

# przeгляд

organizacji 6

**INOiK**

Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**2000**



- Fundusze króla Salomona – rozmowa z KRZYSZTOFEM DZIERŻAWSKIM, ekspertem Centrum im. Adama Smitha ..... 3

- W kierunku rachunkowości zasobów ludzkich – Janusz Strużyna ..... 7
- Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa. Aspekty organizacyjne – Jerzy Baruk ..... 12
- Łańcuch wartości a przewaga konkurencyjna – model zależności – Wojciech Czakon ..... 17
- Badania nad satysfakcją klientów – Janusz T. Hryniewicz ..... 22
- Zarządzanie strategiczne w czasach dynamicznych przemian – Mirosław Laszczak ..... 24

## FINANSE

- Koncepcja *Cash Value Added* w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa – Wanda Skoczylas ..... 28

## MARKETING

- Zastosowanie Internetu w marketingu – Małgorzata Dolińska ... 33

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 38

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Umiejętność zwyciężania – przypadek Cisco – „Fortune” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 41

## KRONIKA TNOiK ..... 43

# przegląd

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 6 (725) 2000

## Rada Programowa

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

Barbara Olędzka – red. nacz.  
Dariusz Teresiński – z-ca red. nacz.

## Kolegium Redakcyjne

Dr Mieczysław Ciurla, prof. Zbigniew Dworzecki, prof. Janusz Pyka, prof. Bogdan Nogalski, Barbara Olędzka, Dariusz Teresiński

Stale współpracują:  
dr Grazyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Buller

Korekta: Kazimierz Piwowarski

Adres redakcji:  
ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./fax 827-15-10  
E-mail: [przeorg@polbox.com](mailto: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. 58-16-06 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 Joanna Lisicka

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

Łamanie: STANDS  
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 2000 r.:

- kwartalna – 22,50 zł,
- półroczna – 45,00 zł,
- całoroczna – 90,00 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 III kw. 2000 r. wynosi 22,50 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 wносить na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w PBK SA XIII Oddział Warszawa 11101053-16551-2700-1-67 lub w kasach Oddziału Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, czynnych codziennie od poniedziałku do piątku w godz. 8.00–14.00, jeżeli cena czasopisma w prenumeracie przewyższa kwotę 2,00 zł/egz. Dostawa w takim przypadku odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, tzn. „pod opaką”.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę jest o 100% wyższa od krajowej. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału. Dostawa odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, z wyjątkiem zlecenia dostawy pocztą lotniczą, której koszt w pełni pokrywa zamawiający.

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, 00-958 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 532-89-00.

## 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.

# Fundusze króla Salomona

Rozmowa z KRZYSZTOFEM DZIERŻAWSKIM, ekspertem Centrum im. Adama Smitha

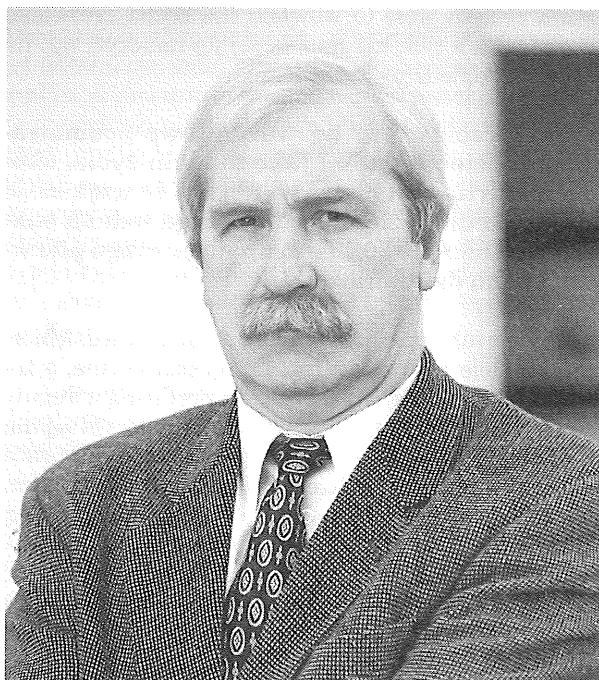
**Co by zrobił Adam Smith, gdyby dysponował większością w polskim Sejmie?**

Myślę, że przede wszystkim wróciłby do tego, co nadało ogromną dynamikę polskim przemianom, a mianowicie do przedsiębiorczości. Po pierwszym, pionierskim okresie lat 1989–90 nastąpiła bowiem w Polsce kontrrewolucja wymierzona przeciwko idei przedsiębiorczości i polegająca na stopniowym odchodzeniu od interesu publicznego na rzecz interesów partykularnych i grupowych.

Coraz częściej mamy też do czynienia z kształtowaniem warunków działalności gospodarczej bez liczenia się z realiami tego kraju. Świeży przykład to propozycja, żeby rozliczać się z ZUS-em poprzez Internet. Spośród ponad dwóch milionów przedsiębiorców znaczna część, to są ludzie bardzo prości, którzy nie zajmują się makroekonomią ani *corporate governance*, tylko starają się uczciwą i ciężką pracą zarobić na utrzymanie swoje i swoich rodzin. Tylko z perspektywy warszawskich elit politycznych i finansowych wydawać się może, że zmuszanie tych ludzi do kupna komputera i ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z Internetem jest zabiegiem ekonomicznie neutralnym, takim jak, powiedzmy, zmiana numerów telefonicznych z sześciopiętrowych na siedmiocyfrowe. Dla kogoś, kto zarabia wielokrotność średniej krajowej i ma komputer w pracy oraz w domu (a może jeszcze drugi dla dziecka), to są sprawy poniżej progu istotności, ale dla człowieka prowadzącego np. warsztat wulkanizatorski z dala od wielkich miast, to jest wyzwanie, któremu on może nie sprostać. Widoczny w tego typu pomysłach brak szacunku dla zwykłych ludzi, a także brak znajomości realiów gospodarczo-społecznych kraju, jest czymś, co dla Adama Smitha byłoby nie do pomyślenia. A przy okazji mówi się o potrzebie zwiększenia oszczędności krajowych, bo ich niski poziom negatywnie wpływa na poziom deficytu – skoro kazaliśmy każdemu kioskarzowi kupić kasę fiskalną, a niedługo każemy mu jeszcze dokupić komputer, to wydane na to (w skali kraju całkiem znaczące) kwoty nie zostaną oszczędzone. Oczywiście, ktoś na tym zarobi – ale dobrze byłoby wiedzieć, dlaczego akurat interes producentów (a raczej dystrybutorów) kas fiskalnych i komputerów jest tak ważny dla ustawodawcy.

**Czy nie grozi nam jednak, że bez stawiania przedsiębiorcom wyższych wymagań – również formalnych – z czasem staniemy się skansenem przedsiębiorczości, tak jak skansenem stało się już polskie rolnictwo, z którego teoretycznie żyje jedna trzecia Polaków, a które wytwarza ok. 5% PKB?**

Ci ludzie, choć żyją na wsi, nie zawsze utrzymują się z pracy na roli, ale mają poczucie własnej wartości



Fot. Michał Sadowski

i własności, którego nie ma najemny pracownik w mieście, choćby zarządzał ogromnym – ale cudzym – majątkiem. Natomiast PKB wytwarzają wszyscy, którzy pracują, choćby ich praca – jak w przypadku górnictwa – *per saldo* przynosiła straty. Niski udział rolnictwa w PKB wcale nie musi być powodem do wstydu, ponieważ stosowane tu kryterium – wytworzonego PKB *per capita* – jest po prostu nonsensowne. Poczucie zakorzenienia i dumy z tego, że jest się gospodarzem, ma zaś ogromne znaczenie dla całej struktury społecznej, której rolnik może i powinien być fundamentem.

**Opisywany przez Pana model gospodarza jest jednak charakterystyczny raczej dla niewielkiego fragmentu Polski, a na większości obszarów rolniczych panuje marazm i degradacja, z których nie widać wyjścia, chyba że w wyniku nieubłaganych zjawisk demograficznych.**

Oczywiście, obecne proporcje demograficzne miastowiesi podlegają zmianie – i to się dokonuje na naszych oczach – ale nie należy ulegać złudzeniu, że niski udział mieszkańców wsi w społeczeństwie jest remedium na niską wydajność współczesnego rolnictwa. Biorąc pod uwagę koszt wytwarzania żywności na Zachodzie, zwłaszcza w ramach Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej, można wręcz powiedzieć, że nasz model jest o wiele lepszy, bo oni na kilka procent swoich rolników wydają połowę wspólnego budżetu, a my na swoich, ponad 30%, nie wydajemy prawie nic,

a jemy nie gorzej niż w Unii i nie mamy, takiej jak w Unii, nadprodukcji.

### Czym jest przedsiębiorczość?

Przedsiębiorczość to przede wszystkim gotowość do podejmowania ryzyka w nadziei, że w ten sposób można realizować swoją wolność i samemu kierować swoim życiem. Jest to wewnętrzna cecha człowieka i w związku z tym nie można się jej nauczyć, np. na studiach z dziedziny zarządzania.

**Czy uczciwe jest bezwarunkowe promowanie przedsiębiorczości jako modelu życia, skoro z historii i statystyki wiadomo, że większość przedsiębiorczych ludzi nie osiąga jednak sukcesu (w Ameryce 90% firm upada w ciągu pierwszego roku działalności)?**

Istnieje taka prawidłowość, że stopień przedsiębiorczości maleje wraz ze wzrostem wykształcenia, a zatem ludzie bardziej wykształceni preferują z reguły zajęcia mniej ryzykowne, bo związane z operacjami na cudzym majątku – na tym przecież polega praca najemnego menedżera. Rzeczywiście, gdyby się na zimno zastanowić, to podejmowanie ryzyka samodzielnej działalności gospodarczej – kiedy zna się statystyki – powinno ludzi odstraszać. Na szczęście jednak nie wszystkich odstrasza, bo wówczas nie byłoby gdzie podejmować pracy menedżera: przecież każdą firmę ktoś kiedyś musiał założyć, podejmując określone ryzyko, a skoro dziś ta firma potrzebuje menedżera, to znaczy, że ryzyko było właściwie skalkulowane.

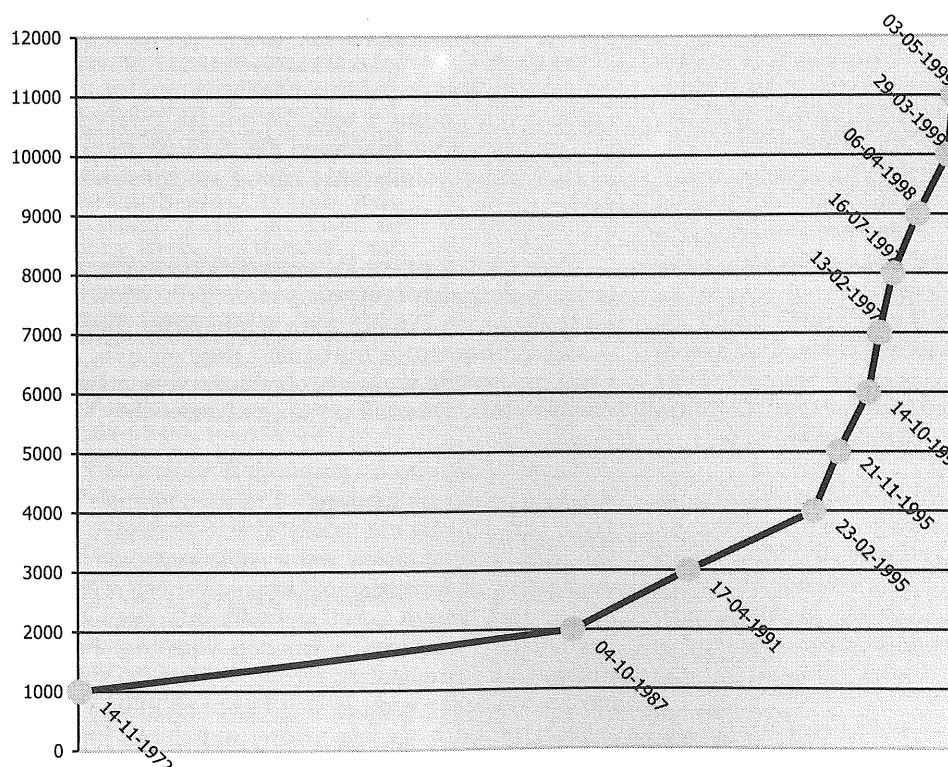
Prawdziwym niebezpieczeństwem i właśnie pewnego rodzaju nieuczciwością jest odchodzenie w dzisiejszych czasach od pracy na rzecz spekulacji. Lu-

dziom zaczyna się wydawać, że wszyscy mogą żyć na koszt innych, co z definicji jest niemożliwe. Wziętym z naszego podwórka przykładem takiej postawy jest to, co w ubiegłym roku działo się wokół II filaru ubezpieczeń społecznych. Specjaliści od reklamy wzięli ogromne pieniądze za wmówienie społeczeństwu, że możliwe jest sędowanie odpowiedzialności za własną przyszłość na jakichś anonimowych facetów, którzy mają moc większą od króla Salomona i potrafią stworzyć dzisiejsze nasze ubóstwo w nasz przyszły dobrobyt. Ogromna rzesza Polaków uwierzyła tym zapewnieniom, podczas gdy zarówno nasze fundusze emerytalne, jak i zachodnie firmy tego typu, a także zdecydowana większość instytucji działających na ogólnosiwiatowym rynku finansowym, to są czyste finansowe piramidy. Wystarczy prześledzić historię bicia rekordów przez Dow Jonesa, żeby upewnić się, że ten model jest coraz bardziej odległy od realnego świata.

Wykres przedstawiający odstępów czasowe, w jakich Dow Jones bił kolejne rekordy, pokazuje nierzeczywisty charakter tego wskaźnika, opisującego najbardziej rozwinięty rynek kapitałowy świata. Cóż więc oznacza ten wskaźnik? Przecież nie dobrobyt, który nawet w USA, jakkolwiek by go mierzyć, nie wzrósł od lutego '95 do maja '99 o 175%. Według mnie, a jest to także pogląd wielu poważnych analityków, DJ – a z nim i inne indykatory rynku – pokazują poziom zapatrzenia świata w cudowny substytut pracy, jakim mam być spekulacja. Od dawna przecież wiadomo, że za znakomitą większością transakcji na rynkach kapitałowych całego świata nic w rzeczywistości nie stoi, poza impulsami w światowej sieci komputerowej. A zatem, miliardy dolarów inwestowane na całym świecie w fundusze emerytalne i inne, krążąc w poszukiwaniu miejsca, gdzie mogłyby zostać ulokowane, podnoszą – zgodnie z zasadą równowagi podaży i popytu – ceny takich

dóbr, jakie za te pieniądze można najłatwiej kupić, czyli akcji.

Tak naprawdę to nie nowe technologie czy „renta rozbrojenio-wa” stanowią koło zamachowe całej tej Nowej Ekonomii, tylko zwykła, choć bardzo skuteczna, reklama. Im bardziej ludzie wierzą w to, że będą mogli czerpać krociowe zyski z drobnych sum powierzonych w zarząd rozmaitym funduszom, tym bardziej rosną ceny na światowych giełdach, co utwierdza wszystkich w przekonaniu, że jesteśmy o krok od raj. Cechą charakterystyczną każdej konstrukcji typu „piramida” jest to, że zarabiają na niej pomysłodawcy oraz pierwsi



klienci, a za ten zarobek płacą następni. Wykładniczy charakter wykresu Dow Jonesa pozwala sądzić, że stosunkowo bliski jest czas, kiedy lista potencjalnych sponsorów tego systemu zacznie się wyczerpywać, a wówczas do głosu dojdą ci, którzy zaczną domagać się wypłaty i wtedy w kasie szybko pokaże się dno.

Podobne zjawisko prawdopodobnie czeka naszych przyszłych emerytów – zamiast Hawajów czekają ich gorzkie łzy żalu za pieniędzmi, których nie ma i nie będzie.

**Przecież ZUS także był – i zapewne jest nadal – na najlepszej drodze do niewypłacalności, w wyniku zmian demograficznych.**

To prawda, ale ZUS, podobnie jak państwo, nie może zbankrutować. Może ograbić przyszłych emerytów za pomocą inflacji, może im wypłacać głodowe emerytury – jak na Białorusi, ale na pewno będzie płacił...

**Choćby miał w tym celu zarzącać budżet i całą gospodarkę?**

Skoro nawet na Białorusi nie udało się tej gospodarki do końca zarzącać, to i nasza jakoś sobie poradzi. Proszę jednak nie interpretować moich uwag jako pochwały ZUS-u, czy też generalnie repartycyjnego systemu emerytalnego. Uważam po prostu, że wprowadzona właśnie u nas reforma zawali się, kiedy do kasy dzisiejszych funduszy zgłoszą się potencjalni emeryci, pozapisywani już na kolejne turnusy na Hawajach. Prywatne fundusze bardzo szybko wyczerpią wówczas swoje zasoby finansowe, a ich menedżerowie bezradnie rozłożą ręce – zapewne powołując się na Salomona.

**Skąd u liberała taki pesymizm? Czy wolny rynek nie będzie w stanie, tak jak zawsze dotąd, zaradzić przyszłym problemom?**

Mechanizmy rynkowe mogłyby zaradzić wielu niepokojącym zjawiskom – gdyby tylko dano im działać. Jak wiadomo, fundamentem działania rynku są przedsiębiorcy, którzy podejmują ryzyko zaprezentowania swojej oferty potencjalnym konsumentom na rynku właśnie. Tymczasem, przedsiębiorcy są gatunkiem wymierającym. Po części wynika to z faktu, że coraz powszechniejsza staje się umiejętność kalkulowania ryzyka, a wyniki takiej kalkulacji zazwyczaj zniechęcają do przedsiębiorczości. Drugim, o wiele silniejszym mechanizmem odpychającym ludzi od przedsiębiorczości, jest jednak możliwość i atrakcyjność pracy najemnej. Chodzi rzecz jasna nie o pracę w fabryce czy na roli, ale w roli menedżera. Własność i przedsiębiorczość są silnie związane z osobą właściciela, tymczasem właściciele także są ginącym gatunkiem. Zamiast nich plenią się akcjonariusze oraz – jeszcze mniej od nich zainteresowani losem przedsiębiorstwa – uczestnicy funduszy. Już samo słowo „uczestnicy” powinno budzić niepokój. Są to bowiem ludzie zainteresowani losem przedsiębiorstwa mniej więcej w takim stopniu jak klienci banku: każdy oczywiście woli, żeby jego bank był silny, ale na wieść o kłopotach idzie do kasy

wycofać depozyty. Natomiast przedsiębiorca po pierwsze, stara się nie dopuścić do powstania zagrożenia, a kiedy już do niego dojdzie, to ponosi jego konsekwencje. Tymczasem, ani akcjonariusz, ani „uczestnik”, ani nawet menedżer nie czują się tak naprawdę odpowiedzialni za przedsiębiorstwo, z którym związał ich los i raczej swoimi reakcjami na pierwsze symptomy nieszczęścia przyspieszą katastrofę, niż poświęcą cokolwiek dla ratowania firmy. To jest postawa zrozumiała i naturalna w stosunku do „nieswojej” własności, ale jej dominacja musi prowadzić do bardzo poważnych zmian w światowej gospodarce. Niestety, kategoria przedsiębiorczości jest zasadniczo nieobecna w głównych nurtach współczesnej ekonomii: ekonomiści wciąż jeszcze dzielą się na marksistów i keynesistów, a zwolennicy Adama Smitha i innych klasyków – choć może i znani – są przecież nieliczni, a ich wpływ na dzieje świata jest znikomy. Ekonomia „głównego nurtu”, ekonomia stosowana, oparta jest na paradygmacie Keynesa.

**Czy jednak w sytuacji, kiedy firmy coraz częściej operują na globalnym rynku, możliwe jest powstrzymanie procesu rozpraszania własności przedsiębiorstw?**

Marks i inni ekonomiści XIX wieku przekonywali, że świat nieuchronnie dąży do koncentracji, w wyniku czego powstać miały monopole we wszystkich niemal dziedzinach gospodarki. Z poglądem tym od strony teoretycznej rozprawił się Ludwig von Mises, który posłużył się przykładem kolei w USA. W XIX w. prywatne linie kolejowe powstawały tam jak grzyby po deszczu, po czym zaczął się proces koncentracji i na początku wieku XX rynek przewozów kolejowych podzieliły między siebie, pozostające w zмовie, cztery wielkie kompanie. Wydawałoby się, że mamy oto do czynienia z klasyczną ilustracją tezy o nieuchronnej koncentracji. Tymczasem jednak rozpoczął się w Stanach burzliwy rozwój komunikacji samochodowej, a później lotniczej. Koleje zostały zepchnięte na margines i jeśli przetrwały do dziś, to tylko ze względu na państwowe subwencje. Mises dowodzi, że każdy monopol, żeby powstał, wymaga czasu. Po zakończeniu procesu koncentracji okazuje się, że gałąź gospodarki, której on dotyczy, stała się przemysłem przeszłości, z natury rzeczy niezdolnym do zmierzenia się z nowoczesnymi technologiami współczesności.

