania określonych problemów środowiskowych, to umożliwienie dzięki jej zastosowaniu identyfikacji aspektów o największym potencjale wpływu na środowisko jest znakomitym instrumentem wspierającym decydentów w obszarze zarządzania środowiskiem. Jest to szczególnie ważne w osiąganiu jednego z celów rozwoju zrównoważonego: ciągłego doskonalenia efektów działalności proekologicznej przedsiębiorstw.

Adam Ryszko

PRZYPISY

- ¹⁾ *Society of Environmental Toxicology and Chemistry* – Towarzystwo Toksykologii i Chemii Środowiskowej.
- ²⁾ *International Organization for Standardization* – Międzynarodowa Organizacja Standaryzacji.
- ³⁾ Pojęcie *inventory analysis* w PN-EN ISO14040:2000 *Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Zasady i struktura* zostało przetłumaczone jako „analiza zbioru” (wejść i wyjść).
- ⁴⁾ Jest to krok proponowany opcjonalnie w poszczególnych procedurach przeprowadzania LCA.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Centre of Environmental Science, *Environmental Life Cycle Assessment of Products: Guide, Background*, CML, Leiden 1992.
- [2] FRANKL P., RUBIK F., *Life Cycle Assessment in Industry and Business. Adoption Patterns, Applications and Implications*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2000.
- [3] HEIJUNGS R., HUPPES G., DE HAES H.A., VAN DEN BERG N.W., DUTILH Ch.E., *Life Cycle Assessment: What It Is and How to Do It*, UNEP Industry and Environment, Paris 1996.
- [4] PN-EN ISO14040:2000 *Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Zasady i struktura*.
- [5] RYSZKO A., STASZEK T., *Ocena cyklu życia jako narzędzie Czystszej Produkcji*, [w:] NOWAK Z. (red): *Zarządzanie środowiskiem. Cz.I.* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001.
- [6] WENZEL H., HAUSCHILD M., ALTING L.: *Environmental Assessment of Products. Volume 1: Methodology, Tools and Case Studies in Product Development*, Chapman & Hall, London 1997.

Autor jest doktorantem w Katedrze Zarządzania Środowiskiem i Bezpieczeństwem Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w Gliwicach.

Jacek Otto

W poszukiwaniu przyczyn utraty nabywcy

Analiza interakcji klienta z firmą za pomocą graficznego projektu usługi

Na współczesnym, niezwykle konkurencyjnym rynku wysokoopłacalni klienci są najcenniejszym zasobem firmy. Jak wynika z badań, znaczna ich część nie jest lojalna w stosunku do nabywanej aktualnie marki. Fakt ten oznacza, iż w każdej chwili mogą oni zrezygnować z zakupu danej marki i przenieść swoje zainteresowanie oraz pieniądze na inną, ich zdaniem atrakcyjniejszą. Aktualni, wysokoopłacalni konsumenci mogą być najlepszym źródłem i gwarancją realizowania przez firmę oczekiwanych zysków w przyszłości. Tym samym należy podjąć skuteczne działania, aby grupę wysokoopłacalnych, ale nielojalnych konsumentów związać z firmą na dłużej. Stają się oni wyzwaniem dla menedżerów, ale także stanowią swoją szansę, jeśli firmy będą potrafiły zbudować skuteczne strategie marketingowe, które wykreują oczekiwaną lojalność tej grupy nabywców wobec marki.

Dziś nie ulega wątpliwości, iż utrata klientów może mieć bardzo silny wpływ na kondycję finansową firmy, czasami ważniejszy niż np. udział w rynku czy koszty jednostkowe. Jeśli firma wie, ile naprawdę kosztuje utrata klienta, to będzie skłonna właściwie oceniać środki przeznaczane na jego zatrzymanie.

Zjawisko odchodzenia nabywców jest bardzo słabo rozpoznane, ponieważ większość firm nie podejmuje działań zmierzających do jego wyjaśnienia, a tym samym nie czyni wysiłków zabezpieczających firmę przed nadmierną utratą konsumentów.

Z utraty klientów, nawet bez przeprowadzania pogłębionych analiz, wyciągnąć można dwa istotne wnioski:

- po pierwsze, jest to wyraźny sygnał, że klient dostrzega pogorszenie się oferty firmy bądź też znalazł ofertę lepszą, a zatem zaoferowana mu wartość jest w ocenie nabywcy niewystarczająca;
- po drugie, rosnąca liczba utraconych klientów spowoduje zmniejszenie wpływów ze sprzedaży, jeśli firmie nie uda się pozyskać nowych, dostatecznie dochodowych nabywców, którzy zrekompensują utracone zyski.

W świetle powyższych stwierdzeń oczywista wydaje się być konieczność podjęcia przez przedsiębiorstwa badań nad zjawiskiem utraty klientów. W szczególności ważne jest rozpoznanie przyczyn, które powodują utratę konsumentów, albowiem tylko ich uświadomienie daje szansę podjęcia działań naprawczych (rysunek 1.).

Problem ten akcentuje także Ph. Kotler¹⁾, który twierdzi, że przedsiębiorstwa powinny kontaktować się również z tymi klientami, którzy przestali kupować ich produkty lub znaleźli innego dostawcę. Muszą bowiem dowiedzieć się, dlaczego tak się stało, znaleźć miejsce, w którym popełniono błąd.

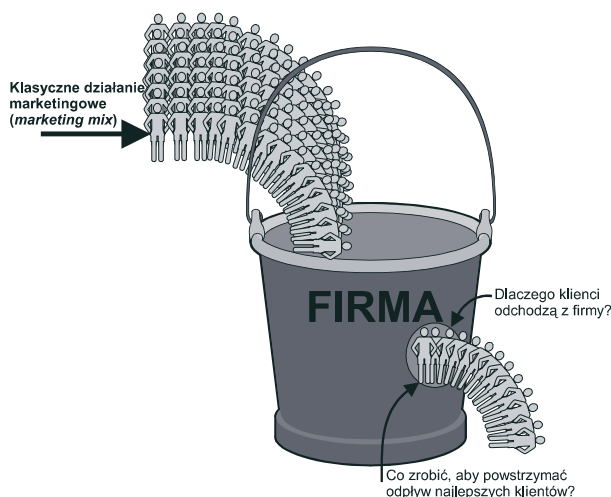
Jeśli z analizy utraty klientów można uzyskać wiele cennych informacji, które mogą mieć istotny wpływ na poprawę rentowności firmy, to nasuwa się pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa tego nie czynią?

Zdaniem F. Reichhelda²⁾, który prowadził 10-letnie badania nad zjawiskami lojalności i utraty klientów oraz ich wpływu na *cash flow* i zyski firmy wyróżnić można 7 zasadniczych przyczyn takiego postępowania:

- wiele firm zbyt późno zwraca uwagę na problem, ponieważ nie dostrzega bliskiego związku przyczynowego zachodzącego między lojalnością klienta z jednej strony, a *cash flow* i zyskiem firmy z drugiej;
- analiza utraty klientów oznacza w wielu przypadkach studiowanie własnych zaniedbań, co z psychologicznego punktu widzenia powoduje dość zrozumiałą reakcję odrzucenia problemu. W określonych sytuacjach wnioski wypływające z prowadzonej analizy mogą być niebezpieczne dla rozwoju kariery określonych osób;
- dla wielu firm utrata klienta jest trudna do zdefiniowania;
- niektóre firmy mają problemy z precyzyjnym zdefiniowaniem samego klienta, co powoduje, iż podjęcie analizy jego utraty staje się niemożliwe;
- odkrycie prawdziwych przyczyn utraty klienta i wyciągnięcie odpowiednich wniosków jest trudnym, a dla niektórych firm bardzo skomplikowanym przedsięwzięciem;
- pozyskanie odpowiednich ludzi w firmie, którzy opracowaliby właściwe wnioski i podjęcie na ich podstawie stosownych działań jest dla wielu firm wyzwaniem;
- opracowanie mechanizmów transferu wniosków wypływających z analizy utraty klientów do systemu funkcjonowania firmy napotyka na wiele trudności.

Utrata klienta najczęściej jest spowodowana pogorszeniem się wartości (dotychczas otrzymywanej od firmy) w ocenie klienta. Zidentyfikowanie jej przyczyn jest o wiele trudniejsze niż np. wyjaśnienie powodów niewykonania danej partii towaru zgodnie z normami.





Rys. 1. Utrata klientów

Źródło: opracowanie własne.