Wytłumaczenie tego mechanizmu leży także zapewne w różnicy wydajności firm małych (mających zazwyczaj identyfikowalnego właściciela) i firm dużych, o rozproszonej własności. Dziedziny, w których zarówno ryzyko, jak i potencjalna wygrana, są bardzo duże – przyciągają ludzi przedsiębiorczych. Intuicja kieruje ich tam, gdzie jest największy potencjał wzrostu. Tego potencjału nie dostrzegają firmy wielkie, działające na rynkach znanych, oswojonych i będących terenem walki podobnych im gigantów. Wszystko to oznacza jednak, że monopolizacja zachodzi zawsze w sektorach znajdujących się w schyłkowej fazie rozwoju. Microsoft starał się zmonopolizować rynek, który dziś już nie jest rozwojowy, bo i system operacyjny powszechnego użytku, oprogramowanie biurowe, i przeglądarki internetowe nie są obecnie żadnymi cu-

Wyszczególnienie	1995	1996	1997	1998	1999
wpływy z podatków pośrednich w mln zł	36 314	46 803	55 252	64 432	74 567
wskaźnik wzrostu wpływów z podatków pośrednich w tym wskaźnik wzrostu wpływów z VAT-u	35,1% 37,7%	28,8% 35,6%	18,1% 31,8%	16,6% 16,1%	15,7% 13,8%
wskaźnik inflacji	27,8%	19,9%	14,9%	11,8%	12%
wskaźnik wzrostu PKB	7%	6%	6,8%	4,8%	4,1%
wskaźnik wzrostu liczby płatników VAT-u	32,2%	23,5%	9,3%	12,7%	9,1%

dami techniki. Dziś prawdziwe „pierwsze” pieniądze zarabia się na czymś innym – na czym, tego dowiemy się za kilka lat, kiedy powstanie firma tak znana, jak dziś Microsoft, zajmująca się jednak czymś zupełnie innym. Wtedy jednak „to coś” już także nie będzie stanowiło atrakcji dla kolejnego pokolenia przedsiębiorców.

Niebezpieczne byłoby jednak, gdyby z czasem znacznie zmalała liczba tych, którzy są skłonni podejmować ryzyko zakładania małych firm w dziedzinach, które współczesnym im gigantom wydają się niewarte zachodu. Gdyby 30 lat temu Bill Gates uparł się, żeby zostać kierownikiem działu oprogramowania w IBM, zapewne by mu się to udało, ale z pewnością nie byłby dziś najbogatszym człowiekiem na świecie. Jeśli natomiast dziś młodzi, zdolni i przedsiębiorczy ludzie uznają, że powinni lokować swoje ambicje w Microsoftzie, zamiast szukać dla siebie własnego miejsca na rynku, może ich czekać bardzo przykre rozczarowanie: z czasem Microsoft będzie generować coraz mniej milionerów, a fortuny będą powstawać gdzie indziej – albo w ogóle nie będą powstawać i to właśnie stanowić powinno przedmiot niepokoju.

Oprócz pokusy pracy w firmie dużej, o ustalonej pozycji, która zdaje się gwarantować bezpieczeństwo socjalne (jak złudne są to nadzieje, widać na przykładzie przemysłów, które były, a często są nadal ostoją związków zawodowych), istnieją także inne pokusy łatwego życia. Jedną z najważniejszych jest świat finansów. Jak już mówiłem, jest to świat w znakomitej większości wirtualny i to w podwójnym sensie: nic w świecie realnym nie odpowiada transakcjom zawierany na rynkach coraz bardziej abstrakcyjnych instrumentów finansowych, ale i zwrotny wpływ tych transakcji na świat realny jest bliski zeru. Jednocześnie jednak jest to świat niezwykle atrakcyjny i to nie tylko w wymiarze materialnym, ale także w sferze ambicjonalnej. Młodym ludziom, którzy zarabiają o wiele więcej, niż są w stanie wydać, wydaje się, że to co robią jest ważne, że ma wpływ na losy świata itd. Nic bardziej błędnego. Skala operacji prowadzonych na globalnym rynku powoduje, że koszty pracy (jednostkowo przekładające się na gigantyczne zarobki) są w sumie dość niskie. Nie ma więc powodów, żeby ograniczać zarobki, a zatem powstaje mechanizm wysysający z gospodarki realnej najzdolniejszych ludzi i zaprzęgający ich do działań pozornych.

**Wróćmy na koniec do naszych baranów. Co można zrobić, żeby ograniczyć w Polsce bezrobocie?**

Trzeba radykalnie zmienić model podatkowy. Obciążenie podatkowe pracy sięga dziś w Polsce ok. 100% i to jest główne źródło bezrobocia. Niestety, nie można radykalnie obniżyć podatków, ponieważ zobowiązania budżetu z tytułu ochrony socjalnej, stanowiące najpoważniejszą pozycję po stronie wydatków, nie mogą zostać pokryte z innego źródła. Pytanie tylko, czy źródłem dochodów budżetu musi być akurat praca, a nie np. konsumpcja? Obecna dyskusja o podatkach, sprowadzająca się w sumie do rozważań na temat podatku liniowego od dochodów osób fizycznych, nie dotyczy tej najbardziej zasadniczej kwestii: co mianowicie powinno stanowić podstawę dochodów publicznych. Wprawdzie dochody budżetu pochodzą obecnie w większości z podatków pośrednich, ale jeśli dodamy do tego ZUS i służbę zdrowia, to okaże się, że nadal głównym źródłem dochodów podatkowych jest praca.

Podatki mają swoje konsekwencje. Konsekwencją drakońskiego opodatkowania pracy jest bezrobocie. Zwrócę uwagę na jeszcze jedno zjawisko narastające od długiego czasu, a polegające na komplikowaniu systemu podatkowego do stopnia przekraczającego czasem siły najmniejszych firm. Komplikacja ta podnosi, czasem znacznie, koszty obsługi systemu, ale nie przynosi żadnych dochodów skarbowi. Mówię o obejmowaniu obowiązkami związanymi z podatkiem VAT coraz większej rzeszy drobnych firm. VAT jest podatkiem konsumpcyjnym, ostatecznie płaci go zawsze konsument. Płatnicy VAT, będący małymi firmami, sporą część prywatnych wydatków konsumpcyjnych zaliczają w koszty prowadzenia działalności gospodarczej i od nich także odliczają VAT. Opodatkowana wartość dodana, powstała w jedno- czy dwuosobowej firmie, nie kompensuje tego uszczerbku. Potwierdzają to dane statystyczne (tabela).

W ciągu ostatnich pięciu lat wzrost dochodów z tytułu VAT-u tylko raz (w 1997 r) przekroczył wskaźnik wynikający ze zsumowania wzrostu PKB i inflacji – a dzieje się tak w warunkach stale rosnącej liczby płatników i podnoszenia stawek podatku dla towarów i usług wcześniej pod tym względem uprzywilejowanych. Jedynym uzasadnieniem dla dalszego rozszerzania kręgu płatników VAT-u wydaje się zatem interes producentów kas fiskalnych.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

*Janusz Strużyna*

# W kierunku rachunkowości zasobów ludzkich

Pomysł wprowadzenia rachunkowości zasobów ludzkich, choć nie nowy<sup>1)</sup>, nabiera nowego znaczenia w dobie gospodarki konkurującej na gruncie ekonomii wiedzy<sup>2)</sup>. Powrót do koncepcji rachunkowości zasobów ludzkich można traktować jako przejaw naturalnej tendencji do tego, aby wobec aktualnych wyzwań wzbogacać wykorzystywane przez menedżerów modele. Pomagały w tym dotąd tak nośne koncepcje jak: zarządzanie strategiczne, controlling, auditing, rachunkowość zarządcza, zarządzanie jakością, zarządzanie zintegrowane i inne. Zainteresowanie rachunkowością zasobów ludzkich może być traktowane także jako prosta konsekwencja tego, że w prawie każdej wypowiedzi ekspertów, szefów i polityków jest fragment na temat znaczenia zarządzania ludźmi we wzroście produktywności firm<sup>3)</sup>. Pod presją tych głosów, każdy polski menedżer staje przed problemem zaangażowania środków w budowanie tego typu rachunkowości w swojej firmie. Zanim jednak odpowiednie prace zostaną wdrożone wydaje się, że warto dokonać pewnej próby podsumowania stanu istniejącego w polskich firmach<sup>4)</sup>, a dalej – rozważenia ścieżki wdrożenia koncepcji rachunkowości zasobów ludzkich do tych firm. Poniższe uwagi w zadaniu tym mogą pomóc.

Jeśli spojrzeć na światową historię, rachunkowość zasobów ludzkich, to szersza dyskusja nad jej sensem miała miejsce już w latach sześćdziesiątych<sup>5)</sup>. Do dziś zajmują się nią w teorii trzy grupy profesjonalistów – każda o nieco innym rodowodzie<sup>6)</sup>: psychologowie, socjologowie i ekonomiści. W Polsce wydaje się, że sam pomysł ma również silne umocowanie w testowanych w przedsiębiorstwach przed laty i współcześnie rozwiązaniach. Wystarczy wspomnieć o:

- koncepcjach osobistych kont pracowników (lata 70. rozwoju służb pracowniczych), na których zapisywano osiągnięcia, ale i nakłady ponoszone na pracownika,
- zmianach w księgowości, a to pociągało za sobą wprowadzenie w latach 80. idei grupowych form organizacji pracy,
- konieczności kalkulowania kosztów wynagrodzeń w przypadku projektowania nowych metod wartościowania pracy,
- koncepcjach normowania kosztu pracy, w tym administracyjnej,
- próbach przekładania wyników ocen efektów pracy na wynagrodzenia,
- ostatnio modnych rachunkach wspartych na procesach, wartości dodanej, ABM i tym podobnych narzędziach zarządzania.

Dużo informacji można również odnaleźć w polskich opracowaniach dotyczących analizy kosztów pra-

cy<sup>7)</sup> i kapitału ludzkiego<sup>8)</sup>. Koncepcja rachunkowości zasobów ludzkich nie trafia zatem w kraju na zupełnie nieznaną gruntu. Jednak mimo to nigdy nie wyszła z fazy testowania prototypu. Różnym decydom i liderom rynkowym nie udało się doprowadzić nawet do pewnej tradycji prezentowania zestandaryzowanego opisu stanu lub wartości zasobów ludzkich, a co dopiero myśleć o koncepcji francuskiego bilansu społecznego przedsiębiorstwa lub bilansu zasobów ludzkich w wydaniu firmy Telia<sup>9)</sup>. Nasze rodzime sprawozdania statystyczne i zarządów są nad wyraz skromnym i amatorskim rozwiązaniem. Osoba poszukująca informacji na temat kapitału ludzkiego firmy nie odnajdzie go również w rocznych sprawozdaniach finansowych firm<sup>10)</sup>, mimo że wiele mówi się o tym, iż druga rewolucja przemysłowa świata opiera się na niewidocznych aktywach. Przegląd prospektów emisyjnych lub rocznych sprawozdań polskich spółek giełdowych wskazuje, że podawane w tym zakresie zestawy informacji są dość przypadkową mieszanką tradycji, publicystyki i wyrazem dobrego samopoczucia autorów. Sporządzane prezentacje w nikłym stopniu pozwalają na:

- dostarczenie informacji do oszacowania wartości zasobów ludzkich firmy w wymiarze indywidualnym i całościowym (i to w sytuacji, w której w każdym SWOT podkreśla się silną stronę „kwalifikacji kadry firmy”),
- uargumentowanie decyzji dotyczących oceny realizacji i doskonalenia funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (i to przy stale wzrastającym koszcie szkoleń),
- umotywowanie kierowników do aktywności ukierunkowanej na rozwój osób i zespołów oraz wymiarowania jej pożądaną skalę (i to w tle ponawianych apele o to, aby kierownik był *coachem*),
- uzasadnienie kompetencji kierownictwa w dziedzinie skutecznego koncentrowania uwagi na ludziach, jako czynnika wzrostu firmy<sup>11)</sup>.

Podjmując się próby podsumowania przedstawionego powyżej istniejącego stanu, można stwierdzić, że polscy menedżerowie powinni się zapoznać z samą ideą rachunkowości zasobów ludzkich. Istnieje wiele uznanych przez nich teoretycznych przesłanek i dostrzeganych w praktyce sprzeczności (jak choćby te przytoczone w powyższym wyszczególnieniu), które nakazywałyby wprowadzenie tego typu rachunkowości do firm. Jednak dotychczasowe nikłe sukcesy w budowaniu programów tworzenia aktywów ludzkich polskich firm, istnienie liberalnych przepisów sprawozdawczych, a także mimo wszystko pewna ostrożność polskich menedżerów z eksperymentami w dziedzinie zarządzania powodują, że proces przygotowania wdrożenia powinien przebiegać także dość ostroż-



nie. Ta zalecana ostrożność bierze się stąd, że kolejne niepowodzenie w eksperymentowaniu z szacowaniem wartości zasobów ludzkich w polskich firmach (do czego rachunkowość jest nieodzowna) może opóźnić wprowadzanie krajowych firm do gospodarki ekonomii wiedzy. To zaś oznaczałoby gorsze warunki konkurencyjności dla naszych przedsiębiorstw.

Prace nad przygotowaniem firmy do wdrożenia rachunkowości zasobów ludzkich należałoby podzielić na kilka etapów, a mianowicie:

- etap uzgadniania potrzeby wprowadzenia,
- etap budowania modelu rachunkowości kosztów zasobów ludzkich,
- etap budowania modelu rachunkowości przychodów związanych z możliwością dysponowania i aktywnością zasobów ludzkich,
- etap budowania bilansu i rachunku wyników zasobów ludzkich,
- etap opracowywania wskaźników,
- etap budowania polityki inwestycyjnej w sferze zasobów ludzkich.

Poniżej zostaną omówione szerzej wskazówki na temat tylko pierwszych trzech etapów prac. Powodzenie w ich realizacji pozwala przejść do kolejnych, ale jednocześnie jest sprawdzianem realności wprowadzenia całego projektu w życie.

W pierwszej kolejności dla poprawy istniejącej sytuacji, wydaje się potrzebne przedyskutowanie, co najmniej w zespole naczelnego kierownictwa firmy, skali zgodności deklaracji na temat istotnej wagi ludzi w osiąganiu sukcesów z faktami pozwalającymi na formułowanie takich słów. Dyskusja powinna również dotyczyć zagadnienia stopnia zintegrowania wewnętrznego systemu zarządzania firmą. Jeśli bowiem dąży się do BPR, uelastycznienia kosztów, budowania sieci, wprowadzenia kontraktów, telepracy, zespołów autonomicznych i tym podobnych przedsięwzięć zmieniających konwencjonalne granice organizacji i sposoby myślenia, to powinno się przemyśleć konieczność uznania pracownika (może trafniejsze byłoby sformułowanie „osobę współtworzącą firmę”) „za podmiot rachunkowości równorzędny jednostce organizacyjnej”<sup>12)</sup>. Tradycyjnie prowadzona rachunkowość i wyliczenia oparte na wartości księgowej niewielkiego samodzielnego, ale kompetentnego zespołu, może być myląca. Wartością takiego zespołu są ludzie, nie zaś niewielki, posiadany kapitał finansowy firmy. Wydzielanie zasobów firm na zewnątrz, podziały organizacji, reorganizacje powodują, że firm o niewielkich rozmiarach jest coraz więcej. Dążenie do utrzymania wysokiej płynności aktywów również przyspiesza potrzebę zmiany koncepcji tradycyjnej rachunkowości. Próba zwrócenia uwagi na problem zrównoważenia wagi osoby i jednostki organizacyjnej nie oznacza bynajmniej dążenia do rozmnożenia kont analitycznych. Jest jedynie sygnałem wskazującym na pewne nieciągłości koncepcji w zakresie zarządzania wzrostem produktywności firm. Księgowość klasycznego układu „dostawy – produkcja – zbycie” wydaje się zbyt idealizacją, nie odpowiadającą potrzebom budowania sieci dostawców i odbiorców – na dodatek kapitałowo kontrolowanych. Badanie przeprowadzone przez grupę międzynarodowych badaczy nad zależnością kapitału ludzkiego i upadku firm (konkretnie, znacznie upraszcza-

jąc, biur rachunkowych) wskazują, że szacunek wartości kapitału ludzkiego może nieść cenne informacje na temat szans na wzrost firm<sup>13)</sup> i to bez względu na zarzuty, jakie „ortodoksyjni” księgowi mogą wnosić. We wspomnianym badaniu przyjęto na przykład, że kapitał ludzki będzie definiowany jako wiedza i umiejętności wykorzystywane przez profesjonalistów przy realizacji usług. Był on mierzony między innymi udziałem procentowym osób z wyższym wykształceniem w grupie tworzącej firmę, średnią lat doświadczenia w przemyśle, branży, firmie. Dokonany pomiar pozwalał zweryfikować kilka cennych hipotez, przydatnych każdemu menedżerowi. Przeprowadzona dyskusja nad sensem wprowadzenia rachunkowości zasobów ludzkich może doprowadzić do zakreślenia granic przyszłych prac i osłabić opory przeciwko ich podjęciu. Liczy się również na to, że w jej trakcie pojawią się kwestie nie tylko rachunków, ale i kapitału ludzkiego firmy.

Kolejnym krokiem, który powinien zbliżyć firmę do rachunkowości zasobów ludzkich, jest próba uchwycenia kosztów zasobów ludzkich. Najmniej oporów wydają się budzić te rozwiązania, które nawiązują do rachunku kosztów w ujęciu historycznym i w rozbięciu na koszty rodzajowe. Już jednak analiza kosztów w podziale na widoczne (realizacji funkcji rekrutacji itd.) i ukryte (absencji, rotacji, jakości projektów, reorganizacji<sup>14)</sup>) powoduje pewien opór specjalistów od rachunkowości. Łatwo go jeszcze pokonać, gdyż rejestrację i rachunek kosztów widocznych i ukrytych można przekazać specjalistom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a księgowość wówczas jest jedynie dostawcą potrzebnych danych.

Znacznie więcej wątpliwości, czasem zaś niechęci, budzą koncepcje wsparte na obliczaniu kosztów odnowienia, odtworzenia posiadanych zasobów lub amortyzacji szkoleń. Sytuacją szczególną dla potrzeby prowadzenia takiego rachunku jest przewidywanie spadku produktywności zasobów ludzkich do zera w wyniku utraty przez pracowników kompetencji lub strajku. Kompletna wymiana personelu nie musi przy tym dotyczyć całej firmy. Przykładowo: wymiana rady nadzorczej lub zarządu również łączy się z kosztami odtworzenia kompetencji określonej grupy ludzi. Wydaje się, że wobec prawdopodobieństwa zaistnienia tych faktów, stworzenie koncepcji wspartej na rachunku odtworzenia zasobów jest równie przydatne, jak doskonalenie zdolności do analizy rodzajowej kosztów.

Osobną grupę kosztów tworzą te, których źródłem są wydatki inwestycyjne. Mogą one być związane z doskonaleniem zawodowym osoby, zespołu, ale także ze wzrostem płac i poprawą warunków pracy. Koszty te powinny być amortyzowane w trakcie aktywności zawodowej osoby i kalkulowane na miarę potrzeb osoby, firmy, wymagań rynku, możliwości organizacji i jej społecznego otoczenia (potrzeba wysokich wynagrodzeń prezesów może wywołać ogromne opory wśród akcjonariuszy). Pewna grupa kosztów zasobów ludzkich wykracza poza ramy tradycyjnej rachunkowości przedsiębiorstw. Są to takie koszty, jak: skapitalizowane koszty utrzymania, skapitalizowane koszty edukacji, współczynnik uczenia się, współczynnik wymierności<sup>15)</sup> i tym podobne.

Szczególną kategorią kosztów są te, które można traktować jako koszty utraconych szans. Ich wartość można wyszacować poprzez porównanie aktualnie ponoszonych kosztów na rzecz osiągnięcia określonego wyniku z podobnym zestawieniem symulowanym dla odmiennego zastosowania kompetencji ludzi. Każdy z nas, zawsze zastanawia się, jak wyglądałby taki rachunek przy zmianie pracy lub zawodu. Dla wielu osób łatwo wówczas uwidacznia się znany problem kosztów „zakotwiczenia” kariery. Dlatego też wydaje się, że rachunek utraconych szans nie jest trudny do opanowania. Szczególnie przydatny jest dla firm zajmujących się pośrednictwem pracy i firm, które aktualnie mają nadwyżkę potencjału zasobów ludzkich. Dzięki niej można wycenić kompetencję kierownictwa w opanowywaniu rynku potencjalnego firmy.

Kalkulacja wsparta na korzyściach wynikających z wykorzystania szans i pozornych stratach z ich niedostrzegania nie może jednak być kalkulacją pozbawioną twardych podstaw wiedzy o rzeczywistym potencjale do zagospodarowania. Często osoby pracujące w firmie mają przekonanie, że ich wartość zawodowa jest wyższa od tej, którą potwierdza zapotrzebowanie na rynku. Sprawdzanie tej wartości jest możliwe jedynie wówczas, gdy przedsiębiorstwo będzie prowadziło politykę kontaktu z rynkiem pracy.

Wiele z podanych powyżej przykładów rachunków kosztów jest prowadzonych nie tylko w każdej z firm, ale często przez poszczególne osoby. Każdy stara się znaleźć odpowiednie uzasadnienie dla swoich decyzji życiowych w takim lub podobnym rachunku. Jednak przy rozważaniu koncepcji kosztu, jako wiodącego sposobu prowadzenia zestandaryzowanej działalności

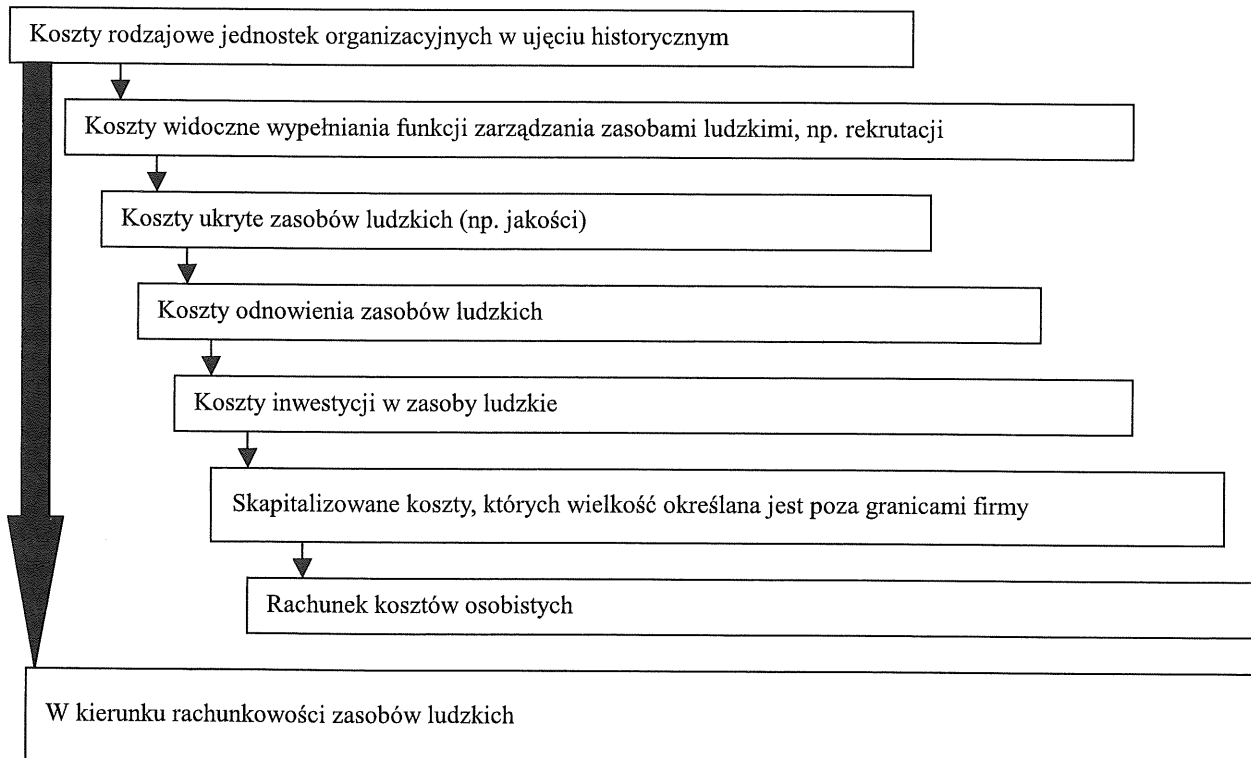
audytorskiej lub księgowej w zakresie rachunkowości zasobów ludzkich, rodzi się kilka zasadniczych problemów, a mianowicie:

- jak nie liczyć wielokrotnie tych samych kosztów w przypadku udziału wielu osób w danych przedsięwzięciach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi?
- jak odwzorować koszty tworzenia synergii i koszty wzmacniania genetycznych predyspozycji każdego pracownika?
- jak zdefiniować te koszty (płaca jest kosztem dla firmy, ale przychodem dla pracownika) i gdzie ulokować ich dekrety?
- kto powinien i w jakiej formie dokonywać raportowania kosztów i przed kim?
- na podstawie czego i jak wyjaśniać zmiany kosztów?

Te pytania dla wielu firm są paraliżujące, dla innych stanowią śmiałe wyzwanie<sup>17)</sup>. Przewagi konkurencyjnej firmy nie można odnaleźć w zestandaryzowanych i dobrze wszystkim znanych rozwiązaniach. Dla tradycyjnej księgowości, uznającej słusznie potrzebę istnienia standardów rejestrowania operacji gospodarczych, na dziś podane pytania stanowią jedynie pewną formę teoretyzowania. Dla menedżerów zarządzania zasobami ludzkimi to teoria wzrostu ich firmy.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyżej przedstawione uwagi, można sugerować określony na **rysunku 1. kierunek rozwoju** obecnie dość przypadkowo rozwijającej się w praktyce koncepcji rachunkowości kosztów zasobów ludzkich.

Obok uporządkowania i rozwinięcia kwestii kosztów, podobnego zabiegu wymaga strona przychodowa rachunku zasobów ludzkich. Nawet w skali całej fir-



**Rys. 1. Ku rachunkowości kosztów zasobów ludzkich**

Źródło: opracowanie własne.

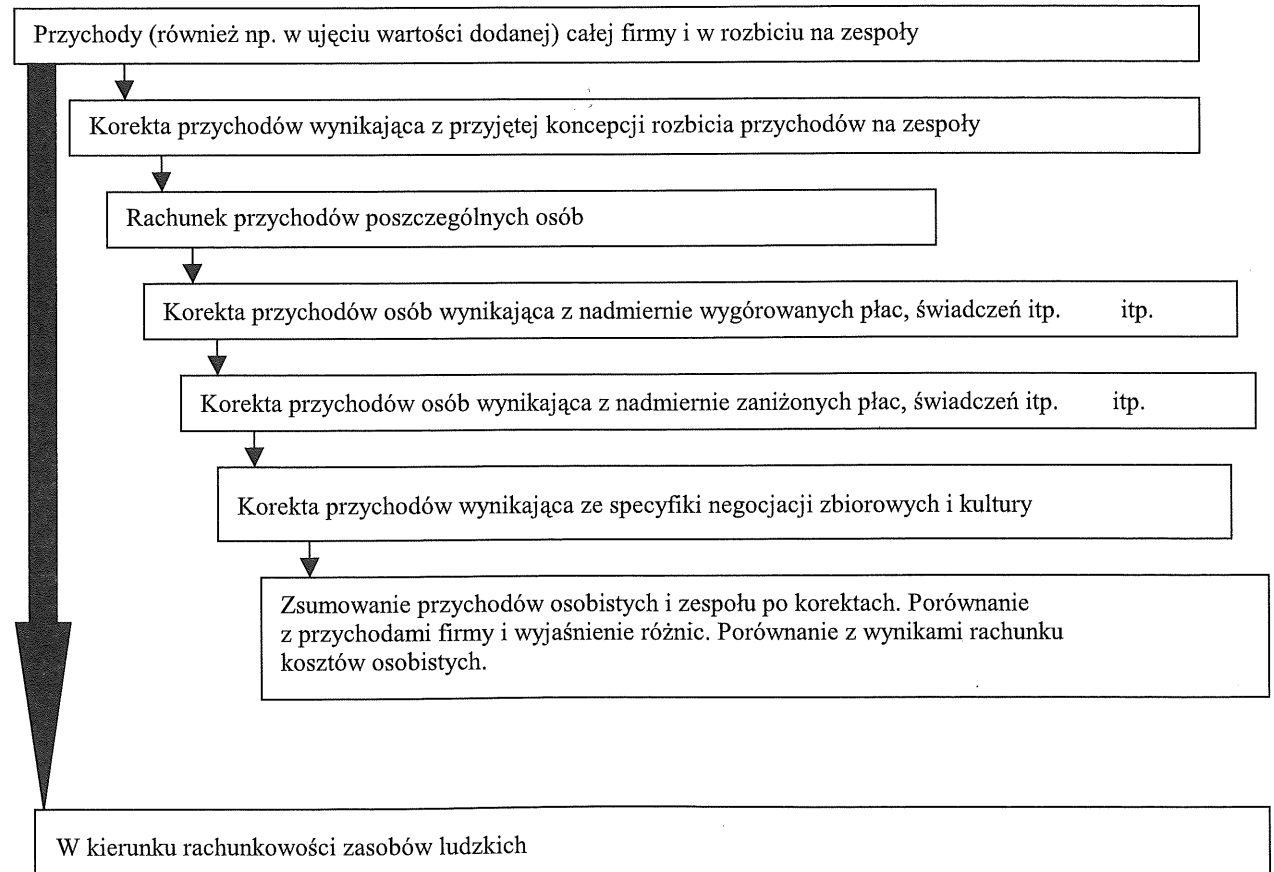
my trudno jest oddzielić to, co jest wynikiem zasług obecnie pracującego zespołu od tego, co wypracowali poprzednicy. Można na ten problem nie zwracać uwagi, jeśli zespół pracujący obecnie jest lepszy od poprzedniego. Jeśli jednak jest inaczej i aktualny zespół konsumuje aktywa zebrane przez poprzedników? Ocena potencjalnych osiągnięć wynikających z zaangażowania aktualnie pracujących jest jednym z najważniejszych zadań kierownictwa firmy.

Odpowiedni rachunek przychodów z zaangażowania kapitału zasobów ludzkich może być prowadzony w wymiarze:

- całej firmy, np., przychody na jednego zatrudnionego, na jedną osobę zatrudnioną w jednostce biznesu,
- zespołu, przychody jednostki biznesu rozdzielone na poszczególne zespoły,
- pojedynczych osób, przychody przypisane pojedynczemu pracownikowi.

Łatwo zauważyć, że ostatnie dwa rodzaje przychodów są decydowane najczęściej arbitralnie. Systemy wartościowania, okresowe oceny, reguły premiowania są odwzorowaniem arbitralności przyjmowanych rozwiązań. Na przykład przyjęty w negocjacjach ze związkami zawodowymi sposób przyznawania premii może być traktowany jako sposób rozdzielania przychodów na poszczególne zespoły lub nawet osoby. Wystarczy, aby zmienił się skład liderów związkowych lub zarząd,

a rachunek ten może wyglądać inaczej. Jednak bez względu na aktualny układ sił, trudno sobie wyobrazić, aby w firmie nie prowadzono rachunku przychodów poszczególnych osób lub zespołów i nie stosowano np. premii powiązanych z przychodami całej firmy. Wydaje się, że rachunek przychodów zasobów ludzkich (choć często nie tak nazywany) istnieje w każdej firmie. Rzeczywistym problemem nie jest zatem jego brak, lecz wyrażane wobec otrzymanych wyników wątpliwości. Mnożą się one dodatkowo, jeśli zauważyć, że dochody pracowników są traktowane jako koszty firmy, a oszczędności na płacach jako źródło tworzenia korzyści dla właściciela. Przychody firmy w oczywisty sposób różnią się od przychodów osób w niej zatrudnionych i to nie zawsze na korzyść organizacyjnej całości. Prawdziwym kłopotem są firmy, w których płace mogą być uznane za kluczowy czynnik strat, a także firmy, z których czerpie właściciel ponad ich możliwości. Ta dualność przychodów i kosztów wymaga wprowadzenia odpowiednich korekt do rachunku przychodów zasobów ludzkich. Ich podstawą mogą być przeszacowanie lub niedoszacowanie dochodów osób z pracy w firmie. Proponowane korekty powinny także uwzględniać fakt, że rachunek przychodów zasobów ludzkich jest konsekwencją historycznie ukształtowanych faktów społecznych, tradycji tworzących kulturę firmy, stosowanej polityki wynagradzania, a nawet symboliki władzy i gier politycznych.



**Rys. 2. W kierunku rachunkowości przychodów zasobów ludzkich**

Źródło: opracowanie własne.

Wylczenie proponowanych korekt obarczone jest wieloma trudnościami i zawsze prowadzi do kontrowersji. Dlatego często łączy się z określonym ryzykiem podejmowanym przez autorów. Jednocześnie trzeba podkreślić, że nie jest to ryzyko nowe. Jest ono obecne w codziennych decyzjach menedżerskich. Przy rozdzielaniu premii i przyznawaniu wynagrodzenia, awansie konkretnej osoby, zawsze podejmowany jest problem wkładu pracy w efekty firmy. Rachunkowość zasobów ludzkich ma jedynie tutaj uporządkować kluczowe kwestie i stworzyć syntetyczny obraz sytuacji. Prace doskonalące istniejący stan rozwiązań mogą przebiegać zgodnie z propozycją przedstawioną na **rysunku 2**.

Dopiero po uporządkowaniu kwestii sensu prowadzenia rachunkowości zasobów ludzkich, kosztów i przychodów, można przejść do budowania bilansu i rachunku wyników zasobów ludzkich firmy. Przykład takiego rozwiązania można odnaleźć w artykule L. Zbiegień-Maciąg i Anny Lipowieckiej („PO”-2/2000).

Kolejnym ważnym obszarem prac nad rachunkowością zasobów ludzkich jest opracowanie zasad wyceny wartości zasobów ludzkich (kapitału ludzkiego). Punktem odniesienia może być:

- wartość związana *goodwillem* kojarzonym z ludźmi w firmie,
- wartość przyszłych zysków, które mogą być zrealizowane jedynie dzięki zatrudnionym,
- porównanie cech charakterystycznych społeczności firmy z walorem konkurentów i dodanie ich do strony finansowej wartości firmy,
- wartość dodana,
- wartości realizowane na rzecz posłannictwa społecznego firmy (np. obniżanie bezrobocia, utrzymywanie określonych świadczeń na rzecz załogi).

Wylczona wartość musi być szacowana z uwzględnieniem ryzyka jej utraty, tzn. szacunkiem prawdopodobieństwa, że zatrudnieni pracownicy, z różnych względów, przestaną świadczyć pracę na rzecz firmy. Wielkość współczynnika ryzyka obciąża naczelne kierownictwo firmy i jest często kosztem zbytnej przedsiębiorczości lub niekompetencji zarządzających. W praktyce oznacza to, że na przykład za odejścia pracowników, zagrażające realizacji przyszłych zysków, są odpowiedzialni autorzy systemu zarządzania personelem.

Uporządkowanie spraw przychodów, kosztów i wartości może pomóc we wprowadzeniu analiz wskaźnikowych. Mogą one być budowane w różnym układzie i dla różnych celów. Na ich tle można także wprowadzić kategorie produktywności zasobów ludzkich firmy w układzie wartościowym.

Próba złożenia wszystkich powyżej wyszczególnionych zagadnień w jeden system stanowi podstawę modelu zarządzania kapitałem ludzkim w danej firmie, a zarazem wstęp do budowania zintegrowanego modelu zarządzania zasobami firmy i odkrywania czynników wzrostu jej produktywności. Ujednolicenie pewnych zagadnień w zakresie rachunkowości (w tym zasobów ludzkich i finansowej) może również pomóc w interpretacji otrzymanych wyników pomiaru sukcesów firmy i stworzyć spójne matryce opisu i wyjaśnienia zdarzeń inspirowanych przez menedżerów.

Janusz Strużyna

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> Podobno pierwszą firmą, która zamieściła wyniki badań z zakresu rachunkowości zasobów ludzkich w raporcie za 1967 rok, była R.G. Barry Corporation of Columbus z Ohio. R.C. WOODRUFF, *Human Resources Accounting*, [w:] „Canadian Charaktered Accountant” 1970, nr 97, s. 156–161.
- <sup>2</sup> M. INGRAM, J. STRUŻYNA, *Dylematy pomiaru kapitału ludzkiego*, [w:] *Zarządzanie finansami, współczesne tendencje w teorii i praktyce*, pod red. D. ZARZECKIEGO, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000, t. 1 s. 79–94.
- <sup>3</sup> J. PFEFFER, *Competitive Advantage through People. Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995 r., s. 6.
- <sup>4</sup> Pisząc „polskie firmy”, mam na myśli te, których centrała mieści się w Polsce, a historia nawiązuje do tradycji ponad dziesięć lat.
- <sup>5</sup> Jedną z nich można odnaleźć w polskim tłumaczeniu B. CZARNIAWSKIEJ, R.L. BRUMMET, W.C. PYLE, E.G. FLAMHOLTZ, *Rachunek zasobów ludzkich w przemyśle*, [w:] *Zachowania człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983, t. 2, s. 168.
- <sup>6</sup> Jednym z pierwszych był R. LIKERT, *The Human Organization, Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York 1967.
- <sup>7</sup> K. MAKOWSKI, *Koszt pracy – instrument zarządzania*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, praca zbiorowa pod red. A. SAJKIEWICZ, Poltext, Warszawa 1999, s. 77.
- <sup>8</sup> K. MAKOWSKI, *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. M. RYBAK, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2000, s. 7, S. DOMAŃSKI, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- <sup>9</sup> L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, A. LIPOWIECKA, *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 26–31.
- <sup>10</sup> M. MAŃKOWSKA, J. STRUŻYNA, *Wartość kapitału ludzkiego w sprawozdaniach finansowych spółek prawa handlowego*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pod red. Jana DURAJA, Łódź 1999, s. 39–50.
- <sup>11</sup> Cele rachunkowości zarządzania zasobami ludzkimi por. m.in.: S.A. SACKMANN, E.G. FLAMHOLTZ, M.I. BULLEN, *Human Resource Accounting: A state – of – the – art. Review*, „Journal of Accounting Literature” 1989, nr 8, s. 235–264.
- <sup>12</sup> M. DOBIJA, *Koncepcja pomiaru kapitału intelektualnego w aspekcie rachunkowości społeczno-ekonomicznej*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1999, s. 46.
- <sup>13</sup> J.M. PENNING, K. LEE, A. WITTELOOSTUIJN, *Human Capital, Social Capital, and Firm Disolution*, „Academy of Management Journal” 1998, sierpień s. 425–439.
- <sup>14</sup> J-J. PLUCHART, *Evaluation des ressources humaines en économie post-industrielle*, „Direction et Gestion des Entreprises” 1996, nr 157, s. 48.
- <sup>15</sup> M. DOBIJA, op. cit., s. 47; S. DOMAŃSKI, op. cit., s. 81.
- <sup>16</sup> M. CAPRON, *Vers un renouveau de la compatibilité des ressources humaines?* „Revue Française de Gestion” 1995, listopad–grudzień, s. 47.
- <sup>17</sup> Porównaj przykład podany przez J-J. PLUCHART, op. cit.

*Jerzy Baruk*

# Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa

## Aspekty organizacyjne

### Problem badawczy i metodologia badań

**P**olskie przedsiębiorstwa przemysłowe stoją przed nie rozstrzygniętym problemem: jak w maksymalnym stopniu wykorzystać wiedzę pracowników i przekształcać ją w innowacje prowadzące do rozwoju i optymalnego zaspokajania potrzeb rynkowych, podobnie jak czynią to firmy funkcjonujące w krajach wysoko rozwiniętych. Jest to problem szeroko pojętego zarządzania innowacjami, którego rozwiązanie wymaga znalezienia odpowiedzi na następujące pytania: • jaki jest poziom innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach?, • czy dotychczasowa działalność innowacyjna w przedsiębiorstwach posiada cechy działania zorganizowanego?, • jakie czynniki wpływają na poziom innowacyjności przedsiębiorstw?, • jakie warunki sprzyjałyby maksymalnemu wykorzystaniu wiedzy ludzkiej do projektowania i wdrażania systemowych zmian, jak takie warunki stworzyć?, • czy w przedsiębiorstwie opracowuje się strategię innowacji i czy stanowi ona instrument rozwoju firmy?, • z jakich wzorców – benchmarkingów korzystać przy projektowaniu zmian systemowych?, • w jakim stopniu działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych powinna być wspomagana aktywną polityką państwa?

Kwestie te stanowią dotychczas otwarty problem badawczy, którego rozwiązanie wymagało zastosowania następujących metod badawczych: analizy krytyczno-poznawczej piśmiennictwa, badań ankietowych, wywiadów kwestionariuszowych i wolnych, obserwacji uczestniczącej i analizy dokumentacji. W badaniach wykorzystano dwa wzajemnie uzupełniające się podejścia: • mikroekonomiczne, w którym przedmiotem badań były przedsiębiorstwa przemysłowe, ich innowacyjność oraz system zarządzania działalnością innowacyjną, • makroekonomiczne, sprowadzające się do analizy roli państwa we wspomaganie innowacyjności firm poprzez aktywną politykę innowacyjną, kiedy mechanizmy rynkowe z samej swej istoty nie są w stanie zapewnić harmonijnego przebiegu procesów innowacyjnych.

W badaniach teoretycznych i empirycznych zmierzano do weryfikacji następujących hipotez badawczych:

■ Działalność innowacyjna może stać się czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa pod warunkiem

opracowania i wdrożenia racjonalnych zmian organizacyjnych i ekonomicznych oraz pod warunkiem zmiany stylu zarządzania działalnością innowacyjną. ■ Państwa, takie jak Polska, powinny prowadzić aktywną politykę rozwojową, opartą na uczeniu się, ponieważ nie dysponują nowoczesnymi technologiami. Polska powinna więc realizować optymalną dla własnych interesów politykę integracji z gospodarką światową, maksymalizując długookresową dynamikę wzrostu efektywności gospodarowania. Kompleksowe i bezpośrednie naśladowanie doświadczeń krajów rozwiniętych, zwłaszcza azjatyckich, nie jest w pełni możliwe, ponieważ kraje te rozwijały się pod wpływem splotu różnorodnych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

### Uogólnienie wyników badań

**W**ieloletnie analizy wybranych mierników innowacyjności polskich przedsiębiorstw przemysłowych wskazują, że jej poziom nie był zbyt wysoki – zarówno w latach osiemdziesiątych<sup>1)</sup>, jak i w dziewięćdziesiątych<sup>2)</sup>. Potwierdzają to także liczby zamieszczone w tabeli 1. W latach 1994–1996 innowacje wprowadziło zaledwie 37,6% badanych przedsiębiorstw, w latach 1997–1999 zamierzało to uczynić 40% badanych, przy 69,2% deklarujących taki zamiar w latach 1993–1994. W latach 1997–1998 innowacje wprowadziło zaledwie 28,9% badanych<sup>3)</sup>, a więc mniej o 8,9% w stosunku do lat 1994–1996. W 1998 roku zgłoszono o 41,4% mniej wynalazków w porównaniu z rokiem 1990. Jedną z przyczyn takiego stanu jest często przypadkowy charakter działalności innowacyjnej, która wyraźnie odbiega od działania zorganizowanego.