Elementy wartości mają indywidualny charakter dla każdego klienta, co oznacza, że w znacznym stopniu są subiektywne. Z tego wynika, że praktycznie jedyną drogą do ich oceny wiedzie poprzez bezpośrednie wywiady z aktualnymi i byłymi klientami. W ten sposób można dowiedzieć się czego nabywcy naprawdę oczekują, jakie jest ich pojmowanie wartości, której pragną. F. Reichheld definiuje wartość, której oczekuje klient, jako sumę zdobytych przez niego doświadczeń w wyniku wszystkich interakcji z firmą, przy czym ostatnie doświadczenia mają większą wagę niż wcześniejsze (*time-weighted sum*). Autor ten proponuje, aby badania utraty klientów rozpocząć od dokonania przeglądu interakcji konsumenta z firmą. Jak wynika z badań F. Reichhelda w większości przypadków dopiero seria negatywnie ocenianych zdarzeń prowadzi stopniowo klienta do podjęcia decyzji o poszukiwaniu pożądanej wartości w innym przedsiębiorstwie. Jedynie sporadycznie pojedyncze zdarzenie ma taką siłę, iż wywołuje rezygnację nabywcy z oferty firmy.

Tak więc, aby dotrzeć do korzeni utraty konsumenta, należy zwykle zidentyfikować 3 lub 4 rozczarowujące konsumenta zdarzenia i nadać im odpowiednią wagę. F. Reichheld sugeruje, iż pomocne może być zrobienie mapy całego cyklu interakcji klienta z firmą (*life cycle of customer's interactions with the company*). Proponuje on, aby pomyśleć o tym cyklu jak o swoistym korytarzu (rysunek 2.). Klient „otwiera korytarz” wchodząc do firmy. Strzałki u góry korytarza symbolizują interakcje z firmą. To, co określa wartość dla klienta, jest sumą relatywnych korzyści i strat, zadowolenia i niezadowolenia, których klient doświadcza podczas każdej interakcji z firmą (wejścia w korytarz). Prezentowany model dodatkowo pokazuje częstotliwość zachodzących interakcji, co także jest cennym źródłem informacji.

Dla wielu firm prowadzących określoną działalność gospodarczą (jak np. sektor bankowy, ubezpieczeniowy) korytarz posiada drugi zestaw wejść, które powodowane są przede wszystkim zmianami w życiu klienta, np. małżeństwo, nowa praca, narodziny dzieci itd. oraz oddziaływaniem akcji promocyjnych prowadzonych przez firmy konkurencyjne. Zdarzenia te symbolizują strzałki u dołu korytarza. Zmia-

ny, jakie zachodzą w życiu każdego człowieka (awanse, zmiana miejsca zamieszkania, rozpoczęcie studiów przez dzieci itd.) są okazją do dostarczenia klientowi dodatkowej wartości, jeśli oczywiście firma będzie o nich wiedziała, co przede wszystkim musi być poprzedzone chęcią posiadania tej wiedzy. Jeśli firma nie potrafi zaprojektować odpowiedniej do tych wydarzeń oferty, może to spowodować odejście do konkurencji, która nieustannie prowadzi akcje promocyjne.

Prozaiczna przeprowadzka może, ale nie musi, zakończyć relacje z daną firmą. Badania prowadzone przez banki amerykańskie wykazały, że zmiana miejsca zamieszkania jest główną przyczyną rezygnacji z usług dotychczasowego banku. Te same badania dowiodły, iż zmiany w życiu klienta symbolizowane przez strzałki u dołu korytarza, powodują wzrost prawdopodobieństwa rezygnacji klienta od 100 do 300%³⁾.

Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii⁴⁾ wykazały, iż w ciągu pierwszego roku upada około 20% nowo podpisanych polis na życie, a w ciągu kolejnych dwóch lat następne 20%. W 1992 roku firmy ubezpieczeniowe w tym kraju utraciły około 200 mln funtów w pierwszym roku trwania polis życiowych.

Szczegółowa analiza przyczyn tego zjawiska wykazała, iż 2/3 badanych osób zrezygnowało z polisy z powodu niespodziewanych wydarzeń w ich życiu, a nie dlatego, że nie byli zadowoleni z firmy. 3/4 badanych stwierdziło, iż ponownie zakupiliby produkty tejże firmy.

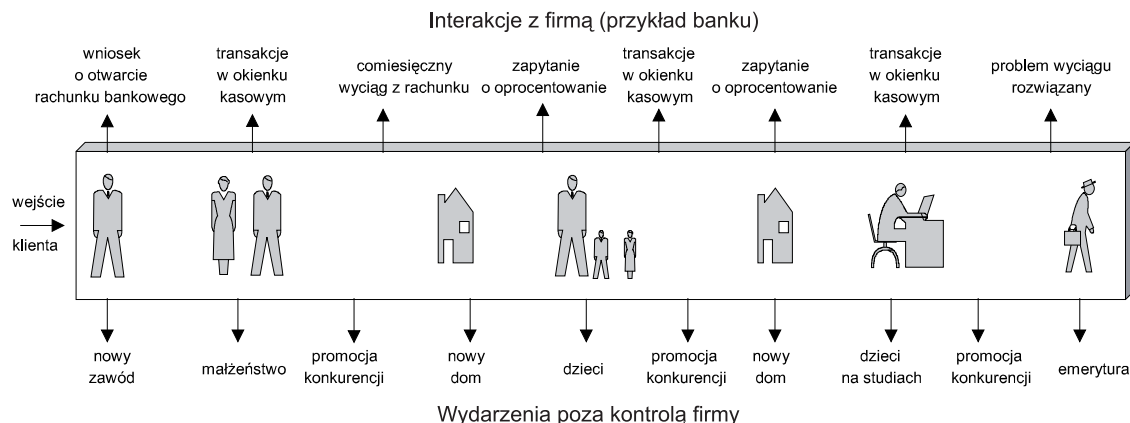
Szczególnie istotne jest tutaj zwrócenie uwagi na fakt, iż analiza interakcji z firmą nie wykaże tych przyczyn, a tym samym nie doprowadzi do poznania prawdy o rzeczywistych przyczynach utraty klienta.

Z dotychczasowych rozważań wynika zatem, iż przystępując do budowy mapy należy przeprowadzić wywiady z klientem, które pozwoliłyby zdobyć informacje dotyczące zachowań nabywcy, ważnych zdarzeń w jego życiu, aby w ten sposób dotrzeć do tych najważniejszych, chroniących trwanie relacji. Dodatkowo można testować alternatywne rozwiązania i oferty, badając opinię klienta na ich temat. Nie ulega wątpliwości, iż powinni to robić ludzie o określonych kwalifikacjach, gdyż osoby o niedostatecznych kompetencjach mogą w krańcowych sytuacjach doprowadzić do zerwania relacji, co stanowiłoby zaprzeczenie istoty pojmowania ww. działań.

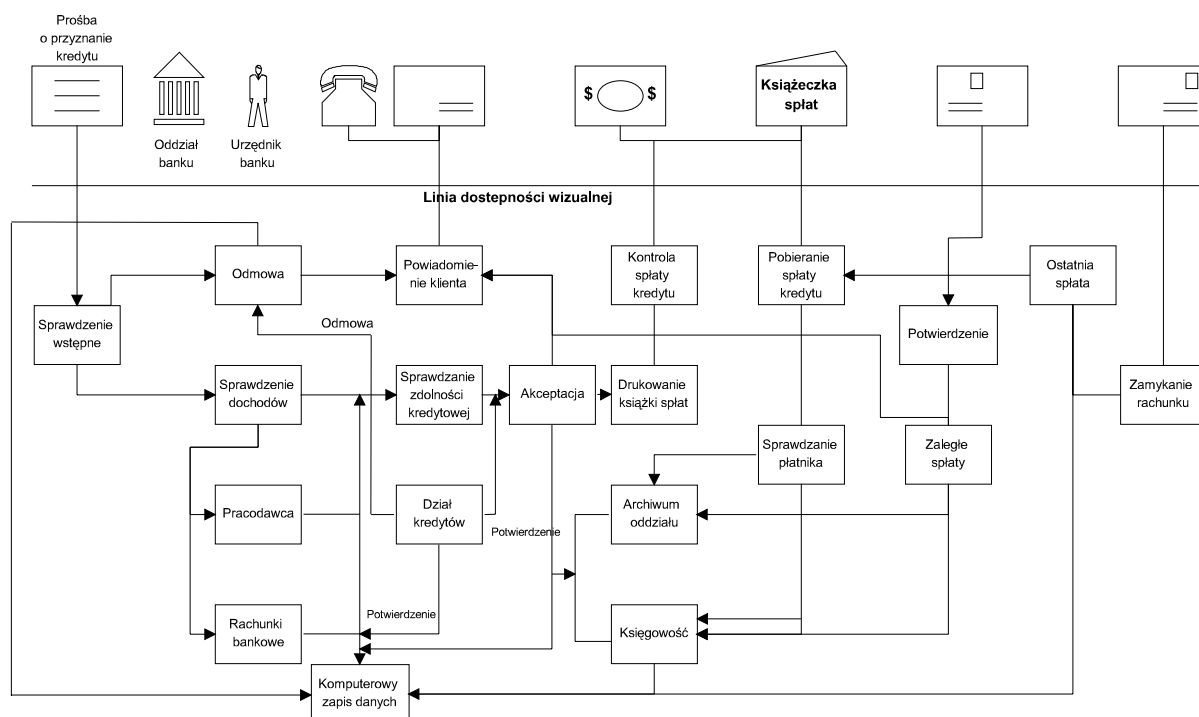
„Korytarz konsumenta” zaproponowany przez F. Reichhelda wyraźnie nawiązuje do tzw. graficznego projektu usługi, na którym za pomocą symboli przedstawia się wszystkie etapy procesu świadczenia usługi wraz z podporządkowanymi im elementami struktury organizacyjnej i poszczególnymi punktami kontaktu z klientem⁵⁾.