Poziom organizacji działalności innowacyjnej w fazie preparacji, realizacji i kontroli, mierzony za pomocą 40 zmiennych organizacyjnych umieszczonych na 8-stopniowej skali podzielonej na cztery przedziały według narastającego stopnia zorganizowania działalności innowacyjnej, oscylował na pograniczu niskiego i średniego<sup>4)</sup>. Graficzny obraz tego poziomu w fazie preparacji, powstały na podstawie średnich arytmetycznych przyjętej skali ocen w badaniach empirycznych, przedstawiono na rysunku 1. Podobny obraz powstał w zakresie pozostałych faz.

Tab. 1. Innowacyjność przedsiębiorstw według ich wielkości i przynależności sektorowej

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje w latach 1994–1996	Przedsiębiorstwa, które zamierzały wprowadzić innowacje w latach	
		1993–1994	1997–1999
	w % badanych przedsiębiorstw		
Przedsiębiorstwa ogółem	37,6	69,2	40,0
w tym:			
sektor publiczny	52,0	77,3	55,0
sektor prywatny	30,3	61,6	32,0
przedsiębiorstwa małe	16,0	53,1	20,0
przedsiębiorstwa średnie	33,0	69,7	35,0
przedsiębiorstwa duże	72,5	84,6	73,0
przedsiębiorstwa wielkie	87,5	91,6	88,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Etapy preparacji działalności innowacyjnej	Numer zmiennej organizacyjnej (ZO)	Poziom organizacji działalności innowacyjnej w fazie preparacji							
		Niski I		Średni II		Wysoki III		Najwyższy IV	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Określenie celu działania (A)	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Planowanie działania (B)	1a								
	1b								
	1c								
	1d								
	2a								
	2b								
	2c								
	2d								
	3a								
	3b								
3c									
4									
Pozyskiwanie i rozmieszczanie zasobów (C)	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
	6								
	7								
	8								
	9								
	10								

— przedstawiciele najwyższego kierownictwa  
 - - - - - kierownicy średniego szczebla  
 ..... pracownicy inżynierjno-techniczni

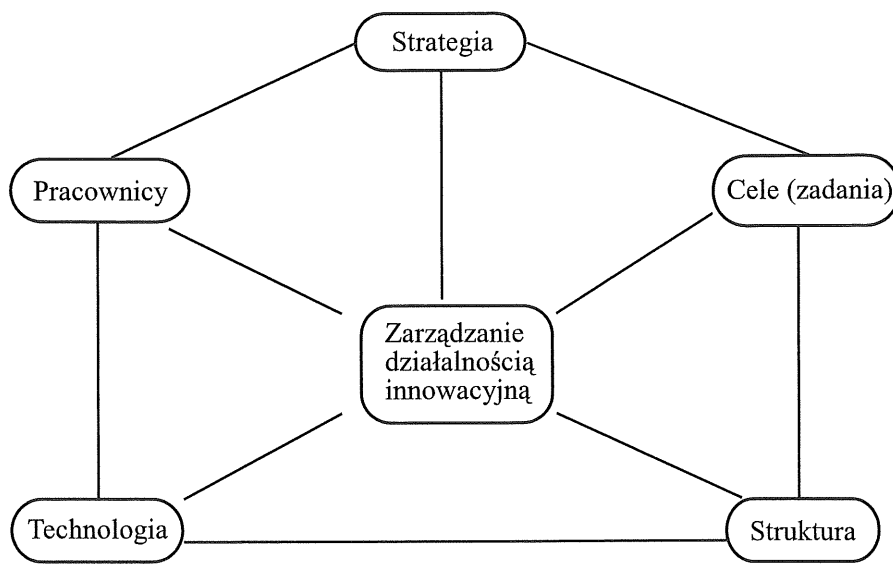
W tych samych badaniach zidentyfikowano styl zarządzania działalnością innowacyjną. Odpowiadał on teoretycznie wyodrębnionemu autokratyczno-motywacyjnemu stylowi zarządzania, którego podstawowymi cechami są:

- narzucanie podwładnym punktu widzenia kierownika,
- wymaganie podporządkowania się poleceniom służbowym,
- sporadyczne odwoływanie się do opinii pracowników,
- przewaga kar nad nagrodami,
- brak skłonności do indywidualizacji ocen,
- niewielka możliwość wpływania załogi na cele i metody działania całego przedsiębiorstwa,
- koncentracja decyzji na najwyższym szczeblu zarządzania,
- niska sprawność procesu decyzyjnego,
- niski stopień indywidualizacji zdolności twórczych pracowników,
- przewaga bodźców podstawowych (np. posłuszeństwa, ekonomiczne) nad bodźcami wyższego rzędu,
- niski stopień utożsamiania celów osobistych pracowników z celami rozwoju techniki,
- wysoki stopień formalizacji procesów innowacyjnych.

Przedstawione dysfunkcje mają głównie charakter orga-

Rys. 1. Charakterystyka preparacji działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



**Rys. 2. Model koncepcyjnej struktury zarządzania działalnością innowacyjną**

Źródło: opracowanie własne.

nizacyjny. Poza barierami wynikającymi z systemu zarządzania działalnością innowacyjną w przedsiębiorstwach, jej poziom kształtowany jest przez inne czynniki, takie jak: • brak własnych środków finansowych, • zbyt wysokie oprocentowanie kredytów, • wysoki stopień niepewności zbytu, • brak bazy rozwojowej, • brak rozpoznania potrzeb rynkowych.

Niezadowalający poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw i jej wpływ na rozwój podmiotów gospodarczych zależy generalnie od trzech grup czynników: • wewnątrzorganizacyjnych, • pochodzenia rynkowego, • oddziaływania rządowego. Ponieważ wpływ pojedynczego przedsiębiorstwa na czynniki rynkowe jest znikomy, dlatego kierownictwo powinno koncentrować swoją uwagę na eliminowaniu barier wewnętrznych. Zasadniczą pomoc w tym zakresie mogą stanowić rozwiązania systemowe dotyczące zarządzania działalnością innowacyjną. Koncepcję takiego modelu przedstawiono na rysunku 2.

Współczesne przedsiębiorstwa pracują dla rynku i dlatego muszą ten rynek identyfikować, uświadczać sobie, jakie spełnia on funkcje (informacyjną, inspirowaną i weryfikującą) w kształtowaniu ich innowacyjności. Atrybutem każdej firmy powinna być określona strategia jej rozwoju. Badane przedsiębiorstwa cechowała strategia stabilizacji, ograniczająca się do sporadycznego wprowadzania innowacji własnych i obcych oraz utrzymania wcześniej zdobytych rynków zbytu. Niekiedy była to strategia pościgu. W zarządzaniu strategicznym, a tym samym i w zarządzaniu działalnością innowacyjną, podstawowym wyznacznikiem jest czas. Konieczne jest więc właściwe jego zagospodarowanie, zwłaszcza w warunkach szybko rozwijającej się technologii, rynków i konkurencji. Opracowując strategię innowacji należy znaleźć odpowiedź na następujące pytania<sup>5)</sup>:

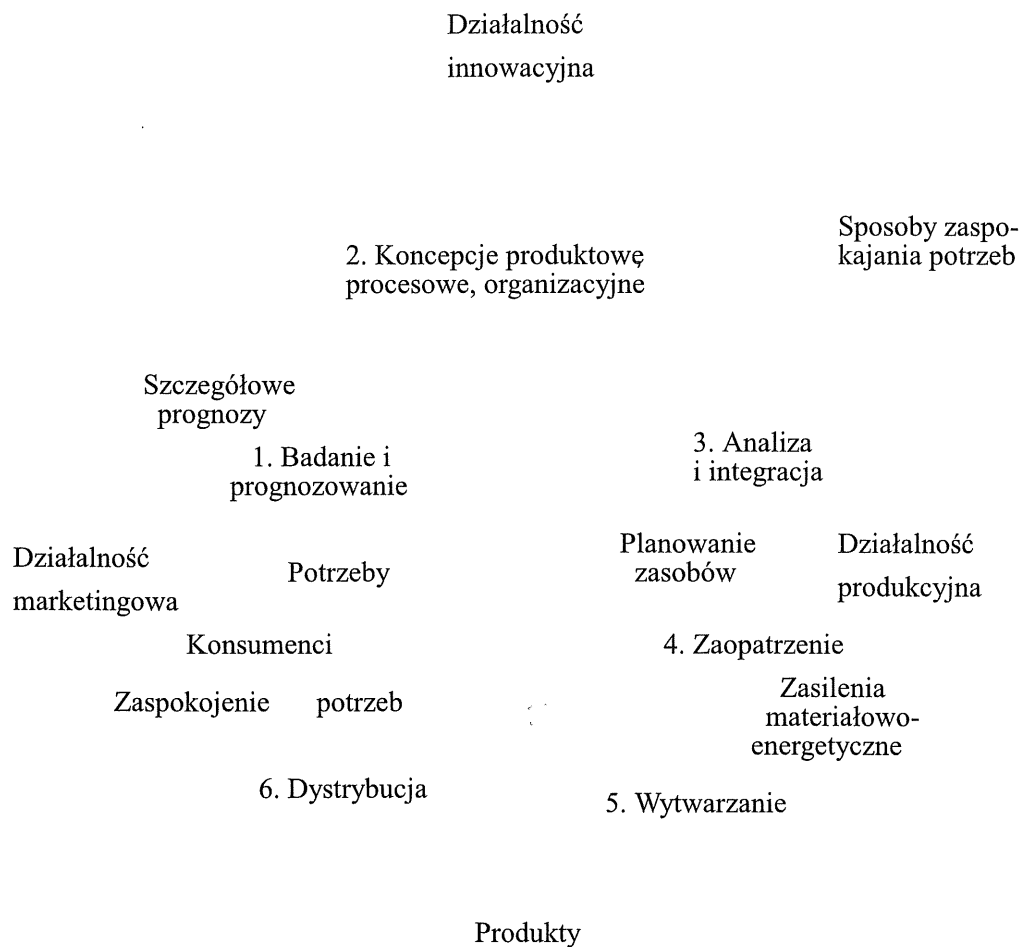
- co jest bardziej korzystne – uprawiać strategię pioniera czy naśladowcy?
- kiedy dane przedsiębiorstwo powinno wejść na rynek z nowym produktem?

- jak długo utrzymywać na rynku daną generację produktów?

Zmiany w sposobie zarządzania działalnością innowacyjną powinny polegać także na przechodzeniu od zarządzania funkcjami do zarządzania procesami, zwłaszcza procesami tworzenia nowych produktów. Wymaga to integracji trzech podstawowych funkcji<sup>6)</sup>: marketingowej, badawczo-rozwojowej i produkcyjnej oraz zespołowego (zespoły o strukturze organicznej) rozwiązywania problemów pojawiających się na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego. Koncepcyjny model takiej integracji przedstawiono na rysunku 3.

Zmianom strukturalnym i własnościowym w polskiej gospodarce nie towarzyszy wzrost innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych. Należy sądzić, że czynniki rynkowe, jak dotychczas, nie stanowią podstawowego stimulatora dynamizmu innowacyjnego, dlatego konieczne jest uzupełnianie i wzmacnianie oddziaływania mechanizmu rynkowego polityką innowacyjną rządu, szczególnie w sytuacji, kiedy potencjał konieczny do zaangażowania w celu osiągnięcia minimum efektów przewidzianych dla danej innowacji systematycznie wzrasta i często przekracza możliwości techniczne, kadrowe i finansowe pojedynczej firmy. W Polsce nie wypracowano takiej polityki prowadzącej do powstania narodowych systemów innowacji, mimo prób podjętych przez rząd w 1994 r.<sup>7)</sup>

W dochodzeniu do rozwiązań systemowych powinno korzystać się z określonych wzorców – benchmarków, którymi mogą być państwa azjatyckie. Wypracowały one modelowe rozwiązania wspomagania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych aktywną polityką innowacyjną rządu (patrz rysunek 4), możliwe do wykorzystania w warunkach funkcjonowania polskiej gospodarki, aczkolwiek w ograniczonym zakresie, ze względu na odmienną systemów politycznych, społecznych i kulturowych, oraz przyjętą koncepcję integracji polskiej gospodarki z Unią Europejską, która narzuca rozwiązania gospodarcze



**Rys. 3. Koncepcja integracji funkcji marketingowej, innowacyjnej i produkcyjnej**

Źródło: opracowanie własne.

obowiązujące w państwach tej organizacji. Szczególną cechą polityk innowacji państw azjatyckich było tworzenie systemowych warunków prawnych, finansowych i organizacyjnych do uczenia się nowych technik i technologii od najlepszych, do „organizowania” wiedzy na wszystkich szczeblach struktury zarządzania<sup>8)</sup>. Polityka ta, wraz z odpowiednimi programami, przyczyniła się do wyraźnego przyspieszenia tempa likwidacji luki technologicznej i wzrostu innowacyjności całej gospodarki, dlatego też doświadczenia państw azjatyckich mogą i powinny być wykorzystane w warunkach polskich.

## Wnioski

**W** artykule zasygnalizowano ważny dla funkcjonowania i rozwoju polskich przedsiębiorstw przemysłowych problem badawczy, jakim jest względnie niska ich innowacyjność oraz nieznaczny wpływ innowacyjności na rozwój firm. Stan ten jest konsekwencją oddziaływania wielu czynników pochodzenia zewnętrznego i wewnętrznego. Te ostatnie w znacznym stopniu wynikają ze sposobu zarządza-

nia działalnością innowacyjną, z braku umiejętności uczenia się od najlepszych i organizowania wiedzy we własnej firmie. Wydaje się, że zaproponowane kierunki i sposoby usprawnień organizacyjnych, których część przedstawiono w niniejszym artykule, mogłyby uczynić z działalności innowacyjnej działanie zorganizowane. Pozwalałyby też w maksymalnym stopniu wykorzystać wiedzę wszystkich pracowników do tworzenia i wdrażania zmian prowadzących do rozwoju przedsiębiorstwa oraz do pełnego zaspokojenia potrzeb klientów.

Rozwiązanie problemu badawczego polega więc na identyfikacji stanu innowacyjności polskich przedsiębiorstw przemysłowych, ustaleniu barier jej towarzyszących, zaproponowaniu zmian organizacyjnych nadających tej działalności cechy działania zorganizowanego i opracowaniu rozwiązań modelowych w zakresie zarządzania działalnością innowacyjną, która powinna być wspomagana aktywną polityką rządu na wzór państw wysoko rozwiniętych (w tym przypadku wybranych państw azjatyckich). Propozycje te stanowią twórczy wkład autora do literatury z zakresu zarządzania innowacjami. Wkład ten został wzbogaco-





*Wojciech Czakon*

# Łańcuch wartości a przewaga konkurencyjna – model zależności

Współczesne organizacje gospodarcze funkcjonują na konkurencyjnych rynkach. Zagadnienie konkurencyjności, pozycji i przewagi konkurencyjnej ma dla nich ogromne znaczenie, bowiem w długim terminie wprost determinuje możliwość istnienia firm. Poszukiwanie korzystnej pozycji konkurencyjnej jest jednym z powodów niezwyklej popularności certyfikacji systemów jakości według ISO 9000, choć badania nie potwierdzają prostej zależności pomiędzy posiadaniem certyfikatu ISO, a przewagą konkurencyjną. Jedną z podstawowych przesłanek podjęcia starań o certyfikację jest właśnie podniesienie własnej konkurencyjności. Innym przejawem dążenia do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej mogą być fuzje i przejęcia.

Próbie udzielenia odpowiedzi na pytanie o sposoby osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej podjęło wielu autorów. Znakomita większość z nich sytuuje możliwe rozwiązania tego problemu w otoczeniu organizacji, względnie w relacjach organizacji z otoczeniem. M.E. Porter proponuje analizę sektorową, jako podstawę wyznaczania strategii konkurencyjnej, wyznaczając pewien kanon myślenia o tym przedmiocie. Inne propozycje wiążą osiąganie przewagi konkurencyjnej ze źródłami wewnętrznymi, takimi jak jakość produktów. J.M. Juran, Deming i inni autorzy nurtu zarządzania jakością właśnie w ten sposób przestrzegają zagadnienie przewagi konkurencyjnej.

Wydaje się jednak, że podjęcie próby udzielenia odpowiedzi na tę część problemu, która dotyczy wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej, wymaga ich wskazania oraz określenia. Taki właśnie cel przyjmuje autor. Oznacza to przyjęcie hipotezy mówiącej o istnieniu relacji pomiędzy łańcuchem wartości a przewagą konkurencyjną. Druga hipoteza obejmuje tę część celu, która mówi o określaniu źródeł przewagi konkurencyjnej: nie ma wyczerpującego modelu opisu łańcucha wartości.

Uzasadnienie tak sformułowanych hipotez znajduje się w dwóch metodologicznie odmiennych częściach opracowania.

Pierwsza część traktować będzie o przewadze konkurencyjnej, zakresie tego pojęcia, układach odniesienia oraz o jej źródłach. Podstawowym wewnętrznym źródłem wydaje się być łańcuch wartości. Zostanie to wykazane na podstawie dedukcyjnego rozwinięcia relacji dostawca-odbiorca, w jakiej pozostaje organizacja ze swoimi klientami. Istotnym fragmentem będzie lista warunków koniecznych do określenia łańcucha wartości.

Część druga stanowi w istocie przegląd najbardziej znanych technik określania łańcucha wartości. Każ-

da ma określoną wartość poznawczą, którą odnieść należy do wcześniej sformułowanych warunków określania łańcucha wartości.

Podsumowanie zawiera zapowiedź dalszych badań w tym kierunku, wraz z określeniem ich ścieżki, podkreślając jednocześnie metodologiczne aspekty opracowywania problemu.

## Relacja przewagi konkurencyjnej i łańcucha wartości

### Pozycja a przewaga konkurencyjna

**J**eżeli rozumieć konkurencję jako proces, za pomocą którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk wpływających na decyzję o zawarciu transakcji<sup>1)</sup>, to pozycja konkurencyjna określa miejsce rozpatrywanej firmy wobec jej konkurentów. Przewaga określa taką sytuację, która pozwala osiągnąć wiodącą pozycję konkurencyjną. Autorów traktujących o tym zagadnieniu różni jednak zakres pojęcia konkurencyjności.

Podstawa porównania oraz ewentualnie pomiar przewagi jest więc ważnym zagadnieniem. Literatura dostarcza dwóch **podstawowych układów odniesienia firmy**.

Pierwszy, wcześniejszy, nakazuje porównywać zdolność konkurencyjną firm o takim samym profilu działalności. Wynikiem zabiegu porównywania jest więc uszeregowanie podmiotów zgodnie z pewnymi kryteriami, często wzbogacone o wskazanie istoty przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia metody, jest to zabieg mieszany, oparty z jednej strony na kryteriach ilościowych<sup>2)</sup>, np. udział w rynku, dynamika przychodów itp., a z drugiej jakościowy (opisowy), tj. wskazujący strukturalne źródła przewagi konkurencyjnej.

Drugi układ odniesienia, znacznie bardziej rozbudowany, został zaproponowany przez M.E. Portera<sup>3)</sup>. Rozszerza on bazę odniesienia do tzw. rozszerzonej rywalizacji, obejmującej nie tylko konkurentów w danym sektorze (*industry*), ale również nabywców, dostawców, substytuty oraz nowo wchodzących do sektora. Siłę konkurencyjną (przewagę) określa się więc na co najmniej dwóch poziomach: w samym sektorze oraz w jego bliskim otoczeniu. Określenie przewagi konkurencyjnej wymaga więc znacznie bardziej skomplikowanych i licznych zabiegów ujętych w ramach analizy strukturalnej.

Należy jednak wskazać, że podejście sektorowe, mimo całej swojej przydatności w analizie konkurencji, ogranicza wartość poznawczą wyników. Obejmuje bowiem szeroki układ uczestników rynku, wspierając się danymi ilościowymi, ale jednocześnie traktuje nabywców równorzędnie z innymi uczestnikami otoczenia. Zgodnie z ideą pięciu sił konkurencji, stanowią oni jeden z elementów strukturalnych tej analizy, który rozpatruje się w połączeniu z pozostałymi czterema. Co więcej, antagonistyczne podejście do nabywcy jako konkurenta<sup>4)</sup>, wydaje się pewnym nadużyciem, jego rola jest bowiem znacznie szersza.

To przecież nabywcy stanowią, w ostatecznym rachunku, o pozycji konkurencyjnej firmy, poprzez decyzje nabywcze, jakie podejmują. Oznacza to, że wyznacznikiem pozycji, a więc i przewagi konkurencyjnej, jest suma decyzji podejmowanych przez nabywców w odniesieniu do całego sektora. **Zatem pierwotnym odniesieniem dla pozycji konkurencyjnej winni być nabywcy, a w dalszej kolejności rywale oraz sektor.**

Należy więc zająć się **sposobem wyznaczania przewagi konkurencyjnej przez nabywców**. Literatura z zakresu zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, marketingu, zarządzania jakością, formułuje spójny w istocie przekaz, mówiący o dwóch podstawowych parametrach, jakie łącznie oceniają odbiorcy. Są nimi wartość produktu/usługi (postrzegana) oraz koszt (cena produktu/usługi)<sup>5)</sup>. W tym miejscu przyjmijmy takie rozumienie tych pojęć, choć zostanie ono szerzej opisane w dalszej części opracowania.

Problem, jaki rozwiązują nabywcy podejmując decyzje zakupu, to osiągnięcie maksymalnej wartości przy określonym koszcie. Jeżeli pozycję konkurencyjną określa suma decyzji nabywczych, opartych na osiągnięciu maksymalnego wskaźnika wartości do kosztu, to można sformułować następującą relację

$$V/C \rightarrow P$$

gdzie:

P – pozycja konkurencyjna,  
V – wartość postrzegana przez nabywcę,  
C – całkowity koszt wytworzenia wartości.

Powyższy wywód, choć niezwykle uproszczony, znajduje potwierdzenie w tzw. czystych strategiach konkurencji (*generic strategies*)<sup>6)</sup>.

Pierwsza z nich zakłada osiąganie wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych. Przewaga konkurencyjna polega w tym przypadku na minimalizacji kosztu wytworzenia produktu, przy zachowaniu porównywalnych z konkurentami cech użytkowych (jakościowych). Odnosząc tę strategię do zaproponowanej funkcji, zachowuje się względnie stały poziom V (wartość) przy zmniejszeniu C (kosztów), co powoduje wzrost wielkości P (przewaga konkurencyjna). Druga strategia to różnicowanie, polegające w istocie na zwiększaniu wartości postrzeganej V przez klienta dzięki oferowaniu produktów unikalnych. Oznacza to oczywiście odpowiednie zwiększenie kosztów C, lecz zakładany wzrost wartości winien być wyższy, tj. powodować wzrost marży zysku dzięki wyższemu cenom. Również w tym przypadku wartość P rośnie,

lecz przedmiotem decyzji jest nie koszt, ale wartość. Trzecia strategia – koncentracja, łączy w sobie oba te podejścia na wąskim segmencie rynku, nie będzie więc szerzej opisywana. Warto jednak podkreślić, że przewagę konkurencyjną w tym przypadku osiąga się z tytułu pozycji kosztowej oraz unikalnej wartości. **Można więc uznać wcześniej sformułowaną relację przewagi konkurencyjnej do ilorazu wartości i całkowitego kosztu jej wytworzenia za prawidłową.**

Sformułowanie tej relacji jest niezwykle nośne. O ile teza mówiąca o istnieniu wewnętrznych przyczyn przewagi konkurencyjnej<sup>7)</sup> nosi znamiona oczywistości, o tyle zestawienie podstawowych parametrów konkurencyjności pozwala na dalsze wnioskowanie.

Z punktu widzenia metody, takie sformułowanie wydaje się prawidłowe, licznik oraz mianownik opisują bowiem to samo zjawisko. Jest nim proces tworzenia wartości w firmie. Z punktu widzenia spójności wyводу, uwzględnia pierwotną, czy też zasadniczą, rolę nabywcy w ocenie konkurencyjności. Można zatem uznać, że taka relacja odpowiada w istocie współczesnym koncepcjom zarządzania, tj. centralnej roli nabywcy oraz podejściu procesualnemu.

Przewaga konkurencyjna jest więc wynikiem procesów realizowanych w firmie w tym sensie, że tworzenie wartości oraz związane z tym koszty są wynikiem realizowanych procesów. **W naturalny sposób prowadzi to do tezy, że źródłem przewagi konkurencyjnej jest proces tworzenia wartości, czyli innymi słowy, łańcuch wartości.** Należy zatem podjąć próbę prezentacji metod i sposobów analizy łańcucha wartości, które mieściłyby się w strategicznym kontekście przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie warto podkreślać warunki, jakim narzędzia te winny odpowiadać, łącznie stanowią one bowiem o przedmiocie i zakresie analizy łańcucha wartości.

### Łańcuch wartości

Zanim jednak można będzie przedstawić sposoby definiowania, prezentacji i zastosowania łańcucha wartości, konieczne wydaje się przybliżenie pojęć wartości oraz łańcucha.

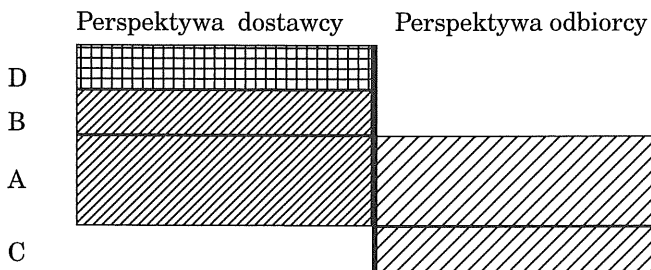
Klasykne **podejście do zagadnienia wartości**, wywodzące się z mikroekonomii, ujmuje wartość w kategorii ilościowe. Dokładniej, mowa o wartości dodanej (*value added*) rozumianej jako wielkość, którą nabywcy są skłonni zapłacić za to, czego im firma dostarcza<sup>8)</sup>. Jeżeli wielkość ta przewyższa koszt wytworzenia sprzedanych produktów, to firma generuje marżę (*margin*). Sytuacja taka jest celem każdej firmy.

Przyjęcie takiej definicji jest wygodne ze względów rachunkowych, pozwala bowiem na precyzyjne określenie konkurencyjności firmy. Rodzi jednocześnie problem metodologiczny polegający na tym, że nabywcy zależy na wartości użytkowej w szerokim i subiektywnym tego słowa znaczeniu<sup>9)</sup>, a nie wartości dodanej jako kategorii ekonomicznej. Gdyby bowiem traktować wartość w ten sposób, to otrzymamy wskaźnik nie konkurencyjności, ale efektywności.

W tym miejscu ujawnia się istota problemu metodologicznego konkurencyjności. Otóż, wartość jest pojęciem ocenianym przez nabywcę, a koszt jest „warto-

ścią” postrzeganą przez firmę (powiększoną o możliwość do uzyskania marżę)<sup>10</sup>. **Konkurencyjność jako kategoria oceny winna uwzględniać zarówno spojrzenie nabywcy, jak i perspektywę firmy. Jest to podstawowy postulat konstruowania narzędzi oceny konkurencyjności.**

Istotę dwójakiego spojrzenia na wartość i koszt zagadnienia przedstawia się w literaturze z zakresu zarządzania jakością<sup>11</sup> w następujący sposób:



**Rys. 1. Spojrzenie dostawcy i odbiorcy na wartość**

Źródło: T. CONTI, *Building total...* Ibid. s. 43.

gdzie:

D – koszty wynikające z niewłaściwego wykonania procesu (niedoróbki, odpady, przestoje itp.),

B – koszt wytworzenia wartości, której w rozumieniu dostawcy oczekuje odbiorca, ale w rzeczywistości odbiorca jej nie oczekuje,

A – wartość, której oczekuje odbiorca,

C – wartość, której oczekuje odbiorca, ale dostawca nie świadczy.

Taki diagram ideowy ujawnia różnice w postrzeganiu wartości przez odbiorcę i dostawcę, zwracając jednocześnie uwagę na różnicę w naturze tych wielkości – dostawca koncentruje się na koszcie (wielkość A+B reprezentuje dla niego wartość w kategoriach finansowych), a odbiorca na postrzeganych wartościach użytkowych (wartość A+C to wartość oczekiwana w kategoriach subiektywnych, użytkowych). Konsekwencją różnicy postrzegania wartości jest problem kosztów – okazuje się bowiem, że znaczna część kosztów jest związana z działaniami, które nie stanowią wartości dla nabywców. Ortodoksyjna rachunkowość nakazywałaby kwalifikować te koszty jako straty.

Zatem uprawnione są następujące wnioski:

- wartość jest trudno kwantyfikowalną kategorią niefinansową,
- wartość ocenia nabywca, koszty zaś generuje firma – dostarczyciel wartości.

Z perspektywy niniejszego opracowania oznacza to trudność metodologiczną w definiowaniu i mierzeniu kategorii wartości i nakazuje koncentrować się na kategorii kosztu. Nie oznacza to jednak całkowitego pominięcia wartości, ale rozpatrywanie kosztów (opis, kwantyfikacja, prezentacja i analiza) w powiązaniu z wartością.

Łańcuch sugeruje istnienie wiele powiązanych ze sobą operacji, które jako całość stanowią istotę działalności firmy. Prowadzą one do wytworzenia produktu/usługi, jakie firma sprzedaje odbiorcom. W tym miejscu należy przypomnieć definicję procesu, którym

jest zbiór wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają wielkości wejściowe na wielkości wyjściowe<sup>12</sup>. Wydaje się konieczne traktowanie procesu jako ogólnej kategorii, której szczególnym przypadkiem jest łańcuch wartości. Sposób rozpatrywania procesu byłby więc jednocześnie sposobem rozpatrywania łańcucha wartości. Przegląd metodologii opisu procesów znacznie wykraczałby poza zakres niniejszego opracowania. W związku z tym, autor wymieni jedynie kilka spośród elementów analizy procesów. Pierwszym z nich jest ujęcie procesu w układzie podmiotowym (dostawca-operator procesu-odbiorca) oraz przedmiotowym (wejścia-transformacja-wyjścia). Umożliwia to identyfikację i graficzną prezentację procesów zachodzących w firmie. Ponieważ wszelkie działania pozostają w relacji z innymi, mamy do czynienia z łańcuchem o potencjalnie złożonej strukturze.

Strukturę procesu identyfikujemy wg strumienia rzeczowego<sup>13</sup> (produktów, materiałów – ogólnie fizyczne przepływy), informacyjnego (zamówienia, specyfikacje, raporty i in.) i/lub finansowego (środki pieniężne). Warto zaznaczyć, że każdy z tych strumieni można mierzyć licznymi parametrami. Najczęściej w stosunku do procesów występują parametry statystyczne (odchylenia standardowe, średnie itd.), chronologiczne (czas trwania, opóźnienia itd.), naturalne (wielkość, masa, długość, kolor itd.) oraz finansowe (koszt jednostkowy, koszty w układzie rodzajowym itd.). Oznacza to, że praktyka gospodarstwa oraz nauki o zarządzaniu dostarczają bogatego **zbioru sposobów i parametrów ilościowego opisu procesów.**

Ponadto, identyfikacja łańcucha według strumieni oznacza **możliwość jego strukturalnej analizy.** Obejmować ona może nie tylko rodzaje relacji występujące pomiędzy jego ogniwami (np. liniowe, rozbieżne, zbieżne) ale i miejsca, w których zaczyna się i kończy dany strumień. Umożliwia to ocenę procesu z punktu widzenia poziomu koordynacji i prawidłowości konstrukcji.

Wobec takich rozwiązań metodologicznych można stwierdzić, że przedmiotem analizy łańcucha wartości winny być:

- elementy składowe łańcucha wartości i powiązania pomiędzy nimi, tj. struktura łańcucha wartości,
- realizacja strumieni: rzeczowego, finansowego i informacyjnego procesów składających się na łańcuch wartości,
- skuteczność łańcucha wartości, tj. stopień dostosowania produktów łańcucha wartości do subiektywnych potrzeb odbiorców.

W tym miejscu zbyt wcześnie na formułowanie wskazówek odnośnie do sposobu opisu wyżej wymienionych obszarów analizy. Wydaje się, że sformułowanie jej dziedziny ma podstawowe znaczenie dla opracowania narzędzi doskonalenia łańcucha wartości.

## Modele analizy łańcucha wartości

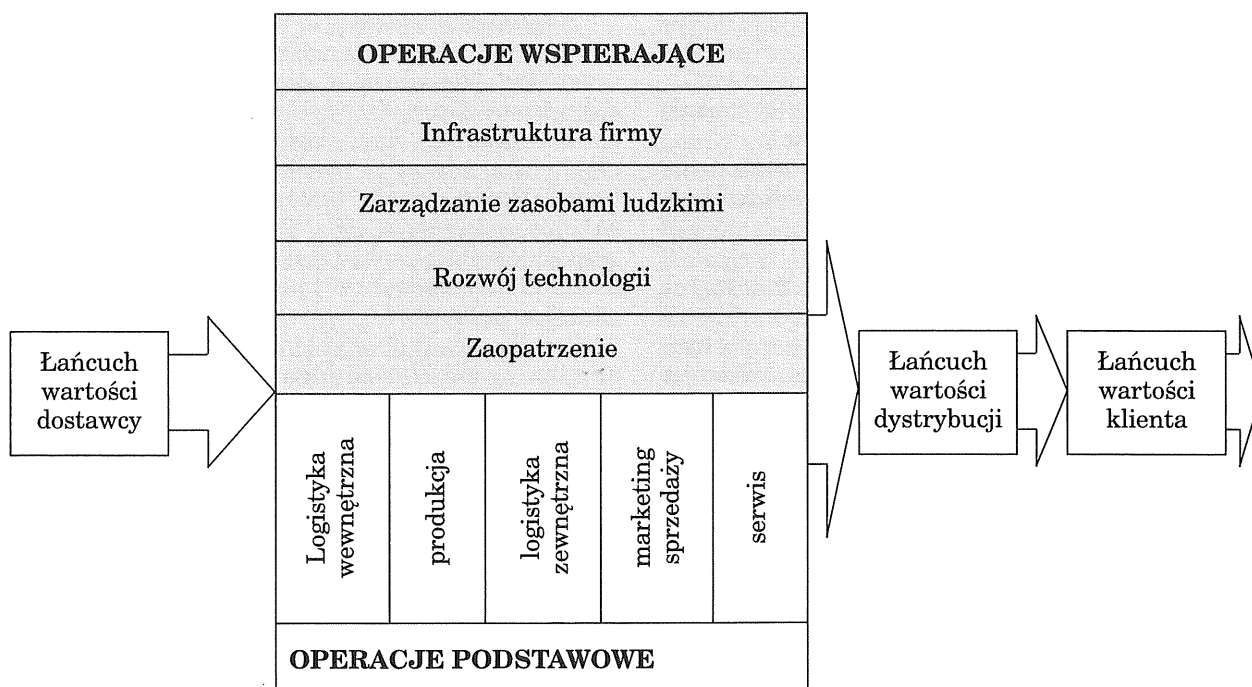
**P**rzyjmując, że wewnętrznym źródłem przewagi konkurencyjnej jest łańcuch wartości<sup>14</sup>, należy zaproponować takie sposoby jego opi-

su, które byłyby pomocne z punktu widzenia badania i podnoszenia konkurencyjności firmy.

Określenie, co jest przedmiotem analizy (poszczególne działania czy też operacje wartościowe), nie wydaje się wystarczające. Należy jednak podkreślić, że sprowadzono problem przewagi konkurencyjnej do łańcucha wartości, a następnie podjęto próbę określenia jego ogniw (elementów). Pozostaje jednak problem formy analizy łańcucha wartości.

### Model statyczny (funkcjonalny) Portera

Łańcuch wartości został sformalizowany i rozpowszechniony, przede wszystkim w literaturze anglosaskiej przez M.E. Portera. Założeniem podstawowym modelu jest rozbitcie działalności firmy na strategicznie istotne czynności, by móc zrozumieć zachowanie kosztów oraz potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej<sup>15</sup>). Czynności te określono mianem podstawowych oraz wspierających. Daje to w efekcie model następującej postaci:



**Rys. 2. Łańcuch wartości wg M.E. Portera**

Źródło: M. PORTER, *Competitive advantage*. Free Press 1985.

Wskazuje to na konieczność rozważania zarówno łańcucha wartości samej firmy (odnosząc go do wybranego układu, np. konkurentów lub benchmarków), ale także uwzględnienie jego pozycji wobec łańcucha wartości sektora. Niniejsze opracowanie koncentruje się raczej na tym pierwszym etapie.

Przyjęcie takiej metodologii oznacza wyodrębnienie każdej z wyżej wymienionych kategorii wewnątrz firmy. Drugim krokiem jest określenie, czy dany obszar jest źródłem wiodącej pozycji kosztowej, czy też dyferencjacji. Inaczej – wskazanie cząstkowych przewag lub słabości konkurencyjnych. W efekcie, otrzymujemy analityczny obraz pozycji/przewagi konkurencyjnej firmy<sup>16</sup>). Łatwość stosowania polega na dyspo-

nowaniu gotowym modelem łańcucha wartości. Sam autor podkreśla jednak ścisły związek z systemem gospodarczym (business system), łańcuchowy charakter tworzenia wartości jest natomiast niewidoczny. Istotnie, relacje pomiędzy poszczególnymi operacjami wartościowymi pozostają nieujawnione.

### Model dynamiczny

Inną propozycję odnajdujemy w literaturze z zakresu zarządzania jakością, ze szczególnym uwzględnieniem Total Quality Management. Troską autorów jest określenie łańcucha powiązań dostawca-odbiorca, czyli procesu realizowanego przez firmę<sup>17</sup>). W tym przypadku tworzy się mapę procesu (*flowchart*) na podstawie strumienia rzeczowego, informacyjnego i finansowego. Wynikiem jest więc wyjątkowy obraz procesu, którego precyzyjna „fotografia” jest niezbędna. Nie podejmuje się wówczas próby zmieszczenia takiego procesu w ramach jednego podejścia. Warto zauważyć, że podobne postępowanie sugeruje metodologia

logistyki (łańcuch dostaw) czy też controllingu (metoda ABC).

Stworzenie mapy procesu nie odpowiada na pytanie o źródła przewagi konkurencyjnej. Należy ją traktować jako pierwszy krok analizy. Następnym będzie wyodrębnienie etapów procesu, jeżeli nie wynikają one wprost z mapy procesu. Tworzy to możliwość określenia przyrostu wartości oraz kosztów. O ile w przypadku kosztów możliwe jest dość precyzyjne określenie ich poziomu, o tyle zgodnie z wcześniejszymi uwagami problematyka wartości jest znacznie trudniejsza. Jednak cele tej metodologii różnią się od poprzedniej, a można je sformułować następująco:

- graficzna prezentacja procesu,

- analiza strukturalna strumienia rzeczowego, informacyjnego, finansowego,
- analiza statystyczna strumienia procesu,
- wskazanie obszarów potencjalnego doskonalenia (strukturalnego, wykonawczego i in.).

Różnica podejścia jest na tyle znacząca, że wymaga krótkiego komentarza. Otóż, we współczesnej literaturze i praktyce wiele miejsca poświęca się rozróżnieniu pomiędzy celami procesów, a ich wykonaniem. Odzwierciedleniem tego zagadnienia jest powszechność definicji pojęć *efficiency* oraz *effectiveness*, tłumaczonych na polski jako sprawność (właściwe wykonywanie przyjętych zadań) oraz skuteczność (przyjęcie wykonywania właściwych zadań)<sup>18</sup>. Istnieją również propozycje strategicznej oceny firmy według tych pojęć, np. w postaci schematów przewagi konkurencyjnej<sup>19</sup> opartych na dwóch filarach: jakości celów (skuteczność i maksymalizacja wartości dla nabywcy) oraz jakości wykonania (sprawności oraz minimalizacji kosztów niesprawności dla firmy i użytkownika). Takie podejście stwarza możliwość przełamania funkcjonalnego spojrzenia na firmę i zwrócenia się do istoty jej działalności, tj. procesów. Postulat ten zyskał sobie wielu zwolenników po radykalnym sformułowaniu przez autorów koncepcji *reengineeringu*<sup>20</sup>.

**Zatem dynamiczne podejście do określania łańcucha wartości zrywa w ramami funkcjonalnego pojmowania firmy. Obejmuje realizowany proces/procesy koncentrując się na problematyce sprawności, tj. strukturalnych i operacyjnych determinantach wartości produktów i kosztów realizacji procesu.**

Należy podkreślić, że nie wyklucza to podejścia statycznego, co więcej, wykorzystuje niektóre koncepcje, jak np. nośnika kosztów czy nośnika dyferencjacji. Stanowi jednak rozwinięcie i wzbogacenie wyników analizy statycznej łańcucha wartości, ujawniając zagadnienia, których statyczny łańcuch po prostu nie identyfikuje (strukturalnie źródła niedopasowania produktu do potrzeb wynikające z rozwiązań konstrukcyjnych strumienia informacyjnego łańcucha wartości).

## Podsumowanie

**W**ydaje się, że istnieje wyraźna relacja między przewagą konkurencyjną, a tym co (produkt kierowany do odbiorców) i jak (sposób wykonania i dostarczania produktu) organizacja wykonuje, czyli łańcuchem wartości. Określenie istoty tej relacji wydaje się niezbędne. Stworzy to możliwość „zintegrowanego” zarządzania organizacją, tj. w taki sposób, który koncentruje się na nabywcy oraz sposobie dostarczania wartości oczekiwanej przez określonych nabywców.

Problem, sformułowany jako konieczność analizy wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej, nie znajduje pełnej odpowiedzi w literaturze. Można spotkać propozycje ujmujące część problemu. Ich rozwinięcie, wraz z propozycją narzędzi, wydaje się zatem pożądane. Na tym etapie sformułować można jedynie warunki, jakim narzędzia te winny odpowiadać:

- elementy składowe łańcucha wartości oraz struktura powiązań pomiędzy nimi winny być ujęte w definicji łańcucha wartości firmy – jest to warunek wyczerpującego ujęcia obiektu analizy,

- sposób realizacji procesu tworzenia wartości winien być opisany w kategoriach ilościowych – jest to warunek obiektywizmu wniosków płynących z analizy,
- zgodność produktów procesu z oczekiwaniami winna być określona – jest to podstawowy postulat współczesnych technik zarządzania.

Dalsze kroki takiej analizy polegać mogą na odniesieniu uzyskanych wyników do innych organizacji (benchmarking), na określeniu źródeł przewagi kosztowej czy dyferencjacji w poszczególnych fragmentach łańcucha wartości lub w całym łańcuchu. Warunkiem podjęcia takich kroków jest jednak prawidłowe zdefiniowanie konkretnego łańcucha wartości danej organizacji.