Najbardziej znaną do tej pory metodologię analizy graficznego projektu usługi wypracowała G.L. Shostack⁶⁾. Jej sporządzenie ma pomóc wyobrazić sobie drogę, jaką usługa ma przejść od uruchomienia procesu świadczenia aż do nabywcy. Następnie lokalizowane są ewentualne luki jakościowe i podaje się warianty rozwiązań dla danego etapu.

Kontakt klienta z firmą staje się testem prawdy. Usługobiorca ocenia przedsiębiorstwo na podstawie zdobytych doświadczeń. Ta analiza poprzez graficzną projekcję cyklu świadczenia usługi ma za zadanie uświadomienie pracownikom, iż będąc ogniwami ca-

**Rys. 2. Korytarz konsumenta**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. REICHHELD, *Learning from Customer Defection*, „Harvard Business Review” 4/1996, s. 64–65.

**Rys. 3. Graficzny projekt kredytu ratального**

Źródło: Na podstawie G. L. SHOSTACK, *Services Positioning through Structural Change*, „Journal of Marketing” 1/1987, Vol. 51, s. 34–43, [w:] A. PAYNE, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 275.

tego procesu, są odpowiedzialni nie tylko za poszczególne czynności, ale i za powodzenie całego procesu. Dzięki sporządzeniu graficznego projektu usługi łatwiej jest wskazać pracownikom ich rolę w całym procesie usługowym. Graficzny obraz usługi ułatwi wykrycie zakłóceń w procesie jej świadczenia, a tym samym umożliwi usunięcie nieprawidłowości.

Przykładowy graficzny projekt usługi przedstawia rysunek 3. Propozycja korytarza konsumenta F. Reichhelda wzorowana na graficznym projekcie usługi L.G. Shostacka poprzez uwzględnienie elementu interakcji klienta z firmą będących poza jej kontrolą (dół korytarza) stanowi cenne rozwinięcie znanego modelu, wzbogacając jego możliwości analityczne, co w konsekwencji zapewne zwiększy przydatność praktyczną dla firmy.

Jacek Otto

PRZYPISY

- 1) Ph. KOTLER, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 37.
- 2) F. REICHHELD, *Learning from Customer Defection*, „Harvard Business Review” 4/1996, s. 65.
- 3) F. REICHHELD, op. cit., s. 65.
- 4) CH. ENNEW, HARTELEY M., DIACON S., *Customer Retention through Distribution Channels in the UK Life Insurance*, Marketing Education Group Proceedings, University of Bradford 1995, s. 369.
- 5) A. PAYNE, *Marketing usług*, PWE Warszawa 1996, s. 274.
- 6) G. L. SHOSTACK, *Designing Services that Deliver*, „Harvard Business Review” 1–2/1984.

Autor – dr hab., Katedra Ekonomii i Marketingu Politechniki Łódzkiej.

Dariusz Trzmielak

Strategia marki jako element strategii rozwoju gminy

Uwagi wstępne

W czasie zmian zachodzących na mapie administracyjnej Polski problem efektywności działań władz lokalnych w interesie społecznym staje się jednym z najważniejszych zadań jednostek terytorialnych. Jak zwiększyć korzyści społeczne, których odzwierciedleniem może być rozwój gospodarczy gminy? W warunkach gospodarki rynkowej oraz stale nasilającej się konkurencji, wybór sposobu realizacji postawionych celów może być kluczem do kształtowania wartości i korzyści ogólnospołecznych. Ponadto, tradycyjne działania stają się coraz mniej skuteczne, gdyż odbiorcy oferty jednostek terytorialnych są bardziej zróżnicowani i wymagający.

Strategia marki może zostać uznana za sposób realizacji rozwoju gminy. Jej wdrożenie może wpłynąć na pozycję gminy w regionie. Rzeczywiste atuty gminy będą szybciej i lepiej ocenione przez jej klientów. Umożliwi to zwiększenie znajomości oferty i znaczenia gminy, co w konsekwencji może przyczynić się do zwiększenia możliwości pozyskania inwestorów i środków finansowych. Z drugiej zaś strony strategia marki wymusza procesy dostosowawcze oraz strukturę sprzedaży i produkcji do potrzeb i wymagań rynku.

Strategia rozwoju gminy – czynniki hamujące i wspierające

Rozwój jako proces przeobrażeń, pozytywnych zmian, przechodzenia do stanów bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych jest celem niemalże wszystkich jednostek terytorialnych. Zgodnie z publikacjami wielu autorów zajmujących się tą problematyką, oceniając rozwój terytorialny, największą uwagę należy zwrócić na zmiany wartości majątku trwałego lokalizowanego na danym obszarze. Pozytywne jego zmiany, czyli wzrost połączony z tworzeniem nowych miejsc pracy, zwłaszcza w dziedzinach sprzyjających rozwojowi, przeobrażenia elementów jakościowych (np. warunki bytowe mieszkańców, zwiększenie świadomości lokalnej) to faktycznie odbicie rozwoju gminy, powiatu lub większych jednostek terytorialnych¹⁾.

Strategia rozwoju ukazuje, w jaki sposób posiadany potencjał istniejących i przyszłych sił można wykorzystać do spełnienia celów gminy. Nadaje ona ogólny kierunek gminie. Celem nadrzędnym strategii powinna być rozbudowa długotrwałych możliwości sukcesu poprzez wykorzystanie przewagi konkurencyjnej²⁾. Cel nadrzędny jako świadomie inicjowany i kreowany przez władze lokalne, producentów lub mieszkańców powinien skłaniać do kreatywnego,

efektywnego i racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów materialnych i niematerialnych. Rezultatem tego świadomego działania jest pokonywanie barier rozwoju lokalnego.

To potraktowanie gminy jako przedsiębiorstwa w dużej mierze jest uzasadnione. Strategie w przedsiębiorstwie zmieniają się w zależności od warunków otoczenia. Natomiast gmina jako jednostka terytorialna również w sposób aktywny może zmieniać te warunki lub ulegać im w ramach procesów adaptacyjnych. Procesy globalizacji, regionalizacji, które nieuchronnie pojawiły się w Polsce pod koniec XX wieku wymagają podejmowania wyzwań i realizacji ambitnych często celów przy wykorzystaniu zróżnicowanych instrumentów. Szybki przepływ informacji i kapitału wpływa niewątpliwie na wybór kierunków działań, a przede wszystkim na łączenie wysiłków poszczególnych podmiotów gminy w celu osiągnięcia pożądanej pozycji. W przeciwnym przypadku podejmować one będą strategie niezależnie od siebie, konkurując niekiedy ze sobą na tych samych rynkach.

Osamotnieni producenci będą minimalizować swoje atuty, zmierzając do poszerzenia lub utrzymania rynków zbytu. Nastąpi maksymalizacja kosztów pozyskania informacji i wiedzy bez wykorzystania efektu synergii. Z drugiej strony, władze lokalne stojąc przed potrzebą rozwoju gminy podejmują przedsięwzięcia bazujące na rozproszonych wobec siebie strategiach. Prowadzi to nie tylko do żywiołowej konkurencji wewnątrz jednostki terytorialnej, lecz również nieracjonalnego zagospodarowania zasobów³⁾. Zadania mieszkańców, przedsiębiorców i innych podmiotów gminy mogą w znacznym stopniu się dublować, a wydatki ponoszone są indywidualnie na te same cele, gdy można je ponosić wspólnie.

Świadomość celu i tego, że stojąc przed określonym problemem, mamy wybór między różnymi sposobami jego rozwiązania, narzuca pytanie o to, jak dokonać poprawnej selekcji. Oznacza to przede wszystkim potrzebę poszukiwania możliwych perspektyw dla danego problemu, odpowiadając na pytania: Jak można go rozwikłać? Jak można zrealizować cel?

Strategia rozwoju gminy zwraca najczęściej uwagę ze względu na możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczenia. W zarządzaniu jednostkami terytorialnymi, obok promocji regionu i elementów kreowania oferty, jest ona szczególnie eksponowanym elementem marketingu. Nie ma jakiejś prostej reguły wyboru najbardziej racjonalnych instrumentów strategii rozwoju. Wybór jest zależny od czynników hamujących i wspomagających. Jeżeli weźmiemy pod uwagę omawiane czynniki, uwzględniając kryterium wpływu gminy na proces rozwoju, to możemy je podzielić

Tab. 1.