Istnieją zatem dwie możliwe ścieżki dojścia do kompletności analizy. Pierwsza uzupełniałaby dotychczasowe narzędzia o inne propozycje i opierałaby się przede wszystkim na sformułowanej liście warunków, jakie łącznie owe narzędzia winny spełniać. Druga polegałaby na zaproponowaniu takiej platformy narzędziowej, która obejmuje wyżej wymienione obszary i jest spójna metodologicznie.

Wydaje się, że ta druga ścieżka jest bardziej nosna, bowiem na podstawie przyjętego rozumienia łańcucha wartości oprócz się można na instrumentarium oceny struktur oraz procesów. Ten obszar badań wymaga jednocześnie precyzyjnej metodologii opisu łańcucha wartości.

Wojciech Czakon

## PRZYPISY

- 1) D.R. KAMERSCHEN, R.B. NARDINELLI, C. NARDINELLI, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1992, s. 47.
- 2) Pr. zb. pod red. M.J. STANKIEWICZA, *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń 1999, s. 49.
- 3) M.E. PORTER, *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992, s. 23.
- 4) K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa 1998, s. 141.
- 5) A. GÓRALCZYK, *Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Infor, Warszawa 1999, s. 14.
- 6) M.E. PORTER, *Strategia konkurencji...* Ibid. s. 51 i nast.
- 7) Por. Pr. zb. pod red. M.J. STANKIEWICZA, *Budowanie...* Ibid. s. 77.
- 8) M.E. PORTER, *Competitive advantage – creating, and sustaining superior performance*, The Free Press London 1985, s. 36.
- 9) Tu trzeba by odnieść się do Kotlera lub innych autorów z dziedziny marketingu i ewentualnie szerzej opisać wartość produktu dla nabywcy.
- 10) A. GÓRALCZYK, *Zdolność...* Ibid. s. 13.
- 11) T. CONTI, *Building total quality – a guide for management*, Chapman & Hall London 1993, s. 44.
- 12) Polska norma PN-ISO 9004-4+AC1. Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. marzec 1996, s. 5.
- 13) M.E. PORTER, *Competitive...* Ibid. s. 48.
- 14) M.E. PORTER, *Competitive advantage...* Ibid. s. 33.
- 15) M.E. PORTER, *Competitive advantage...* Ibid. s. 33–52.
- 16) W.J. DUNCAN, P.M. GINTER, L.E. SWAYNE, *Competitive advantage and internal organizational assessment*, Academy of management executive, 1998, Vol. 12, No. 3.
- 17) J.S. OAKLAND, *Total Quality Management text with cases*, Butterworth Heinemann 1995, s. 7 i 84.
- 18) Por. R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacją*, PWN Warszawa 1998, s. 126.
- 19) T. CONTI, *Building...* Ibid. s. 12.
- 20) M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute. Warszawa 1996, s. 16.

*Janusz T. Hryniewicz*

# Badania nad satysfakcją klientów

**Użyteczność badań nad satysfakcją klientów dla polityki gospodarczej**

**Ocena siły i słabości producentów krajowych**

**E**fektem badań nad satysfakcją klientów jest liczbowy wskaźnik Satysfakcji Klientów (SK) oparty na ocenie przez klientów jakości dóbr i usług zakupowanych w Polsce i produkowanych zarówno przez firmy krajowe, jak i zagraniczne, mające znaczący udział w rynku danego typu dóbr i usług. Wskaźnik satysfakcji klientów może być obliczony dla sektorów, przemysłów czy producentów danego typu dóbr i usług. Ocena dóbr i usług dostarczanych przez producentów krajowych może być konfrontowana z oceną dóbr i usług dostarczanych przez producentów zagranicznych. Efekty tego typu analiz mogą się okazać użyteczne dla kreowania zasad polityki eksportowej i importowej planowania bilansu handlowego itp... Ponadto, wyniki tego typu badań mogą być pomocne w określaniu schyłkowych i progresywnych sektorów czy grup producentów w danej gospodarce.

W podobny sposób można porównywać poziom satysfakcji między sektorami, np. prywatnym i państwowym, a także między usługami świadczonymi przez administrację, np. gminy i firmy prywatne.

Badania satysfakcji klientów mogą być potraktowane jako rozszerzenie przedsięwzięć składających się na konkurs „Teraz Polska”, ponieważ mogą dać sprawozdanie z polskich specjalności eksportowych na podstawie opinii użytkowników ocenianych dóbr i usług.

**Przewidywanie fluktuacji popytu**

Przewidywanie zmian popytu powinno być oparte na powtarzalnych, reprezentatywnych badaniach satysfakcji konsumentów w cyklu kwartalnym lub półrocznym. Uzyskane w efekcie takich badań kilkulatnie trajektorie zmian wielkości wskaźnika SK dla dóbr, usług, przemysłów i grup producentów w oczywisty sposób mogą być przełożone na prognozy popytu w sektorach, przemysłach itp... Badania satysfakcji klientów cechuje pewne podobieństwo do badań nad koniunkturą gospodarczą opartych na sondażu zamierzonych przez kierowników przedsiębiorstw operacji rynkowych. Z tym jednak, że badania satysfakcji klientów dostarczają wiedzy o faktycznej weryfikacji tych zamierzeń i mogą dać przesłanki do oceny przyszłego zapotrzebowania na dobra i usługi oferowane przez producentów krajowych i zagranicznych.

**Użyteczność badań nad satysfakcją klientów dla poprawy jakości w przedsiębiorstwach**

**O**d wielu lat polska gospodarka (zwłaszcza sektory eksportujące) zmagają się z problemem jakości. Nie jest to tylko polska specyfika. W gospodarce światowej trwa nieustanny wyścig o poprawę jakości. Problem jakości stał się wyzwaniem ogólnonarodowym w wielu krajach.

Nawet w gospodarce amerykańskiej, której walory są powszechnie znane, problem jakości uznany został, w latach 70. za kluczowy dla gospodarki narodowej. Wyrazem znaczenia jakości dla gospodarki może być fakt, że w jej promocję zaangażował się rząd amerykański, na ogół bardzo niechętny interwencjom w działalność przedsiębiorstw. Zaangażowanie rządu USA w promocję jakości zmateriałizowało się w postaci ustanowienia Narodowej Nagrody Jakości im. Malcolma Baldridge'a (na podst. Rust, Zahorik, Kenningham 1994).

W Polsce usiłowania innowacji projakościowych prowadzą się na ogół do wdrażania norm ISO. Znacznie rzadziej wdrażane są programy mające na celu trwałą projakościową orientację pracowników, np. TQM. Okazuje się, co gorsza, że nawet wdrożenie TQM nie zawsze daje oczekiwane rezultaty w postaci wzrostu zakupów produkowanych przez przedsiębiorstwo dóbr i usług. Taki brak spełnienia dotyka nie tylko polskie firmy.

W ostatnich latach wiele firm, w tym także amerykańskich, poświęciło znaczny wysiłek na wdrożenie różnego typu programów poprawy jakości. Okazało się jednak, że wydatki na te programy nie przyniosły oczekiwanego wzrostu zysków. I tak np. w USA, w wielu firmach wdrożenie stosownych programów i faktyczna poprawa jakości produktów nie dały wzrostu sprzedaży (Oliver, 1996, Rust and Oliver, 1994). W efekcie, z uwagi na koszty włożone we wdrożenie działań projakościowych, rentowność uległa zmniejszeniu. Co więcej, można było zaobserwować, że wiele firm, które swoje cele strategiczne utożsamiały z jakością, zostało wyeliminowanych z rynku (Rust, Zahorik, Kenningham 1997). Dało to asumpt do podejrzeń, że nie istnieje finansowo uchwytne związku między jakością a rentownością ani w krótko-, ani w długofalowej perspektywie. Zaczęto podejrzewać, że nie jakość, ale cena i bliżej nie sprecyzowane psychologiczne preferencje decydują o zakupach i rentowności firm. Po głębszych studiach nad jakością i rentownością okazało się, że finansowe niepowodzenia programów poprawy jakości brały się z błędów w ich wdrażaniu. Podstawowym

błędem popełnianym przez firmy jest brak głębszego namysłu nad efektami wdrażanego programu jakości i brak rozpoznania, jakie jest względne znaczenie wszystkich jego następstw dla realizacji celów firmy. Oznacza to, że firmy w trakcie wdrażania programu nie mają jasności, które z elementów wdrażanego programu powinny doprowadzić do oczekiwanych rezultatów w postaci wpływów ze sprzedaży.

To, co potrzebne jest firmom, to ocena, które z wielu możliwych działań na rzecz poprawy jakości najsilniej, a które relatywnie słabiej prowadzą do zwiększenia przychodów. Połączenie między zyskiem a programami poprawy jakości może być wykryte na podstawie dobrze zaprogramowanych badań nad satysfakcją klientów. W efekcie takich badań, kierownictwo firmy uzyskuje informacje, za jakie cechy produktu albo usługi klienci chcą płacić i jakie cechy są dla nich mniej istotne. W ostatecznym rozrachunku, przychody firmy zależą od tego czy uda się trafnie wykryć oczekiwania klientów i czy uda się je lepiej zaspokoić, niż robią to konkurenci.

### Przykłady badań nad jakością

**W** 1994 r. w USA pod egidą Narodowego Centrum Badania Jakości Uniwersytetu w Michigan rozpoczęto szeroko zakrojone badania nad tendencjami zmian w zakresie satysfakcji klientów będących konsumentami dóbr i usług przeznaczonych do sprzedaży dla gospodarstw domowych. W pierwszej fazie badań wyselekcjonowano 200 firm z 33 branż o największym udziale w rynku oraz agencji rządowych, które sprzedawały dobra i usługi na terenie całego kraju. Następnie przeprowadzono 50 tys. rozmów telefonicznych po to, żeby wyselekcjonować osoby, które posiadają lub zakupiły produkty albo usługi wyselekcjonowanych firm. W efekcie, do badań zakwalifikowano 16 tys. osób, które co trzy miesiące oceniali jakość usług świadczonych przez m.in. takie firmy, jak: poczta, telekomunikacja, szpitala, restauracje, telekomunikacja, banki, domy towarowe itp. W efekcie badań, wypracowano wskaźnik satysfakcji amerykańskich klientów, będący skalą mogącą się zmieniać w przedziale od 0 do 100 (Fornell 1994).

Okazało się że wskaźnik ten wykazuje tendencję malejącą, proporcjonalnie do spadku zatrudnienia w obserwowanych firmach. Tę współzmienną niektórzy badacze są skłonni tłumaczyć tym, że restrukturyzujące się firmy amerykańskie są skłonne w pierwszym rzędzie zwalniać pracowników z działów zajmujących się obsługą klienta i serwisem posprzedażowym, co nieuchronnie prowadziło do obniżenia jakości obsługi i obniżenia satysfakcji klientów („Fortune” 1997, „USA Today” 1997).

Badania nad satysfakcją klientów nie ograniczają się do pomiaru postaw konsumentów. Mają one również bardzo duże znaczenie dla oceny satysfakcji z kooperacji między firmami. Przykładem tego typu badań może być diagnoza zadowolenia klientów stalowni zrealizowana w 1996 w USA. W badaniach zastosowano skalę rangi dla oceny: jakości, usług towarzyszących, ceny i ogólnej satysfakcji. Na uwagę zasługuje fakt, że jednym z ważniejszych fragmentów diagnozy było porównanie wyników uzyskanych przez dostawców krajowych i zagranicznych.

Badania sondażowe uzupełniono wywiadami z kierownictwem przedsiębiorstw w celu sprawdzenia, które z ocenianych czynników najsilniej wiążą się z ogólną satysfakcją klientów. Okazało się, że nie można wyselekcjonować jednego czynnika, który by przesądzał, że dany dostawca jest lepszy od innego. Preferencje są zróżnicowane i decyduje cały pakiet czynników, z tym że na jego szczycie różni klienci stawiają różne oczekiwania (Jacobson 1997).

Badania satysfakcji klientów są często uzupełniane badaniami satysfakcji pracowników. Badania takie powinno poprzedzać konstruowanie techniczno-ekonomicznych założeń programów poprawy jakości. Wyniki badań nad postawami pracowniczymi powinny być wykorzystane w trakcie programowania działań wdrożeniowych w zakresie Total Quality Management czy Organization Development.

### Podsumowanie

**B**adania satysfakcji klientów (konsumentów) nastawione są na spełnienie dwu rodzajów oczekiwań:

- dostarczenie informacji w celu formułowania zasad polityki gospodarczej,
- dostarczenie informacji niezbędnych do podjęcia efektywnych działań na rzecz poprawy jakości produktów i usług w przedsiębiorstwach.

Użyteczność badań nad satysfakcją klientów przy formułowaniu polityki gospodarczej polega na dostarczeniu informacji użytecznych do:

- oceny siły i słabości krajowych producentów wg branż, sektorów i rodzajów własności,
- przewidywania fluktuacji popytu,
- przewidywanie zapotrzebowania na usługi i produkty krajowe i zagraniczne,
- uzyskanie wiedzy na temat konkurencyjności wyrobów i usług, oraz potencjalnych specjalności eksportowych.

Użyteczność badań nad satysfakcją klientów dla poprawy jakości w przedsiębiorstwach:

- dostarczenie wiedzy na temat oczekiwań konsumentów,
- dostarczenie informacji o preferencjach wobec ceny i jakości,
- umożliwienie dokładnego wyliczenia finansowych efektów wdrażania programów poprawy jakości albo obniżki kosztów.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] JACOBSON J.E., *Customer Satisfaction. What Makes Customers Unhappy, Steel Customer satisfaction Report*, Jacobson & Associates, Rochester. N.Y. 1997.
- [2] FORNELL C., *American Customer Satisfaction Index, „The Total Quality Review”*, November/December 1994.
- [3] „Fortune” 1997, No. 2 February.
- [4] OLIVER R.L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Irwin/McGraw-Hill 1996.
- [5] RUST R.T., R.L. OLIVER, *Service Quality*, Sage Publishing 1994.
- [6] RUST R.T., A.J. ZACHORIC, T.L. KENNINGHAM, *Return on Quality*, Irwin Publishing 1994.
- [7] „USA Today” 1997, 22 July.



*Mirostław Laszczak*

# Zarządzanie strategiczne w czasach dynamicznych przemian

## Zmienność otoczenia

**P**rzynajmniej od kilku już lat teoretycy zajmujący się zarządzaniem strategicznym wskazując na coraz bardziej widoczne napięcie między potrzebą prowadzenia długookresowych działań a zmiennością otoczenia<sup>1)</sup>. Problem ten jest o tyle istotny, że zachodzące wokół przedsiębiorstwa przemiany mają charakter jakościowy, co oznacza, że między dwoma wyróżnionymi stanami otoczenia nie można już dostrzec stanu pośredniego, a rzeczywiste źródła zmian nie są widoczne w fazie prac prognostycznych, gdyż albo wówczas jeszcze nie istnieją, albo też zdają się zbyt słabe, by wywołać znaczący wpływ na rynek i przedsiębiorstwo. Stan taki zmusza zarządzających do coraz częstszych modyfikacji strategicznych założeń, skraca się więc strategiczna perspektywa, kurczy się granica, poza którą nie sposób już dostrzec najbardziej prawdopodobnych konstruktywów rzeczywistości a wiele przyszłych stanów staje się równoprawnych. Tym samym, proces zarządzania długookresowego ulega osłabieniu, wkrada się doń niepewność, a więc doznanie, które nie może być aprobowane przez decydentów żądających zawsze określenia uprzywilejowanych kierunków rozwoju rzeczywistości. Znajomość takich kierunków stanowi wszak punkt wyjścia dla przedsiębiorstw poszukujących dróg dalszego rozwoju i jest szczególnie *causa sui* całego procesu zarządzania strategicznego.

Brak wiedzy o wyróżnionych stanach otoczenia prorokowany był już od dawna przez filozofię postmodernizmu. To tam, najwyraźniej jak dotąd, wskazywano na zanikanie odniesień między światem realnym a jego rozumieniem; postmodernizm sugerował też „brak możliwości jakiegokolwiek dostępu do obiektywnej rzeczywistości”<sup>2)</sup>. Sytuacja taka musi uwidocznić się również w nauce o zarządzaniu. Tym bardziej że spostrzeżenia filozofów i socjologów uzupełniają obserwacje ekonomistów, dostrzegających trudność dokonania predykcji. Jak się bowiem okazuje, mimo znajomości równań opisujących pewne systemy nieliniowe i mimo ich rozumienia, nie sposób przewidzieć, jak będą się zachowywać<sup>3)</sup>. Jest to tak zwana teza o niewystarczalności; jej źródłem jest złożoność systemów, w jakich istnieją przedsiębiorstwa, praktycznym rozwinięciem tej tezy jest przekonanie, że nawet subtelna zmiana warunków początkowych może wywołać istotne przekształcenie całego systemu. Na taki stan teoria zarządzania długookresowego wciąż jeszcze nie jest przygotowana.

Nie powinno zatem dziwić, że zarządzanie strategiczne staje wobec widocznego naprężenia na styku potrzeby tworzenia dalekosiężnych celów i niebezpieczeństwa dezaktualizacji wcześniejszych ustaleń. Zmienność środowiska, które ma przecież moc kształtowania większości procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, uderza w paradygmaty zarządzania strategicznego. Może się więc zdarzyć, że praktyka gospodarcza zacznie się mijać z teorią; zarządzający w coraz mniejszym stopniu będą wykorzystywać sugestie nauki o zarządzaniu strategicznym i nadal zmniejszać będą horyzont czasowy planowanej działalności. Jest to o tyle niebezpieczne, że przywiązując większą wagę do zmienności niż stabilności, mimowolnie odchodzić się będzie od filozofii zarządzania strategicznego.

Brak synchronizacji między nauką a praktyką nie jest niczym szczególnym. Świat realny biegnie niezależnie od tempa jego opisu. To dlatego, według T.S. Kuhna, dochodzi do rozmijania się wiedzy teoretycznej z rzeczywistością. Niechętnie dokonujemy zmian paradygmatów, starając się ratować stare poglądy, te które znamy i do których jesteśmy przyzwyczajeni. Dodatkową przeszkodą jest to, że zmiany paradygmatów nie dokonują się w sposób kumulatywny; ich modernizacja nie polega na rozszerzeniu bądź uszczegółowieniu dotychczasowego przekonania teoretycznego, lecz zmusza do przebudowy całego obszaru wiedzy, po to, by zbudować teorię na nowych fundamentach<sup>4)</sup>. Tej niechęci, zdaniem K. Poppera, towarzyszyć powinna presja poznawcza, w imię której paradygmaty należy zmieniać, ilekroć wykryje się jakąś anomalię, inaczej teoria utraci swą wartość aplikacyjną i pozostanie martwa. Zadanie to jest utrudnione, gdyż współczesny rynek rozrasta się o nowe, nieznanne wcześniej formy. Mówi się o firmach i rynkach wirtualnych, uwagę przedsiębiorców pobudza rosnące tempo naukowych odkryć. Efektem tych oddziaływań musi być dalsze skomplikowanie działających w otoczeniu przedsiębiorstwa sił.

## Dylematy zarządzających

**Z**nane metody analizy strategicznej przestają wystarczać; wydaje się wręcz, że posługiwanie się metodami macierzowymi analizy strategicznej (macierzy BCG, ADL, McKinseya, Hofera i in.) przypomina – używając metafory – robienie zdjęć uczestnikom biegu na orientację; otóż, z samego zdjęcia nie wynika jeszcze, który z biegaczy ma największe szanse na zwycięstwo, nie wiadomo bowiem, jakie

umiejętności okazać się mogą kluczowe, a do tego i meta zmienia swe położenie. Co więcej, zaczyna doskwierać niedoskonałość – najczęściej wykorzystywanej przez strategów – indukcyjnej metody badawczej. Dopuszcza ona uogólnianie oraz wnioskowanie o wzajemnych związkach jedynie na podstawie powtarzających się zdarzeń. Jest to zresztą typowe postępowanie strategów posługujących się metodami macierzowymi. Tam jednak, gdzie warunki zewnętrzne podlegają zmianom, wszelkie uogólnienia szybko się dezaktualizują, a poza tym, jak na gruncie logiki przekonywał Popper<sup>5)</sup>, każda indukcyjna konkluzja może zostać zakwestionowana. I już obecnie mówi się, że wskazania macierzowych metod analizy strategicznej nie sprawdzą się, gdy na rynku pojawi się więcej niż trzech konkurentów. Rynek taki dozna bowiem przełomu, co oznacza, że któryś z konkurentów zacznie wtedy realizować strategię, których wcześniej nie dało się przewidzieć<sup>6)</sup>.

Nie dziwi więc, że w przedsiębiorstwach odbywa się proces poszukiwania nowych form analizowania rzeczywistości. Sięga się po sposoby nie mające często wiele wspólnego z metodologicznym i naukowym podejściem do organizacji i zarządzania. Mówi się przecież o wytwarzaniu zbiorowej intuicji, o unikaniu korzystania z prognoz (które nazbyt często okazują się chybione), o przedkładaniu inwencji nad ustrukturyzowane metody analizy strategicznej<sup>7)</sup>. Za błąd poczytuje się przetwarzanie wiedzy ujętej w liczby i słowa, żądając zaangażowania emocjonalnego oraz intuicji<sup>8)</sup>. Coraz większą uwagę zwraca się też na problem zmiany, zmuszający organizacje gospodarcze do samokształcenia i pobudzania własnej kreatywności.