Czynniki obiektywne	Czynniki subiektywne
<ul style="list-style-type: none"> ● Polityka państwa ● Niezależność polityków z województwa od gminy i odwrotnie ● Lobby poszczególnych wpływowych grup ● Procesy regionalizacji i globalizacji ● Procesy prywatyzacyjne ● Rozwój technologii ● Wzrost wymagań mieszkańców 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dostępność zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich ● Wewnętrzna spójność planu strategicznego ● Zgodność polityki gminy z otoczeniem ● Występowanie analiz dotyczących regionu ● Zaangażowanie wszystkich szczebli władz ● Powielanie nie sprawdzonych pomysłów ● Biurokracja wewnątrz gminy ● Elastyczna budowa stylu komunikacji z otoczeniem ● Wizerunek gminy ● Umiejętności oddziaływania na wybraną grupę odbiorców docelowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. POTWORA, M. DUCZMAL, *Marketing – strategie i struktury*, Wydawnictwo Instytutu Śląskiego, Katowice – Opole 2001, s. 180.

na czynniki obiektywne, niezależne od gminy, i subiektywne, uwarunkowane celami jednostki terytorialnej.

Marka gminy – na przykładzie gminy Parzęczew (województwo łódzkie)

W zachowaniach konsumenckich znane jest zjawisko lojalności wobec marki. Wyraża się ono w poglądzie, że oferta danej marki jest dobra i dyktuje autonomiczny wybór. Przy zakupach opartych na przywiązaniu do marki nie poszukuje się wielu informacji o produkcie, firmie ani nie dokonuje się świadomie jej oceny. Element lojalności wobec marki obok postrzeganej jakości, świadomości marki i skojarzeń z nią związanych, jest podstawowym składnikiem kapitału marki⁴). Może ona w znacznym stopniu powiększyć wartość dostarczoną przez oferenta.

Lojalność wobec marki nie ogranicza się do sfery produktów i usług. W przypadku marki gminy wyraża się ona w tworzeniu silniejszego związku z kulturą lokalną. Związek z kulturą jest tym trudniejszy do zmiany, im większe perspektywy rozwoju ma dana gmina. W dalszej kolejności silna marka gminy obniża podatność klientów na przyjmowanie produktów globalnych⁵). Pozwala to zbudować z jednej strony lojalność, z drugiej strony uzyskać dostęp do nowych rynków: regionalnych, krajowych a nawet krajów członkowskich Unii oraz krajów z nią stowarzyszonych. W dalszej kolejności możemy dostrzec również możliwości napływu inwestycji. Oparcie się na kulturze i ofercie indywidualnej gminy kształtuje tożsamość marki, która może zostać uznana za czynnik wspierający działania gminy.

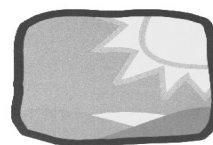
Nadawanie cech lokalnych produktom pozwala podmiotom uniknąć rozczarowania i chroni je od porażki związanej z odrzuceniem produktu (usługi). Dlatego też kreowanie marki gminy może pomagać

w dostosowaniu oferty do oczekiwań klientów. Kreowana jest oferta indywidualna, niepowtarzalna, co pozwala gminie zaistnieć na szerokim rynku.

Firmy globalne nadają produktom cechy lokalne, aby lepiej pozycjonować produkt. Jeżeli zatem gmina uwypukli indywidualne cechy produktu, zwiększy to jedynie użyteczność oferty.

Przykładem na rynku polskim gminy stosującej strategię marki w celu indywidualizacji oferty oraz sprostaniu wyzwaniom, jakie stawiają zmiany rynkowe i administracyjne, jest gmina Parzęczew (w województwie łódzkim). Marka gminy Parzęczew jest ty-

SMAK WSI
przetrwiał w naszych produktach



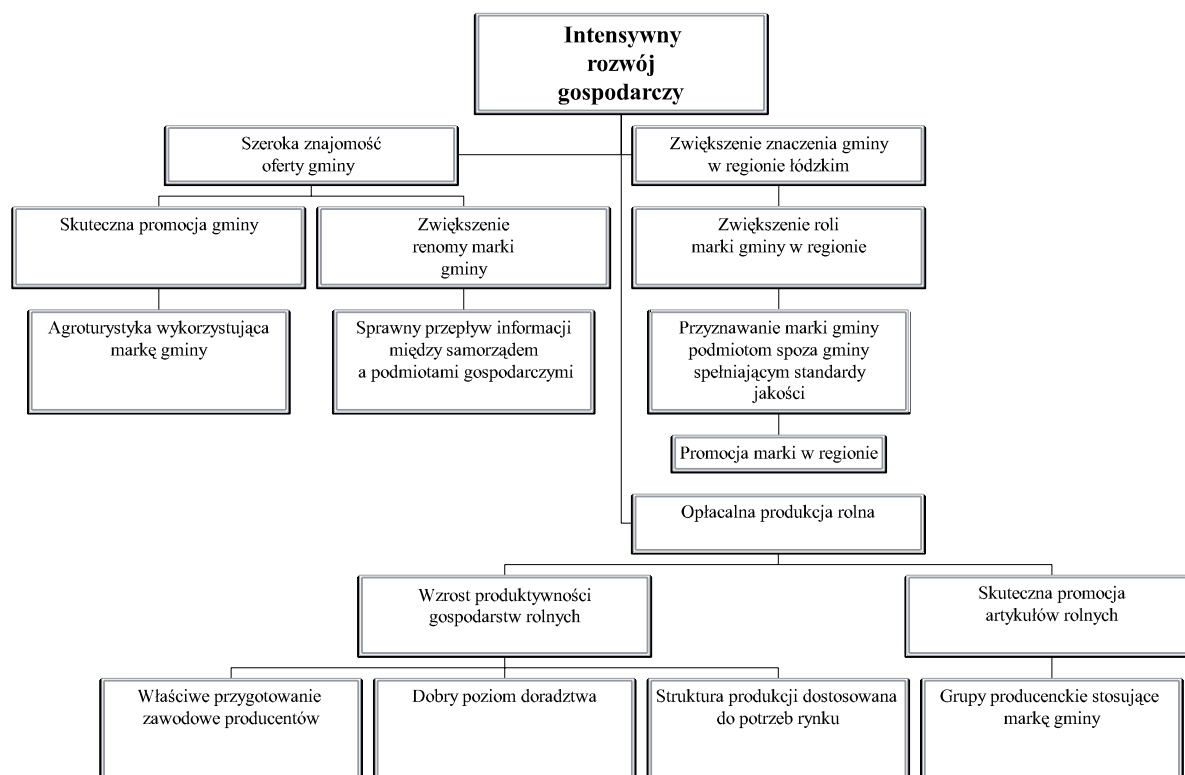
uprzedzone tradycyjnym makiem z nie ekologicznie czystych glebach gminy **PARZĘCZEW**

pem marki rodzinnej, przyznawanej produktom żywnościowym, przede wszystkim producentów prowadzących działalność na terenie gminy, oraz gospodarstwom agroturystycznym spełniającym wymogi świadczenia usług wysokiej jakości. Gmina kreuje jedną markę, która pozycjonowana jest jako marka gminy i marka produktów (usług) związanych z gminą.

Niewątpliwie podstawą wszystkich działań związanych z marką jest budowanie sposobu postrzegania marki gminy wśród obecnych i potencjalnych odbiorców oferty gminy. Odzwierciedlone jest to w mantrze marki⁶) („Smak wsi przetrwał w naszych produktach”), która odzwierciedla esencję i charakter marki. Prawidłowy sposób postrzegania zapewnia, że wszyscy klienci wewnątrz jednostki terytorialnej, jak również zewnętrzni partnerzy zrozumieją istotę i przesłanie marki. Wykreowana pozycja marki jest zazwyczaj podsta-



Rys. 1. Drzewo celów gminy Parzęczew realizowane przy wyborze strategii marki



Źródło: opracowanie własne na podstawie strategii gminy Parzęczew.

wą podejmowania przez produktobiorców i usługobiorców decyzji o zakupie oferty gminy lub jej podmiotów. Istotą zdobywania odbiorców oferty gminy (mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów, władz powiatu lub województwa) będzie zatem znalezienie takiego zestawu unikatowych elementów, które rynek docelowy oceni wyżej od pozycji konkurencji⁷⁾.

Rozwój gminy przy wykorzystaniu strategii marki

Budowanie przyszłości gminy lub innych jednostek terytorialnych możemy opierać na celach dostarczających cennych wskazówek. Rozwój gminy (jako ambitny cel), chociaż inspiruje zadania, które mogą być uznane za niezbędne w procesie realizacji celów, nie zapewnia poczucia nieuchronności. Stąd istotnym elementem osiągania wyznaczonych kierunków, w jakich powinna zmierzać jednostka, jest strategia. O wyborze strategii lokalnej decyduje samorząd terytorialny inspirowany przez różnorodne grupy nacisku. Rozwój ten nie może zatem opierać się na sprzeczności interesów. Aktywne utożsamianie się społeczności lokalnej z jednostką samorządową poprzez pomoc we wprowadzeniu i kontynuowaniu strategii jest ważnym czynnikiem wspierającym wysiłki władz lokalnych. Budowa strategii rozwoju jednostki terytorialnej jest ciągłą grą na rozległym polu niepewności. Określenie zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych daje poważne przesłanki do określenia realnych celów, zwykle jako

kompromis uzyskiwany przez pogodzenie interesów wszystkich lokalnych aktorów. Wybór odpowiedniej strategii będzie już pochodną wcześniejszych działań.