Umiejętność wykorzystywania zgromadzonej wiedzy w niebanalny sposób przydaje się, gdy trzeba podejmować decyzje w nowych warunkach. Liczy się więc już nie sama wiedza, ale organizacyjna inteligencja. Jest ona tym ważniejsza, że zasady i prawidłowości gospodarczej gry starzeją się w zbyt szybkim tempie. Jeśli się tego nie zauważa, wówczas popełnia się błędy. Sądzić należy, że właśnie dlatego spośród 100 największych przedsiębiorstw amerykańskich z początku XX wieku, obecnie istnieje już tylko 16, a spośród 500 największych firm USA, które w 1970 roku znajdowały się na liście dwutygodnika „Fortune”, jedna trzecia przestała istnieć już na początku lat 80.<sup>9)</sup> Czynniki, które zapewniały sukces przed ćwierćwieczem, obecnie nie muszą być już odpowiednie do określania kierunków i sposobów zarządzania. (Takie przenoszenie wzorców z przeszłości, prowadzące do ostatecznego upadku przedsiębiorstwa, odnotowane zostało w historii myśli ekonomicznej i nosi nazwę zasady Henry Pirenne'a<sup>10)</sup>).

Zmienność warunków zewnętrznych stanowi zatem poważne wyzwanie dla zarządzania strategicznego. Toteż, przyglądając się współczesnemu piśmiennictwu, można odnieść wrażenie, że z jednej strony wskazuje ono na korzyści wynikające z tworzenia długookresowych wizji i ustalania dalekosiężnych, strategicznych planów, a z drugiej – coraz więcej miejsca zajmuje problem zmian, zmuszających do rezygnacji ze sptywności celów i uniwersalności zasad zarządzania. W umiejętnościach adaptacyjnych i elastyczności dostrzega się szansę przeżycia, a do zbioru potrzeb-

nych pracownikom umiejętności dodaje się umiejętność oduczania<sup>11)</sup>.

## Zmiany w zarządzaniu strategicznym

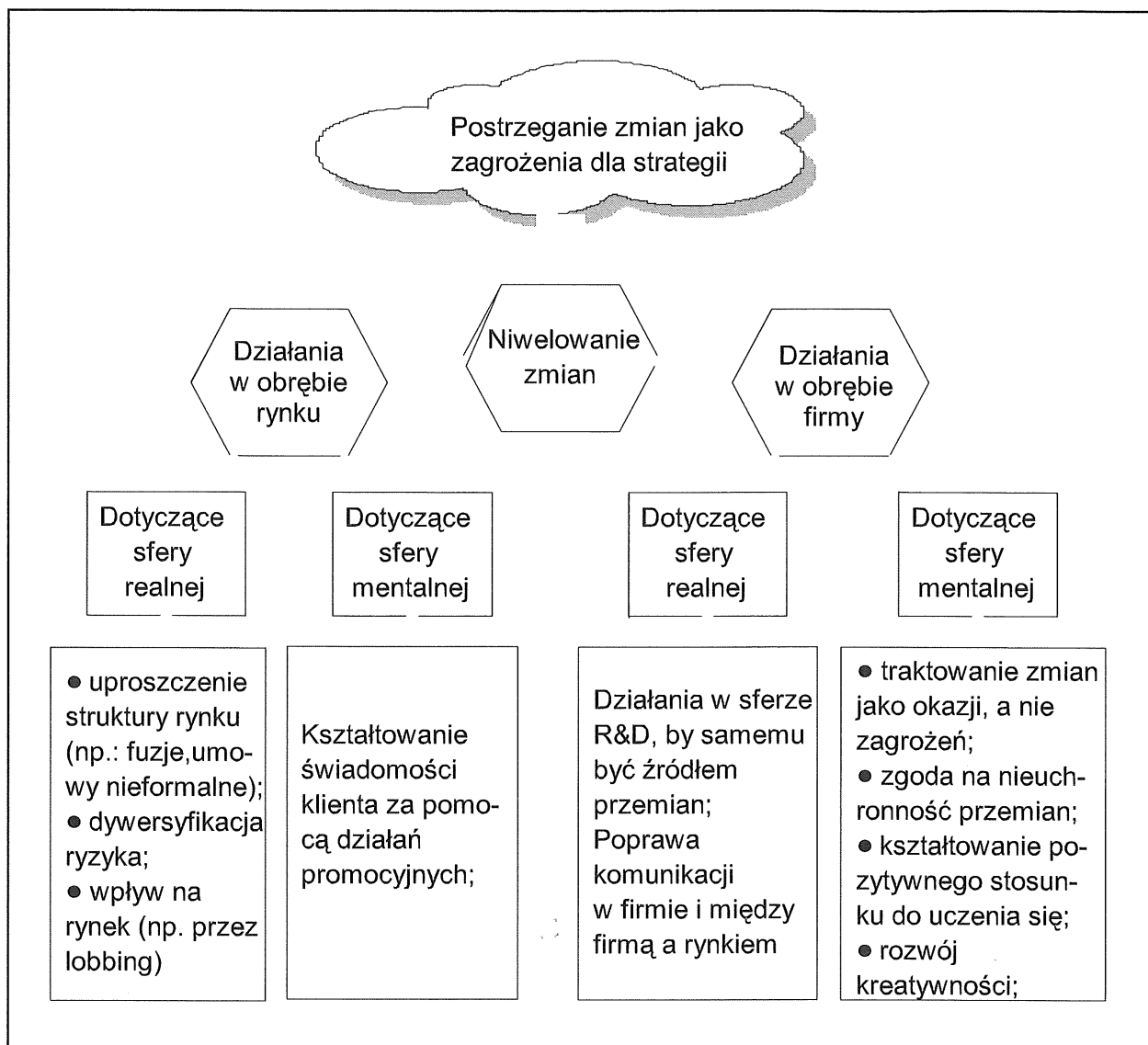
**Z**arządzanie strategiczne jest podejściem pozwalającym spojrzeć na przedsiębiorstwo w sposób dynamiczny i kontekstowy, uwzględniający różnorodność wpływów i zmieniającą się w czasie siłę ich oddziaływania. Tym większa szkoda, że zmienność warunków zewnętrznych zniekształca konstatacje analizy strategicznej oraz dezawuuje strategiczne ustalenia. Już obecnie prowadzi się ciągle monitoring rynku, nie ufając w konstatacje powstałe na gruncie metod analizy strategicznej. Przedsiębiorcy starają się też jak najbardziej skrócić okres wdrażania nowej strategii w przedsiębiorstwie. Takiej właśnie umiejętności szybkiego działania zawdzięcza John F. Welch (prezes koncernu General Motors) opinię menedżera stulecia<sup>12)</sup>.

Ten narastający przymus dokonywania ciągłych zmian wywołuje sprzeciw. Wiadomo bowiem, że przedsiębiorstwo lepiej funkcjonuje, jeśli pracownicy znają cele swojej firmy, potrafią określić ich ważność i chcą się z nimi identyfikować. Tymczasem, oddziaływania zewnętrzne relatywizują ważność i hierarchię celów, stawiając wszystkich pracowników wobec niepewności, czyli stanu, o którym wiadomo, że nie toleruje go ludzka psychika. Rozpoczyna się więc poszukiwanie metod, które by pomogły zmniejszyć niebezpieczeństwo ciągłej modernizacji zamierzeń strategicznych, które by podtrzymały założenia strategii i umożliwiły prowadzenie spójnych działań w dłuższym okresie. Aby to uczynić, warto wpięrow uświadomić sobie, że każda zmiana dokonuje się zarówno:

- na poziomie realnym, prowadząc do zmiany cech rynku oraz rodzaju i siły oddziaływań (wymusza to modernizację strategii z powodu technologicznych, prawnych, politycznych itp. uwarunkowań),
- na poziomie mentalnym, budząc frustrację i lęki, inicjując obawę przed nowym i nieznanym wśród pracowników, a także tworząc nowe mody, manipulując świadomością konsumentów i kreując nowe formy zachowań konsumenckich.

Sprawia to, że – zarówno na poziomie realnym, jak i mentalnym – należy szukać sposobów ochraniających strategię, sposobów, które zdolne są przedłużyć ważność wybranych celów, niwelując jednocześnie negatywny wpływ zmian zachodzących w otoczeniu. Pokazuje to rysunek 1.

Nie sposób orzec, czy ważniejsze jest wpływanie na same zmiany, powstrzymując je lub modyfikując, czy może lepiej wpływać na percepcję zmian, kształtując świadomość klientów. Zależy to przecież od charakteru rynku i możliwości samej firmy. Na rynkach typu: *high sensation seekers*, gdzie nawet drobny powód wystarcza do zmiany układu sił i przemodelowania struktury rynku, lepiej posługiwać się metodami psychologicznego oddziaływania. Bo też i zachodzące tam przemiany mają często psychologiczne podłoże, więc działanie wynikające z zasady *similia similibus curentur* (czyli, podobne leczy się podobnym) powinno znaleźć tu swe zastosowanie. Inaczej jest w przypadku rynków typu *low sensation seekers*, gdzie do-



**Rys. 1. Działania chroniące strategię firmy przed dezaktualizującym wpływem zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa**

piero poważna i utrzymująca się przez dłuższy czas przyczyna jest w stanie wywołać przewartościowanie sytuacji rynkowej. Taka sytuacja jest typowa dla przemysłu ciężkiego; kopalnie, huty i stocznie należą do tych branż, w których plany strategiczne bardzo wolno lub wcale nie ulegają dezaktualizacji, trendy zachowują swą akuratność, a nowi konkurenci znani są na długo przed tym, nim zagrożą istniejącemu *status quo*.

Niestety, aktywność gospodarcza przede wszystkim ulokowana jest tam, gdzie duża zmienność rynku oferuje wciąż nowe okazje, generując oczywiście nieznanne wcześniej zagrożenia. Dla małych firm nie jest to stan groźny. Są elastyczne, nie interesuje ich produkcja wielkoskalowa, toteż w przypadku niepowodzeń mogą zmienić branżę. Zarządzanie w długiej perspektywie czasowej traktują więc raczej jako zbytek niż konieczność, za normalne uważając to, że mają nie więcej niż 10% szans na obchodzenie dziesięciolecia swojego istnienia<sup>13)</sup>.

Sytuacja jest zgoła odmienna, gdy otoczenie dużych i wyspecjalizowanych firm staje się coraz bardziej labilne. Wiadomo przecież, że aby mogły istnieć i wzrastać, muszą inwestować, a to wymaga poczucia częściowej choćby władzy nad rynkiem. Korzystanie z idei zarządzania strategicznego jest zatem w ich przypadku koniecznością, i to wyrażaną tak samo silnie, jak duża jest niechęć działania z dnia na dzień, bez planu i pomysłu na przyszłość. W dodatku duże firmy mają siłę, by sprzeciwić się zmianom, i to zarówno na poziomie realnym, jak i mentalnym. W tym celu swą strategię obudowują wieloma działaniami osłonowymi. Dywersyfikują więc zarówno produkcję, jak i rynki, na których prowadzą swoją działalność. Wypokupują mniejsze firmy, będące nośnikami nowości i źródłem zmienności rynku; jest to w końcu jeden z powodów, dla których duże przedsiębiorstwa znajdują się w awangardzie technologicznego rozwoju. Przez to nie tyle same podlegają zmianom, ile zmiany te inicjują, panując nad nimi. Duże przedsiębiorstwa

dążą również do uproszczenia rynkowych zależności. Dlatego między konkurentami dochodzi do zawarcia „cichych porozumień”, *joint venture* lub fuzji. Szczególnie fuzje okazują się dobrym rozwiązaniem problemów z konkurencją obwinianą o wzrost dynamiki zmian. Nieprzypadkowo więc obserwuje się dodatnią korelację pomiędzy stopniem zachodzących w otoczeniu przemian a skłonnością do zawierania fuzji<sup>14)</sup>. Korzysta się z nich, mimo że od połowy lat osiemdziesiątych dokładnie wiadomo, iż 61% wszystkich przejęć kończy się stratą<sup>15)</sup>. Warto jednak na nią się zgodzić, skoro zyskuje się możliwość realizowania obranej strategii i wypełnienie misji.

Duże i bogate przedsiębiorstwa są również tymi, które wydają najwięcej pieniędzy na promocję. Jest to bowiem również narzędzie wpływania na otoczenie; pomaga redukować zmiany oraz kształtuje gusty zgodnie z intencją strategów. Należy więc oczekiwać, że potrzeba korzystania z udogodnień zarządzania strategicznego zmuszać będzie duże przedsiębiorstwa do powiększania zbioru strategii osłonowych, zarówno tych zabezpieczających firmę na poziomie realnym, jak i na poziomie mentalnym. W przeciwnym razie firma może spotkać się z kłopotami, których nie będzie w stanie przezwyciężyć.

Mirosław Laszczak

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por.: C. HANDY, *Niewyobrażalna przyszłość*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 413–419.

- <sup>2)</sup> B. SMART, *Postmodernizm*, Wyd. Zysk i S-ka. Poznań 1998, s. 23–24 i 66.  
<sup>3)</sup> F. HAHN, *Prognozy ekonomiczne*, [w:] *Przewidywanie przyszłości*, Wyd. Amber, Warszawa 1996, s. 77.  
<sup>4)</sup> T.S. KUHN, *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa 1968, s. 38.  
<sup>5)</sup> K.R. POPPER, *Conjectures and refutations*, Routledge, London 1963.  
<sup>6)</sup> J. SUPERNAT, *Zarządzanie strategiczne*, Wrocław 1998, s. 102.  
<sup>7)</sup> *Podjęmowanie decyzji strategicznych*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 6, 1999, s. 26–28.  
<sup>8)</sup> Por.: Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, *The Knowledge Creating Company – How Japanes Companies Create the Dynamics of Innovations*, Oxford University Press, Oxford 1995.  
<sup>9)</sup> *Zmiany w zarządzaniu w nadchodzących latach*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 10, 1999, s. 30.  
<sup>10)</sup> F. BRAUDEL, *Kultura materialna, gospodarka i kapitalizm XV–XVIII wiek*, PIW, Warszawa 1992, s. 441–444.  
<sup>11)</sup> P. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, AE Kraków, 1994, s. 288.  
<sup>12)</sup> Zob.: John Welch – manager stulecia, „Zarządzanie na Świecie”, nr 1, 2000, s. 1.  
<sup>13)</sup> *New Venture Creation*, pod red. J.A. TIMONS, Irwin, Homewood, Ill. 1990, s. 9.  
<sup>14)</sup> B.P. McNAMEE, *Tools and Techniques for Strategic Management*. Pergamon Press, Oxford 1985, s. 181–209.  
<sup>15)</sup> S. SCHLOTE, *Kater nach dem Kaufrausch*, „Manager Magazin”, nr 5, 1996.

Autor – dr., Katedra Systemów i Technik Zarządzania Filii Politechniki Łódzkiej w Bielsku-Białej.

*Marek Adamiec, Barbara Kozusznik*

# Zarządzanie zasobami ludzkimi

## Aktor – Kreator – Inspirator

Akade

W dzisiejszej sytuacji gospodarczej twierdzenie, że „ludzie są najlepszą walutą” i tym podobne hasła brzmią już banalnie, jednak należy je traktować zupełnie poważnie, nie ulega bowiem wątpliwości, że do najważniejszych atutów firmy, kraju czy miejscowości należy „banalny” argument, jak wykształcenie pracowników, ich zdyscyplinowanie czy – najczęściej – niskie koszty pracy. Sposób zarządzania zasobami ludzkimi może mieć zatem decydujące znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością praktyczną. Polega na rozwiązywaniu licznych problemów i wykonywaniu zadań, koniecznych do sprawnego funkcjonowania organizacji. Powinno umożliwić – według klasycznej definicji – efektywne współdziałanie części, aby mogły się one przyczynić do powodzenia całości. Jest to także działalność interdyscyplinarna. Aby osiągnąć w niej sukces, trzeba brać pod uwagę podstawowe konteksty, w których ta działalność przebiega, a więc prawo, psychologię, kulturę i etykę.

Specjalista do spraw kadrowych powinien posiadać także pewne umiejętności szczególne, sprzyjające nie tylko jego własnemu rozwojowi i karierze, ale również rozwojowi i samorealizacji zawodowej innych ludzi. Przede wszystkim powinien on: mieć świadomość własnej roli i zadań; znać narzędzia i metody skutecznego ich wykonywania; wiedzieć wszystko o zadaniach i sposobie funkcjonowania własnej organizacji oraz o występujących w niej konkretnych rodzajach pracy i stanowisk; znać aktualną sytuację prawno-ekonomiczno-finansową organizacji i umieć przewidywać jej ewolucję; mieć wiedzę o ludziach i ich cechach oraz o właściwościach pozwalających najlepiej wykonywać daną pracę; znać środowisko i sposoby motywowania ludzi do podejmowania pracy i jej należytego wykonywania; znać metody i umieć dokonywać oceny przydatności kandydata do pracy; umieć sprawować nadzór nad zatrudnionymi, odpowiednio ich kształtować i promować.

*Wanda Skoczylas*

# Koncepcja *Cash Value Added* w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa

## Wprowadzenie

**K**luczowym elementem w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa jest dobór adekwatnych mierników służących maksymalizacji podstawowego celu działalności gospodarczej. Tradycyjne mierniki, a więc zysk i oparte na jego wielkości wskaźniki rentowności posiadają takie mankamenty, jak:

- możliwość wykorzystania alternatywnych metod rachunkowości, poważnie wpływających na wielkość wyniku finansowego,
- nieuwzględnianie ryzyka,
- pomijanie nakładów inwestycyjnych, zarówno w majątku trwałym, jak i w majątku obrotowym netto,
- nieuwzględnianie polityki dywidendowej,
- ignorowanie wartości pieniądza w czasie<sup>1)</sup>.

Do innych braków tych wskaźników zaliczyć można też zniekształcenia wynikające ze struktury wielkowej majątku czy też spowodowane przez *leasing goodwill* lub efekt dźwigni finansowej. W praktyce gospodarczej wielkość tych mierników dodatkowo jest też często pochodną celów, jakim służyć ma analiza.

W świetle tych argumentów wydaje się zasadne poszukiwanie innych wskaźników, które służyłyby aktywnemu sterowaniu jednostkami gospodarczymi. Waga tego problemu jest tak znacząca, że katalog możliwych wielkości jest już w tej chwili dość bogaty. Nie wszystkie jednak spełniają w pełni swoją rolę, a więc w sposób możliwie prosty i adekwatny odzwier-

cielają wewnętrzne tworzenie wartości oraz są istotnie skorelowane z rynkową wartością. Mimo że wskaźniki służące pomiarowi nadwyżki zysku są od wielu już lat w nauce o przedsiębiorstwie prezentowane, to w dalszym ciągu odczuwa się niedobór wiedzy w tym zakresie. W literaturze proponuje się bardzo wiele różnych wskaźników odzwierciedlających działania przedsiębiorstwa zmierzające do wzrostu jego wartości. Najczęściej przedstawia się założenia koncepcji zdyskontowanych wolnych przepływów pieniężnych jako miary osiągnięć w ujęciu długoterminowym. W ujęciu krótkoterminowym miernikami adekwatnie odzwierciedlającymi wyniki przedsiębiorstwa są np. ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added – EVA*) czy też gotówkowa wartość dodana (*Cash Value Added – CVA*). Wskaźniki te prawidłowo odzwierciedlają dążenia właścicieli i jednocześnie w znacznym stopniu pozbawione są wad mierników statycznych, opartych na danych księgowych.

## EVA czy CVA

**W**bieżącym sterowaniu wartością przedsiębiorstwa przedstawiane są zazwyczaj w literaturze zachodniej dwie alternatywne koncepcje, a więc oparta na wskaźniku ROI (*Return on Investment*) ekonomiczna wartość dodana oraz zorientowana na CFROI (*Cash Flow Return on Investment*) gotówkowa wartość dodana. O ile pierwsza koncepcja w

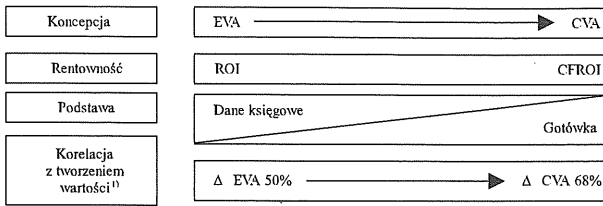
**Tab. 1. Porównanie wybranych koncepcji mierników wyniku w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa**

Wskaźnik	Kryterium oceny									
	Korelacja z rynkiem kapitałowym		Uwzględnienie ryzyka w koszcie kapitału <sup>1)</sup>		Uwzględnienie zapotrzebowania na kapitał przy finansowaniu wzrostu		Uwzględnienie długoterminowych działań		Orientacja na przeszłość, przyszłość lub terażniejszość <sup>2)</sup>	
CFROI	wysoka	+	tak	+	tak	+	nie, jeden okres	-	teraźniejszość	-
EVA	nie jednoznaczna	*	tak	+	nie <sup>3)</sup>	-	nie, jeden okres	-	teraźniejszość	-

<sup>1)</sup> Np. przez porównanie lub też dyskontowanie kosztem kapitału uwzględniającym ryzyko.

<sup>2)</sup> Orientację na terażniejszość uwzględnia także przyszłe wartości.

<sup>3)</sup> Amortyzacja jest rozpatrywana jako wielkość zmniejszająca cash flow.



**Rys. 1. Porównanie koncepcji EVA i CVA**

<sup>1)</sup> Analiza zawartych w Standard & Poor's 400 przedsiębiorstw w latach 1985–1995

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.ROSS, D. STELTER, *Die Komponenten eines integrierten Wertmanagement-systems*, „Controlling” 1999 nr 7.

polskiej literaturze już jest przedstawiana, o tyle druga nie znalazła swojego miejsca<sup>2)</sup>. Jest to o tyle interesujące, że w wielu przypadkach właśnie gotówkowa wartość dodana oceniana jest jako miernik bardziej skorelowany z tworzeniem wartości (tabela 1).