Oprócz zasobów materialnych muszą być w znacznym stopniu wykorzystywane zasoby niematerialne⁸⁾. Możemy nawet stwierdzić, że często mogą być one ważniejsze niż majątek i dochody wykorzystywane przez gminę.

Wiele zasobów niematerialnych, takich jak: podstawy prawnoustrojowe, procedury budżetowe, polityczna legitymacja władz lokalnych, ich kompetencje, sposoby rozwiązywania problemów, procedury decyzyjne mogą wskazać na wizerunek gminy. Decyduje on w znacznym stopniu o sposobie postrzegania gminy i ocenie wpływu czynników hamujących i wspierających procesy rozwojowe.

Rynkowy wizerunek gminy lub oferty, która jest przedstawiana przez jednostkę terytorialną i podmioty utożsamiające się z nią może opierać się również na marce. Określenie „marka” ma wówczas charakter wartościujący. Chociaż można przyjąć również założenie, że marka jako „oferta” gminy będzie zapewniać korzyści funkcjonalne:

- reprezentowanie przez gminę określonej kultury lokalnej (funkcja identyfikacyjna marki),
- czytelna informacja o produkcji, np.: „Smak wsi przetrwał w naszych wyrobach” (funkcja informacyjna marki),
- właściwa jakość oferty (funkcja gwarancyjna marki),

● budzenie pożądanych skojarzeń (funkcja promocyjna marki)⁹⁾.

Właściwa jakość oferty gminy i jej podmiotów wymaga dobrego przygotowania fachowego firm oraz dobrego poziomu doradztwa. Te ważne dwa ostatnie elementy powinny przyczynić się do stworzenia struktury produkcji i sprzedaży zgodnej z potrzebami rynku. W dalszej kolejności będzie to istotnym czynnikiem wzrostu produktywności podmiotów gospodarczych i opłacalności produkcji.

Wsparciem dla wysiłków zmierzających do stworzenia odpowiedniej struktury produkcji i sprzedaży może być też uznana skuteczna promocja produktów przy wykorzystaniu między innymi funkcji promocyjnej i informacyjnej marki.

Promocja marki gminy przyczynić się może do szerszej znajomości oferty gminy. Marka gminy jako identyfikator, przede wszystkim korzyści płynących z oferty gminy i jej podmiotów, zwiększy również zainteresowanie marką na zewnątrz, co w dalszej kolejności powiększy rolę gminy w regionie.

Marka gminy, oprócz korzyści funkcjonalnych, przynosi również korzyści wartościujące wynikające ze zwiększonej roli marki i związanego z tym znaczenia gminy w regionie. Stworzenie i wykorzystanie marki gminy jako instrumentu do realizacji celów jednostki terytorialnej może zatem przyczynić się do rozwoju lokalnego. Strategia marki jako element strategii rozwoju staje się istotnym przedmiotem zarządzania gminy, stanowiąc element jej wzrostu gospodarczego. Współczesne rozwiązania w zarządzaniu gminą uznają rolę marketingu za ważny czynnik de-

cydujący o teraźniejszości i przyszłości gminy. Natomiast strategia marki gminy może zostać z nią nierozwalnie związana.

Dariusz Trzmielak

PRZYPISY

- ¹⁾ P. BURY, T. MARKOWSKI, J. REGULSKI, *Podstawy ekonomiki miasta*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 1993, s. 86.
- ²⁾ W. POTWORA, M. DUCZMAŁ, *Marketing – strategie i struktury*, Wydawnictwo Instytutu Śląskiego, Katowice – Opole 2001, s. 80.
- ³⁾ Zob. A. MYNA, *Rozwój lokalny: regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, „Samorząd Terytorialny” 1999, nr 11, s. 32.
- ⁴⁾ Zob. G. URBANEK, *Składniki kapitału marki*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 6, s. 15–24.
- ⁵⁾ Zob. K. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, *Globalizacja w aspekcie wpływu na zachowania konsumentów*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 3, s. 10–16.
- ⁶⁾ Zob. D. WIEKIERA, *Mantra marki – zastosowanie i kryteria*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 12, s. 34–35. Opracowanie na podstawie: K.L. KELLER, *Brand Mantra Rationale and Criteria*, „Journal of Marketing Management” 1999.
- ⁷⁾ A. KRAWCZYŃSKA, D. TRZMIELAK, *Pozycjonowanie produktu przy wykorzystaniu badań preferencji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 9, s. 36.
- ⁸⁾ Zob. A. MYNA, op. cit., s. 35.
- ⁹⁾ J. ALTKORN, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 11–14.

Autor – dr, adiunkt w Zakładzie Badań Marketingowych Uniwersytetu Łódzkiego.

Stanisław Krawczyk

Zarządzanie procesami logistycznymi

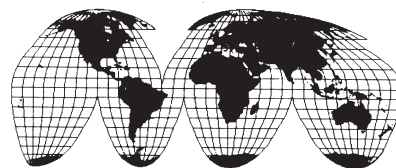
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001

Zarządzanie procesami logistycznymi to jeden z pierwszych podręczników na polskim rynku, w którym Autor w niekonwencjonalny sposób przedstawia problematykę logistyki. W nowym ujęciu podstawą definicji logistyki są procesy, w których uczestniczą wszelkiego rodzaju dobra. Logistyka dotyczy wówczas koordynacji w czasie i przestrzeni procesów lokalizacji i przepływu tych dóbr, z zamiarem efektywnego ich wykorzystania do osiągania zamierzonych celów. Nowe ujęcie zakresu logistyki zmienia rolę, jaką odgrywa ona w otoczeniu – z wykonawczej, kiedy dominowały zagadnienia składowania i przewozów, na koncep-

cyjną, wspomagającą procesy zarządzania. Autor zwrócił ponadto uwagę na metodologię analizy decyzji logistycznych, rolę logistyki w marketingu sprzedaży i w marketingu zakupów, a także na problem zapasów w procesach logistycznych i zastosowanie metod ilościowych.

Książkę tę polecamy studentom logistyki uczelni technicznych i ekonomicznych, pracownikom naukowym zajmującym się zagadnieniami logistyki (w tym m.in. praktycznym wykorzystaniem metod ilościowych w logistyce) oraz praktykom, którzy poszukują narzędzi ułatwiających podejmowanie decyzji w zakresie logistyki.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Superefektywna organizacja

Michael Hammer, *The Super-efficient Company*, „Harvard Business Review”, September 2001, s. 82–91

Michael Hammer jest założycielem firmy Hammer and Company zajmującej się edukacją menedżerów, z siedzibą w Cambridge (Massachusetts)

Ostatnie dziesięć lat to uświadamianie organizacjom, jak ważne jest projektowanie procesów w firmie – likwidacja czynności niepotrzebnych, redukcja kosztów, zapewnianie dobrej komunikacji i dzielenie się informacjami. Menedżerowie wdrażający te zasady w życie mogą z dumą powiedzieć, że stworzyli efektywne firmy.

Tymczasem to dopiero początek. Sukces na rynku wymaga jeszcze dostosowania procesów do relacji, jakie firma ma z dostawcami i odbiorcami. Procesy znajdujące się na granicy organizacji i otoczenia nie są zwykle koordynowane z partnerami (dostawcami, odbiorcami i kontrahentami), w efekcie czego duża liczba działań jest dublowana.

Współpraca z partnerami organizacji i wspólne zmienianie procesów stanowi następny krok w podnoszeniu jakości produktów i usług, redukowaniu kosztów oraz szybszym reagowaniu na wymagania otoczenia. Zwyciężą te firmy, które zdołają inaczej pomyśleć o sposobie działania, ściśle współpracować ze swymi partnerami, wychodzić poza tradycyjne granice organizacji.

Burzenie murów

Aby lepiej uświadomić sobie, jak brak koordynacji procesów wpływa na stan kosztów w firmie, warto przypatrzyć się doświadczeniom firmy GEON. GEON jest firmą chemiczną z siedzibą w Ohio. Poprzez organiczny wzrost i serię przejęć i *joint ventures* stał się światowym producentem mieszanek poliwinylu, osiągającym przychody rzędu 1,3 mld dolarów. Szczególnie w latach dziewięćdziesiątych następuje bardzo silny proces integracji pionowej. Dzięki temu firma może swobodnie wytwarzać podstawowy surowiec do produkcji mieszanek poliwinylowych, jakim jest monomer chlorku winylu (VCM). VCM jest później przekształcany w żywicę i w sekwencji kilku następnych kroków w różne mieszanki, które stają się podstawą do produkcji rozmaitych towarów – od komputerów począwszy, a skończywszy na urządzeniach gospodarstwa domowego.

W połowie lat dziewięćdziesiątych GEON silnie integruje swoje jednostki po to, aby zredukować koszty i zaoferować nową wartość dla klientów. Program jest zatem następujący: koncentracja, zintegrowanie i uproszczenie podstawowej działalności oraz zainstalowanie systemu ERP, aby ją jeszcze wzmocnić. Dzięki lepszemu przepływowi informacji i szybszemu działaniu GEON osiąga znaczne korzyści. Wzrasta procent zamówień realizowanych na czas, niemal zupełnie znikają reklamacje klientów, spada poziom zapasów, wzrasta produktywność. GEON redukuje swe koszty o dziesięć milionów dolarów.

W 1999 roku ma miejsce kolejny zwrot strategiczny. Firma, dochodząc do wniosku, że nie ma wystarczających możliwości do produkcji VCM i żywicy po konkurencyjnych kosztach, postanawia skoncentrować się na mieszanekach. Sukces ich produkcji mniej zależy od skali, a ponadto ich wytwarzanie jest traktowane jak działalność przynosząca większą wartość dodaną. Ten zwrot daje organizacji możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej i zwiększenia marży zysku.

Realizując tę nową strategię GEON wycofuje się z niektórych *joint ventures*. Rezultat tak szybko zmieniających się planów firmy jest łatwy do przewidzenia: praca nie jest już koordynowana, nikt nie dzieli się informacjami, komunikacja staje się bardziej formalna, niektóre prace i stanowiska dublują się, produkcja staje się bardziej nieregularna, niebezpiecznie skraca się horyzont czasowy w procesie planowania.

Problemy, jakie pojawiły się w GEON, nie były szczególne czy wyjątkowe. Większość organizacji napotyka na podobne trudności w sytuacji zmian strategicznych. Różnica polegała na tym, że GEON je widział i zdawał sobie z nich sprawę. Konsekwencją tego było przeprojektowanie najważniejszych procesów. Najważniejsze zmiany są następujące:

- GEON przywiązuje ogromną wagę do informacji uzyskiwanych od klientów. Dzięki temu stara się przewidzieć popyt na swoje mieszanki;
- uzyskane informacje udostępniane są dostawcom firmy poprzez internet;

- do 24 godzin skrócony został czas pomiędzy otrzymaniem zamówienia a jego realizacją. Dostawcy otrzymują informację o potrzebnych surowcach i komponentach natychmiast;

- proces planowania nie może ograniczać się tylko do jednej firmy (GEON), a musi zapewniać korzyści także dostawcom. Tak więc zespoły planistyczne z obu firm ściśle ze sobą współpracują;

- zmieniły się miary sukcesu. W przypadku negocjacji z dostawcami liczy się nie tylko cena surowców, ale także ich dostępność. Terminy dostaw muszą więc być ściśle dopasowane do potrzeb i wymogów procesu produkcji firmy GEON.

Przeorganizowanie pracy

Mogło by się wydawać, że historia firmy GEON jest przykładem na sprawne używanie internetu w zarządzaniu. Tymczasem chodzi o coś więcej. Nowe technologie mogą stać się klejem łączącym współpracujące ze sobą organizacje, ale o wiele istotniejszy jest fakt, że ludzie w tych organizacjach myślą inaczej o procesach i inaczej działają. Firma GEON i jej partnerzy nie postrzegają procesu jak zjawiska kończącego się w granicach organizacji, ale jak łańcuch działań wykonywany przez różne przedsiębiorstwa.

Inny sposób myślenia o procesach daje szansę na lepsze zorganizowanie pracy. Jeżeli na przykład firma w danym momencie jest w stanie lepiej wykonać dane zadanie, to je wykonuje, mimo że „oficjalnie” znajduje się ono w gestii jej partnera (dostawcy). Dzięki temu zanikają granice między organizacjami.

Uproszczenie łańcucha dostaw

Inną firmą, która zreformowała swoje procesy jest Hewlett Packard. I znów, uproszczenie łańcucha dostaw rozpoczęło się od wymiany informacji. Dotąd dostawcy HP nie wiedzieli nic o zamówieniach, jakie firma ta otrzymuje od swoich klientów. W rezultacie, musieli utrzymywać dość wysoki poziom zapasów. Co więcej, nie dysponując potrzebnymi informacjami często

stawali wobec faktu, że to, czym w danym momencie dysponują, to nie to, czego oczekuje HP. Oznaczało to, że Hewlett Packard nie mógł zrealizować zamówienia, a klient odchodził do konkurencji.

Kolejny problem stanowiły specyfikacje w zamówieniach. Teoretycznie HP przekazywał zamówienie, a dostawcy je realizowali. Niestety w praktyce było to bardziej skomplikowane. Treść zamówienia zmieniała się średnio cztery razy (dotyczyło to np. takich kwestii, jak kolor, czy data realizacji), zanim zostało ono zrealizowane.

Chcąc rozwiązać te i inne pojawiające się problemy, HP zdecydował się w 1999 roku na pełną integrację łańcucha dostaw. Firma wzięła na siebie odpowiedzialność za to, by wszystkie części procesu współgrały ze sobą, informacje były dostępne dla wszystkich partnerów, a wszystkie czynności były wykonywane na najwyższym z możliwych poziomów efektywności. „Łącznikiem” dla nowego procesu jest system komputerowy. Pracownicy działu dostaw HP zarządzają całym procesem, śledzą sytuację dostawców, pomagając im w razie konieczności rozwiązywać ich problemy. Jednocześnie, dostosowują zamówienia do możliwości i planów swoich partnerów.

Na zmianie procesu dostaw skorzystały wszystkie firmy współpracujące z Hewlett Packardem, ale najwięcej skorzystał sam inicjator. Ceny na surowce i komponenty spadły średnio o 5%, o połowę zredukowano liczbę pracowników, którzy muszą nadzorować proces dostaw, skrócono czas pomiędzy złożeniem zamówienia a jego realizacją – średnio o 25%. I wreszcie, HP ocenia, że na skutek zmian w procesie dostaw o około 2% zwiększyła się sprzedaż.

Od koordynacji do kooperacji

Powyższe przykłady dotyczą udoskonalenia i przeorganizowania procesu dostaw. Trzeba pamiętać, że jest on szczególnie ważny dla działania całej firmy i szczególnie kosztowny. Kolejnym procesem, na jaki firmy powinny zwrócić uwagę, jest proces rozwijania i wprowadzania nowego produktu na rynek.

Ważnym elementem zmian procesów jest także przeformułowanie relacji pomiędzy firmą a jej partnerami. Kończy się myślenie w kategoriach pojedynczych organizacji i ściśle wydzielonych obowiązków i odpowiedzialności. Coraz większego znaczenia nabiera informacja i proces współpracy między firmami. Pozwala to na lepsze wykorzystanie np. powierzchni magazynowych, czy posiadanych zasobów.

Niech się to stanie

Zmienianie procesów „międzyorganizacyjnych” stanowi jeszcze większe wyzwanie dla firm niż zwykle przeprojektowywanie. Konieczność dopasowania działań różnych działów różnych firm powoduje, że zmiana ta powinna być jak najdokładniej przygotowana.

Zwykle przeprojektowywanie procesów zamyka się w czterech etapach: określenia pola działania, organizowania, zdefiniowania procesu i komunikacji (patrz tabela). Jak w przypadku każdej zmiany, punktem wyjścia jest określenie celów do osiągnięcia i wyodrębnienia procesu, który daje największe możliwości poprawienia pozycji firmy. Zwykle są to takie procesy, jak: dostawy, rozwój produktu, dystrybucja. Co więcej, ważne, aby proces ten był już udoskonalony wewnątrz firmy. Nie warto bowiem próbować udoskonalać relacji z dostawcami lub odbiorcami w ramach procesu, którego funkcjonowanie w ramach firmy pozostawia jeszcze wiele do życzenia.

Zmiana procesu wpływa nie tylko na produkcję w firmie, ale także ma swoje konsekwencje dla jej kultury organizacyjnej. Dlatego też tak istotny staje się wybór ludzi odpowiedzialnych za zmiany i określenie ról pracowników.

Na etapie redefiniowania procesu istotne jest, by pamiętać, że zmiana dokonywana jest przede wszystkim w celu lepszego zaspokajania potrzeb klienta. Z tego też



Cztery kroki do superefektywności

Etap	Pole działania		Organizowanie		Przeprojektowanie	Wdrażanie	
Działania	zidentyfikować właściwy proces do zmiany	wybrać partnera	stworzyć komitet sterujący	stworzyć grupę zmian	opracować nową zintegrowaną wersję procesu tak, aby zapewnił on wyższy poziom efektywności	rozwinąć nowy proces	komunikacja
Klucz do sukcesu	Wymagania odnośnie do procesu: <ul style="list-style-type: none"> • w firmie, już udoskonalony, na najwyższym z możliwych poziomach efektywności • daje możliwość polepszenia relacji z odbiorcami i dostarczenia klientowi nowej wartości 	Wymagania odnośnie do partnera: <ul style="list-style-type: none"> • szybkie podejmowanie decyzji • doświadczenie w prze projektowywaniu procesów • kultura współpracy • zainteresowanie inicjatywą 	Wymagania odnośnie do komitetu: <ul style="list-style-type: none"> • powołany do życia jak najwcześniej • członkowie rekrutują się z obu firm • określanie ról, inwestycji i podziału zysków pomiędzy firmami, a także procedur rozwiązywania problemów i miar sukcesu 	Wymagania odnośnie do grupy: <ul style="list-style-type: none"> • liczba członków od 6 do 12 • wszyscy w pełnym wymiarze godzin zajmują się zmianą • członkowie rekrutują się z obu firm • eksperci znający proces w wersji dotychczasowej, specjaliści w prze projektowywaniu procesów i zarządzaniu zmianą 	Zasady prze projektowania: <ul style="list-style-type: none"> • liczy się przede wszystkim końcowy odbiorca • cały proces musi się opierać na jednej bazie danych • proces traktowany jest jak nierozdzielna całość, a nie luźny zbiór czynności • praca jest wykonywana przez osoby, które potrafią ją wykonać najlepiej 	Zasady: <ul style="list-style-type: none"> • ściśle zdefiniować etapy • koncentrować się na osiągnięciu jak najwcześniej korzyści z prze projektowania 	Zasady: <ul style="list-style-type: none"> • regularność • uwzględnianie wszystkich w obu firmach • definiowanie oczekiwań wobec każdego pracownika

względem konieczne jest szersze spojrzenie na proces, a następnie wyeliminowanie wszystkich czynności powtarzających się, stworzenie jednej wspólnej bazy danych i przyporządkowywanie właściwych ludzi do poszczególnych zadań.

Faza wdrażania musi być wsparta jasną komunikacją we wszystkich uczestniczących w zmianie organizacjach. Jest to o tyle ważne, że prze projektowywanie procesów wiąże się ze zmianą strategii i założeń kultury organizacyjnej firm.

Niemniej jednak, tylko tak ściśle współpraca z dostawcami i odbiorcami daje firmom szansę na przetrwanie i wyprzedzenie konkurencji w warunkach współczesnych burzliwych rynków.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

Sławomir Sojak

Ceny transferowe Teoria i praktyka

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Zagadnienie cen transferowych jest przedmiotem wielu rozważań teoretycznych i zastosowań praktycznych. Należy też do bardziej złożonych problemów we współczesnym świecie gospodarczym. Ich geneza wiązała się z koniecznością oceny efektywności działania w przedsiębiorstwie o strukturze zdecentralizowanej. Ocena ta komplikuje się, gdy występują pomiędzy nimi wzajemne świadczenia, a więc wówczas,

gdy produkt jednego zakładu jest surowcem innego. Zagadnienie to nabiera też nowego aspektu w kontekście podmiotów powiązanych kapitałowo, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw wielonarodowych. Ceny te są bowiem efektem decyzji wewnętrznych, a nie układu sił rynkowych. Jest to zagadnienie kompleksowe o charakterze interdyscyplinarnym. Niniejsza książka koncentruje się na za-

gadnieniach dotyczących powiązania cen transferowych z rachunkowością, finansami i podatkami, czyli na problemach podstawowych.

Prof. dr hab. Sławomir Sojak jest jednym z bardziej znanych specjalistów z dziedziny rachunkowości, kierownikiem Katedry Rachunkowości na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej.

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

Spis treści 2001

	nr	str.		nr	str.
Aluchna Maria, Słomka Agnieszka			Cieśllicki Maciej		
– Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (I). Teoria agencji	9	13	– Proces doboru partnera strategicznego	1	16
– Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (II). System nadzoru korporacyjnego	10	13	Czakon Wojciech		
Bartkowski Adam			– Identyfikacja procesów w firmie w aspekcie łańcucha wartości	2	21
– Systemy informacji patentowej w sieci www. Zasoby, dostęp, wykorzystanie	9	35	Ćwiklicki Marek		
Baruk Agnieszka			– Wykorzystanie nowoczesnej technologii informatycznej w restrukturyzacji przedsiębiorstw	1	31
– Rola zmian organizacyjnych konfiguracji społecznej w strategii marketingowej	3	12	Ćwiklicki Marek, Mikołaj Bogusz		
– Opór wobec zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie i jego pokonywanie	7–8	18	– Integracyjna rola zarządzania wiedzą	4	12
Betta Jan			Długajczyk Marek		
– Potrzeby technologiczne małych i średnich przedsiębiorstw Dolnego Śląska	11	17	– Sprawozdania finansowe <i>pro forma</i> w cenach realnych i nominalnych	4	32
Biernat Janusz			Drewniak Rafał		
– Zarządzanie przestrzenią organizacji	2	8	– Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw	7–8	21
Bizon-Górecka Jadwiga			Duraj Agnieszka Natasza		
– Strategie zarządzania ryzykiem w organizacji gospodarczej	1	13	– Próba uogólnienia badań empirycznych nad czynnikami realizacji polityki wypłat dywidendy przez giełdowe spółki akcyjne (I)	10	35
Bojar Ewa			– Próba uogólnienia badań empirycznych nad czynnikami realizacji polityki wypłat dywidendy przez giełdowe spółki akcyjne (II)	11	33
– Konkurencyjność w pozyskiwaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w wybranych krajach Europy Środkowo-wschodniej	5	25	Duraj Jan		
– Uwarunkowania prawne inwestycji zagranicznych w aspekcie konkurencyjności (Polska, Rosja, Ukraina, Białoruś)	7–8	33	– Z doświadczeń funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym	6	7
– Sytuacja makroekonomiczna a bezpośrednie inwestycje zagraniczne (Polska, Rosja, Ukraina, Białoruś)	11	29	Duraj Jan, Syska Maciej		
Boryczko Bożena			– Z badań nad zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa	10	28
– Wykorzystanie metody <i>performance contracting</i> w zarządzaniu firmą	7–8	44	Dźwigoł Henryk		
Bratnicki Mariusz			– Nowoczesna organizacja przedsiębiorstwa w procesie restrukturyzacji	10	25
– Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu	5	8	Gajdka Jerzy		
Chodyński Andrzej			– Wyznaczanie pojemności zadłużeniowej spółki – metoda praktyczna	9	30
– Minimalizacja zagrożeń rozwoju firmy na podstawie koncepcji marketingu społecznego	3	8	Gajdzik Bożena		
Cichy Michał Jan, Szafraniec Marek			– Małe i średnie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Rola samorządów lokalnych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	12	16
– Budowa i doskonalenie nowoczesnego systemu zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie	12	26	Glińska-Neweś Aldona		
			– Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia	7–8	8



	nr	str.		nr	str.
Goszka Witold			Krawczyńska Aleksandra, Trzmielak Dariusz		
– Determinanty powstania spółek pracowniczych na przykładzie spółek pracowniczych regionu kujawsko-pomorskiego	1	20	– Jakość usług medycznych	2	35
– Struktura własności i władzy spółek pracowniczych na przykładzie spółek pracowniczych regionu kujawsko-pomorskiego	4	28	Lichtarski Jan		
Grabowski Maciej, Strzała Krystyna			– Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa	9	27
– Stan gospodarki Polski w 2000 roku i prognoza kwartalna na rok 2001	2	5	Limański Andrzej, Syrek Mieczysław		
Hołub Joanna			– Szanse i zagrożenia dla Polski po przystąpieniu do Unii Europejskiej	4	21
– Kierunki rozwoju marketingu na rynku usług medycznych	6	36	Łada-Cieślak Monika		
Hryniewicz Janusz T.			– Nowoczesne budżetowanie operacyjne	1	28
– Zależności typu przywództwa od cech zadania i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego	1	24	Łącka Irena		
Jakubów Leon			– Model oceny efektywności aliansu strategicznego	12	12
– Racjonalność decyzji strategicznych	7–8	13	Martyniak Zbigniew		
Januszewski Arkadiusz			– Profesorowi Lichtarskiemu w odpowiedzi	10	30
– Gospodarka elektroniczna – formy elektronicznego biznesu	3	31	Matyas Zbigniew, Jeżak Jan		
– Gospodarka elektroniczna – etapy wykorzystania internetu w biznesie	6	32	– Mapa grup strategicznych elementem analizy konkurencji w sektorze	9	7
Jeżak Jan			Mikuła Bogusz, Ćwiklicki Marek		
– Zarządzanie przedsiębiorstwem zorientowane na wzrost wartości dla jego właścicieli	5	19	– Integracyjna rola zarządzania wiedzą	4	12
Jeżak Jan, Matyas Zbigniew			Mosiej Gerard		
– Mapa grup strategicznych elementem analizy konkurencji w sektorze	9	7	– Efektywność polskiej administracji celnej w kontekście integracji z Unią Europejską	4	24
Karaszewski Włodzimierz			Moroz Mirosław		
– Determinanty rozwoju spółek z udziałem zagranicznym w Polsce	5	29	– Możliwości wykorzystania internetu przez małe i średnie przedsiębiorstwa	2	32
– Spółki z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu przedsiębiorstw w Polsce	11	23	Nogalski Bogdan, Rybicki Jacek M.		
Klich Jacek			– Kultura nadzoru korporacyjnego	9	17
– Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw – Węgry i Republika Czeska	6	16	Nyczaj Krzysztof		
Komajda Ewa			– Pojęcia: „organizacja” i „struktura organizacyjna”	2	12
– Koszt kapitału własnego w przedsiębiorstwie	6	20	Oblój Krzysztof		
– Koszt kapitału obcego w przedsiębiorstwie	12	22	– Logika przewagi konkurencyjnej (I)	9	3
Kopertyńska Wanda			– Logika przewagi konkurencyjnej (II)	10	10
– Premiowanie w aktualnych warunkach przedsiębiorstw	3	34	– Modele biznesowe: Operator i Integrator	11	6
Kornacka Dorota			– Model biznesowy: Dyrygent	12	7
– Koncepcje luki technologicznej w teorii międzynarodowego transferu technologii	10	17	Otto Jacek		
Krawczyk Agnieszka			– W poszukiwaniu przyczyn utraty nabywcy. Analiza interakcji klienta z firmą za pomocą graficznego projektu usługi	12	31
– Geometria fraktalna jako instrument opisu organizacji	4	17	Pasieczny Jacek		
			– Restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw – uwarunkowania i kierunki zmian	5	12
			Pawlak Marek		
			– Obszary zadań i funkcje kierownicze spółki nadrzędnej w różnych typach holdingów	3	15
			Penc Józef		
			– Orientacja marketingowa w zarządzaniu	4	6
			– Zarządzanie w Nowej Ekonomii	11	10

	nr	str.		nr	str.
Pietrzak Michał			– Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (II). System nadzoru korporacyjnego	10	13
– Zastosowanie modelu pięciu sił konkurencyjnych do analizy sektora na przykładzie przemysłu mleczarskiego	2	16	Stach Przemysław		
Pilarski Ryszard, Rawski Marek			– Znaczenie koncepcji marketingu-mix dla usług	7–8	55
– Forma własności i sytuacja finansowa polskich przedsiębiorstw a ich promarketin-gowa orientacja	7–8	49	Stachowicz-Stanusch Agata		
Piotrowicz Artur			– Zarządzanie przez wartości – kolejna moda czy gwarancja sukcesu?	7–8	40
– Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	6	9	Strzała Krystyna, Grabowski Maciej		
– Określanie przemian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw	10	21	– Stan gospodarki Polski w 2000 roku i prognoza kwartalna na rok 2001	2	5
Rawski Marek, Pilarski Ryszard			Sułkowski Łukasz		
– Forma własności i sytuacja finansowa polskich przedsiębiorstw a ich promarketin-gowa orientacja	7–8	49	– Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych	9	21
Rojek Tomasz			Syrek Mieczysław, Limański Andrzej		
– Międzynarodowa konferencja naukowa – Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw – Kry-nica 2000	1	10	– Szanse i zagrożenia dla Polski po przy-stąpieniu do Unii Europejskiej	4	21
Rózański Jerzy			Syska Maciej, Duraj Jan		
– Ewolucja metod bankowej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębior-stwa w nowoczesnej gospodarce rynkowej	10	31	– Z badań nad zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa	10	28
Rudawska Iga			Szafraniec Marek, Cichy Michał Jan		
– Prorynkowa orientacja jednostek opieki zdrowotnej – jej wyznaczniki, bariery i per-spektywy adaptacji na polskim ryn-ku usług medycznych	10	37	– Budowa i doskonalenie nowoczesnego sys-temu zarządzania środowiskiem w przed-siębiorstwie	12	26
Rybicki Jacek M., Nogalski Bogdan			Teresiński Dariusz		
– Kultura nadzoru korporacyjnego	9	17	Wywiady:		
Ryszko Adam			– Racjonalność w warunkach reformy – roz-mowa z dr. KATARZYNĄ TYMOWSKĄ, kierownikiem Podyplomowego Studium Ekonomiki Zdrowia Wydziału Nauk Eko-nomicznych Uniwersytetu Warszawskie-go	1	5
– Ocena cyklu życia jako narzędzie kom-pleksowego określania wpływu produktu na środowisko	12	28	– A wszyscy byli pochyleni z troską – roz-mowa z prof. dr. hab. JERZYM SZACKIM, członkiem Komitetu Ratowania Nauki Polskiej	3	5
Sekuła Zofia			– Wykształcimy własną kadre – rozmowa z dr. ROMANEM PATORĄ, rektorem Spo-łecznej Wyższej Szkoły Przedsiębior-czości i Zarządzania w Łodzi	4	3
– Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania płac pakietowych – stałe i zmienne pakie-ty płac	2	28	– Dziesięć lat kapitalizmu – rozmowa z WIE-SŁAWEM ROZŁUCKIM, prezesem Zarzą-du Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA	5	3
– Uwarunkowania płac pakietowych dla kierownictwa i wybranych stanowisk	7–8	58	– Pokora wobec faktów – rozmowa z TADE-USZEM TOCZYŃSKIM, prezesem Głównego Urzędu Statystycznego	6	3
Sibińska Anna			– Nieznośna nieprzejrzystość finansów pu-blicznych – rozmowa z dr. WOJCIECHEM MISIĄGIEM z Instytutu Badań nad Go-spodarką Rynkową	7–8	3
– Zachowania marketingowe małych i śred-nich firm a styl kierowania ich właścicieli	4	39			
Skonieczny Jan					
– Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa	6	13			
Skotnicka Cecylia					
– Strategia globalna a czynniki kosztowe	7–8	28			
Słomka Agnieszka, Aluchna Maria					
– Geneza rozwoju koncepcji nadzoru kor-poracyjnego (I). Teoria agencji	9	13			

	nr	str.		nr	str.
– Ze Wschodu na Zachód – rozmowa ze STANISŁAWEM CIOSKIEM, doradcą prezydenta RP ds. międzynarodowych, byłym ambasadorem RP w Rosji oraz z JANUSZEM REITEREM, prezesem Centrum Stosunków Międzynarodowych, byłym ambasadorem RP w Niemczech	10	4	Trzmielak Dariusz, Krawczyńska Aleksandra		
– Elektrownia na wydaniu – rozmowa z JERZYM ŁASKAWCEM, prezesem zarządu – generalnym dyrektorem Elektrowni Turów SA	11	3	– Jakość usług medycznych	2	35
– Normalność i globalizacja – rozmowa z socjologiem, prof. dr. hab. WITOLDEM MORAWSKIM	12	3	Ważniewski Krzysztof		
Tokarski Maciej			– Innowacyjność w przedsiębiorstwie a jego współpraca z dostawcami	3	19
– Zalety i wady faktoringu oraz perspektywy jego rozwoju w Polsce i na świecie	3	28	Wawak Tadeusz		
– Faktoring jako instrument krótkoterminowego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw	6	24	– TQM a zarządzanie zmianami	5	34
Trzmielak Dariusz			– Zmiany w otoczeniu a jakość zarządzania i zarządzanie jakością	6	27
– Strategia marki jako element strategii rozwoju gminy	12	34	Wielomski Adam		
			– Zachowania polskich przedsiębiorstw w latach 1997–2000	3	21
			Witoszek Grażyna		
			– Techniki oceny ryzyka w podejmowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych	3	23
			Zadora Halina		
			– Ekonomiczno-finansowe problemy transformacji systemów gospodarczych – Szczyrk 2000	2	38
			Zbiegień-Maciąg Lidia		
			– Współpracodawca i wspólne zatrudnienie w leasingu pracowniczym	12	19

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Spis treści 2001

	str.		str.
Nr 1		Nr 7–8	
Mapy strategii		Jak dynamicznie zarządzać dywizjami w organizacji?	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	37	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	67
Nr 2		Nr 9	
Siedem zasad międzynarodowej dystrybucji		Poznaj swoich klientów	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	41	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	42
Nr 3		Nr 10	
Sztuka przyjaznych wykupów		Czego nie wiesz o podejmowaniu decyzji?	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	41	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	41
Nr 4		Nr 11	
W poszukiwaniu przedsiębiorczości		Odległość ciągle się liczy – twarde reguły globalizacji	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	42	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	42
Nr 5		Nr 12	
Przełom w negocjacjach		Superefektywna organizacja	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	40	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	38
Nr 6			
Zasada strategiczna			
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	41		