Również w analizach Boston Consulting Group gotówkowa wartość dodana jawi się jako silniej skorelowana z tworzeniem wartości (rys. 1)

Przedstawione argumenty uzasadniają więc potrzebę bliższego określenia gotówkowej wartości dodanej i późniejszej jej weryfikacji w warunkach polskich.

**Założenia koncepcji gotówkowej wartości dodanej**

**G**otówkową wartość dodaną można określić jako wypracowaną przez przedsiębiorstwo lub strategiczne jednostki gospodarcze kwotę, która przewyższa realny rynkowy koszt kapitału, co przedstawia wzór<sup>3)</sup>:

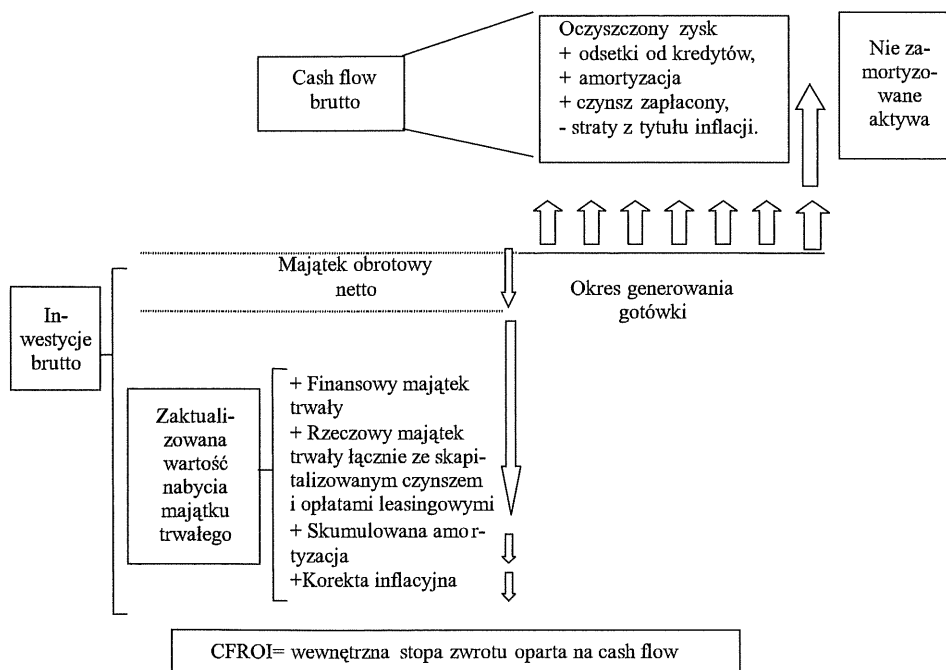
$$Cash Value Added = (CFROI - \text{realny koszt kapitału}) \cdot \text{inwestycje brutto}$$

CVA wyraża więc przyrost realnej wartości przedsiębiorstwa w określonym czasie wyrażony *cash flow*. Trzy podstawowe elementy ją kształtujące, a więc zwrot z inwestycji (CFROI), koszt kapitału oraz inwestycje brutto ulegają zmianie z okresu na okres. Dlatego też gotówkowa wartość dodana musi być za każdym razem na nowo obliczana. Jak wynika ze sposobu ustalania gotówkowej wartości dodanej, podstawowym elementem jest *cash flow ROI* (CFROI). *Cash flow return on investment* definiowany jest jako *cash flow brutto*, który przedsiębiorstwo wypracowuje w ciągu roku z zainwestowanego kapitału. Inaczej mówiąc, jest to wewnętrzna stopa zwrotu z przedsięwzięcia, którym może być przedsiębiorstwo jako całość lub też strategiczne jednostki biznesu. *Cash flow return on investment* określają cztery czynniki, a mianowicie: inwestycje brutto, *cash flow brutto* osiągnięty w ciągu roku, okres generowania gotówki oraz wartość nie zamortyzowanych aktywów (rys. 2). Ponieważ wielkości te nie występują bezpośrednio w ewidencji bądź w sprawozdawczości i wymagają ustalenia, stąd konieczne jest dokonanie ich bliższej charakterystyki.

Pierwszym, istotnym czynnikiem kształtującym *cash flow return on investment* są inwestycje brutto. Tok postępowania przy obliczaniu tej wielkości przedstawiono na rys. 3.

Wymienione elementy obliczeniowe przy ustalaniu inwestycji brutto można bardziej uszczegółowić.

Pierwsza pozycja: „nie oprocentowane zobowiązania”, obejmuje m.in. zobowiązania z tytułu dostaw i usług, wynagrodzeń, podatków i ceł, ale także rezerwy na przyszłe wypłaty rent i emerytur. Chociaż ten ostat-



**Rys. 2. Konstrukcja cash flow return on investment**

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. GÜNTHER, op.cit., s. 214.



Monetarne składniki majątku obrotowego (bez zapasów)	Nie amortyzowane aktywa
+ Rozliczenia międzyokresowe (aktywne)	
+ Finansowy majątek trwały	
= Monetarne aktywa	
- Nie oprocentowane zobowiązania	
= Monetarne aktywa netto	
+ Zapasy	
+ Grunty	
= Nie amortyzowane aktywa netto	
+ Księgowa wartość rzeczowego majątku trwałego	Amortyzowane aktywa
+ Skumulowana amortyzacja	
= Koszt zakupu lub koszt wytworzenia amortyzowanych rzeczowych składników majątku trwałego	
+ Korekta o inflację	
= Skorygowana o inflację wartość brutto amortyzowanych składników majątku trwałego	Korekta dla poprawy porównywalności
+ Skapitalizowany czynsz lub opłaty leasingowe	
+ Samodzielnie wytworzone lub nabyte wartości niematerialne i prawne	
= Inwestycje brutto	

**Rys. 3. Sposób obliczania inwestycji brutto**

Źródło: T. GÜNTHER, op.cit., s. 214 i dalsze.

ni element zobowiązań nie oprocentowanych może być dyskusyjny.

Korekta inflacyjna nie ma na celu przedstawienia wartości odtworzeniowej, lecz określenie wartości inwestycji w cenach bieżących, jakie zostały dokonane w tym przedsiębiorstwie lub w strategicznych jednostkach biznesu. Z tego powodu zasadne jest więc skorygowanie o poziom inflacji wartości nie tylko maszyn i urządzeń, budynków, ale też gruntów.

W celu zapewnienia porównywalności między różnymi podmiotami zasadna jest również korekta o skapitalizowaną wartość zapłaconych czynszów czy też opłat *leasingowych*. Przedsiębiorstwa często w celu zmniejszenia ryzyka operacyjnego i uelastycznienia struktury majątkowej korzystają z *leasingu*. Stąd też wartość aktywów jest mniejsza w tych podmiotach niż tam, gdzie określone składniki majątku trwałego sta-

Wynik po opodatkowaniu
+ Planowane odpisy amortyzacyjne
+ Odsetki od kredytów
+ Zapłacony czynsz i opłaty <i>leasingowe</i>
+ Inflacyjna korekta wyceny zapasów
± Inflacyjne zyski lub straty na płynności netto
= <i>Cash flow brutto</i> w cenach bieżących

**Rys. 4. Sposób obliczania *cash flow brutto***

Źródło: T. GÜNTHER, op.cit., s. 218.

nowią własność jednostki. Wymóg porównywalności stwarza więc konieczność uwzględnienia także tej korekty.

W niektórych dziedzinach działalności gospodarczej, jak np. doradztwo czy też reklama samodzielnie wytworzone wartości niematerialne, tj. *image*, *know-how* w zakresie produktu lub wytwarzania powinny stanowić ważną część zainwestowanego kapitału. Dlatego też zaleca się zwiększenie inwestycji brutto przez aktywację długoterminowych wartości niematerialnych. Naturalną konsekwencją tej korekty jest też amortyzowanie tych składników majątku.

Istotnym elementem obliczeniowym jest *cash flow brutto*. Przy *cash flow return on investment* ustala się go w następujący sposób (rys. 4).

Sposób liczenia wyniku po opodatkowaniu określony jest w Niemczech przez *Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung (DVFA)* i *Schmalenbach – Gesellschaft (SG)* w celu wyeliminowania nadzwyczajnych i jednorazowo występujących nakładów oraz przychodów i jednocześnie oczyszczenia tego wyniku z elementów polityki podatkowej<sup>4)</sup>.

Eliminacja efektu dźwigni finansowej wymaga korekty o odsetki od kredytów bankowych. Zwiększając odpowiednio osiągnięty wynik finansowy uzyskuje się taką jego wysokość, jaka byłaby możliwa do osiągnięcia w warunkach samofinansowania działalności gospodarczej.

Kolejna korekta o zapłacony czynsz i opłaty *leasingowe* jest naturalną konsekwencją uwzględniania przy obliczaniu inwestycji brutto skapitalizowanych obu wielkości. Zapewnienie zgodności licznika i mianownika wymaga więc zwiększenia wyniku finansowego o tego rodzaju koszty.

Kolejna korekta o zapłacony czynsz i opłaty *leasingowe* jest naturalną konsekwencją uwzględniania przy obliczaniu inwestycji brutto skapitalizowanych obu wielkości. Zapewnienie zgodności licznika i mianownika wymaga więc zwiększenia wyniku finansowego o tego rodzaju koszty.

Ostatnie dwie korekty są wynikiem inflacji. W krajach, gdzie jest ona w dalszym ciągu znacząca, wycena zapasów (w zależności od zastosowanej metody) może nie odpowiadać rzeczywistej ich wartości, a więc obliczone zyski są nie doszacowane. Dlatego też niezbędne jest odpowiednie ich przeszacowanie i stosowna korekta. Odpowiednia korekta wymagana jest też w stosunku do płynności netto. Płynność netto określana jest jako różnica między monetarnymi aktywami i nie oprocentowanymi zobowiązaniami. Jeżeli jest ona dodatnia, to przedsiębiorstwo w określonym czasie dodatkowo traci na wartości. Stąd też te inflacyjne straty i zyski w każdym wypadku powinny być uwzględniane.

Kolejnym elementem przy ustalaniu *cash flow ROI* jest też okres, w którym osiągane będą *cash flow* z zainwestowanego kapitału. S. Lehmann proponuje, by

okres ten równał się przeciętnemu okresowi amortyzacji i wówczas można go obliczyć w następujący sposób<sup>5)</sup>:

$$\begin{aligned} \text{Przeciętny okres amortyzacji} &= \\ &= \frac{\text{historyczny koszt zakupu}}{\text{roczne liniowe planowane}} \\ &\quad \text{odpisy amortyzacyjne} \end{aligned}$$

Ustalony w powyższy sposób przeciętny okres amortyzacji różni się często od rzeczywistego. Wynika to m.in. z tego, że wiele przedsiębiorstw – ze względów podatkowych – stosuje nie tylko liniowe odpisy amortyzacyjne, ale też inne metody, np. amortyzacja przyspieszona. W rzeczywistości, przy zróżnicowanej strukturze majątkowej występuje metoda mieszana amortyzacji składników majątkowych przedsiębiorstwa. Stąd też proponuje się obliczanie podatkowego okresu amortyzacji zastępując w mianowniku roczne liniowe, planowane odpisy amortyzacyjne wykazywaną roczną amortyzacją.

Zdefiniowana w powyższy sposób gotówkowa wartość dodana może być podstawą do sterowania wartością przedsiębiorstwa na szczeblu operacyjnym.

### Możliwości wzrostu wartości przedsiębiorstwa określonej za pomocą gotówkowej wartości dodanej

**Z**większenie wartości przedsiębiorstwa, zgodnie z przedstawioną formułą CVA, uzyskać można w wyniku dwóch rodzajów działań. Pierwszym, jest zwiększenie rentowności zainwestowanego kapitału (wyrażonej za pomocą *cash flow*) ponad realny średni ważony koszt kapitału, drugim, wzrost przychodów, kosztów i bazy kapitałowej. Tak więc przedsiębiorstwo, które osiąga wyższą stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału, będzie więcej warte, niż analogiczne przedsiębiorstwo z niższą rentownością zainwestowanych kapitałów. Również większa wartość przypisana zostanie podmiotowi rozwijającemu się szybciej niż podmiotowi o wolniejszym tempie wzrostu, wówczas gdy oba osiągają tę samą stopę zwrotu<sup>6)</sup> (rys. 5). Naturalnie, najbardziej efektywne jest działanie jednoczesne w obu tych kierunkach. Każdy z przedstawionych rodzajów działań można maksymalizować w różny sposób. Rentowność zainwestowanego kapitału, zgodnie z modelem Du Pont'a, zwiększa się stosując strategię „duży zysk mały obrót” lub też odwrotnie „mały zysk, duży obrót”. Wzrost jest natomiast możliwy w wyniku rozszerzenia prowadzonej dotychczas działalności lub też uruchomienia nowej. Te ogólnie nakreślone kierunki działań służących zwiększeniu wartości przedsiębiorstwa w dalszym ciągu mogą być dezagregowane. Powstałe w ten sposób zależności tworzą spójny ciąg zachowań podmiotów na różnych szczeblach zarządzania zmierzający do osiągnięcia podstawowego celu finansowego, jakim jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa. Tę określić można z wykorzystaniem gotówkowej wartości dodanej za pomocą następującej formuły:

$$\begin{aligned} \text{Wartość przedsiębiorstwa} &= \\ &= \sum_{t=1}^{\infty} \frac{\text{Cash Value Added}}{(1+k_t)^t} + \text{zainwestowany kapitał} \end{aligned}$$

### Zakończenie

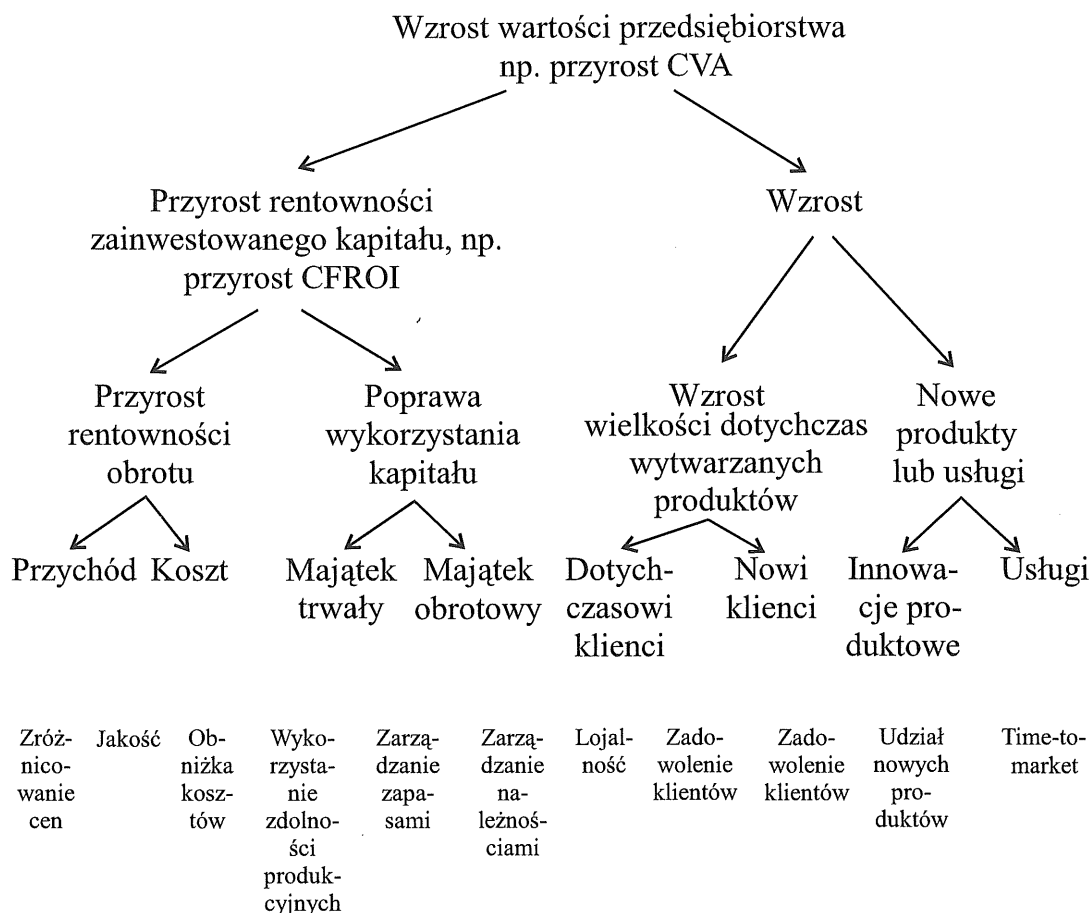
**D**okonane badania empiryczne kreują gotówkową wartość dodaną jako miernik oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa w warunkach zarządzania wartością. Z pewnością jest to miernik lepszy od dotychczas stosowanych, określanych jako „czarne liczby”. Stąd też, należy podjąć próby jego ustalania i możliwości stosowania w polskich warunkach. Tym bardziej że przez odpowiednią dezagregację tego wskaźnika możliwe jest sterowanie wartością przedsiębiorstwa także na niższych szczeblach zarządzania. Mimo że w literaturze sformułowane są pewne uwagi krytyczne dotyczące wyceny wartości przedsiębiorstwa opartej na CFROI, to niewątpliwą zaletą tej koncepcji jest przyjęcie za podstawę *cash flow*, co zbliża ten wskaźnik do założeń *shareholder value* i daleko idące uwzględnienie inflacji<sup>7)</sup>.

Wanda Skoczylas

### PRZYPISY

- 1) A. RAPPAPORT, *Shareholder Value. Wertsteigerung als Massstab für die Unternehmensführung*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 1995, s. 20.
- 2) W. CWYNAR, A. CWYNAR, *Ocena wyników przedsiębiorstwa w świetle modelu ekonomicznego – koncepcja EVA*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 1999 nr 3, A. DULINIEC, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 138, A. RUTKOWSKI, *Ekonomiczna wartość dodana w ocenie organizacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 1, s. 161, W. SKOCZYLAS, *Wartość przedsiębiorstwa w systemie jego oceny*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998, T. WAŚNIEWSKI, W. SKOCZYLAS, *Ekonomiczna wartość dodana w analizie rentowności przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym*. [w:] *Perspektywy rozwoju rachunkowości, auditingu i analizy finansowej*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1999, s. 669. D. ZARZĘCKI, *Teoria i praktyka metod dochodowych w wycenie przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998, s. 247. C. ŻURAK-OWCZAREK, *Wskaźniki zarządzania wartością firmy w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, [w:] *Zarządzanie kosztami w polskich przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1999, s. 221.
- 3) T.G. LEWIS, *Steigerung des Unternehmenswertes – Total Value Management*, Landsberg/Lech 1994, s. 125.
- 4) Cash Flow nach DVFA/SG, *Die Wirtschaftsprüfung* 1993, Heft 19, s. 599–602.
- 5) S. LEHMANN, *Neue Wege in der Bewertung börsennotierter Aktiengesellschaft – Ein Cash flow-orientiertes Ertragswertmodell*, Wiesbaden 1994, s. 133.
- 6) W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że stopa wzrostu przedsiębiorstwa równa się iloczynowi stopy zwrotu z nowo zainwestowanego kapitału i stopy inwestycji (inwestycje netto/zysk operacyjny netto po opodatkowaniu) Por. T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Wycena: Mierniki i kształtowanie wartości firm*, WIG PRESS, Warszawa 1997, s. 129.
- 7) T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Unternehmenswert. Methoden und Strategien für wertorientierte Unternehmensführung*, Campus Verlag, Frankfurt, New York 1994, s. 11–12.





Powiązanie mierników na potrzeby zarządzania wartością z operatywnymi wskaźnikami jako podstawą do osiągnięcia wyznaczonych celów

### Rys. 5. Możliwości wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.ROSS, D. STELTER, op.cit.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] Cash Flow nach DVFA/SG, Die Wirtschaftsprüfung 1993, Heft 19.  
 [2] COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J., *Unternehmenswert. Methoden und Strategien für wertorientierte Unternehmensführung*, Campus Verlag, Frankfurt, New York 1994.  
 [3] CWYNAR W., CWYNAR A., *Ocena wyników przedsiębiorstwa w świetle modelu ekonomicznego – koncepcja EVA*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 1999 nr 3.  
 [4] DULINIEC A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.  
 [5] GÜNTHER T., *Unternehmenswertorientiertes Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München 1997.  
 [6] LEHMANN S., *Neue Wege in der Bewertung börsennotierter Aktiengesellschaft – Ein Cash flow-orientiertes Ertragswertmodell*, Wiesbaden 1994.  
 [7] LEWIS T.G., *Steigerung des Unternehmenswertes - Total Value Management*, Landsberg/Lech 1994.  
 [8] RAPPAPORT A., *Shareholder Value. Wertsteigerung als Massstab für die Unternehmensführung*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 1995.  
 [9] ROSS A., STELTER D., *Die Komponenten eines integrierten Wertmanagementsystems*, „Controlling” 1990 nr 7.

- [10] RUTKOWSKI A., *Ekonomiczna wartość dodana w ocenie organizacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 1.  
 [11] SKOCZYŁAS W., *Wartość przedsiębiorstwa w systemie jego oceny*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998.  
 [12] WAŚNIEWSKI T., SKOCZYŁAS W., *Ekonomiczna wartość dodana w analizie rentowności przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym*, [w:] *Perspektywy rozwoju rachunkowości, auditingu i analizy finansowej*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1999.  
 [13] ZARZECKI D., *Teoria i praktyka metod dochodowych w wycenie przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998.  
 [14] ŻURAK-OWCZAREK C., *Wskaźniki zarządzania wartością firmy w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, [w:] *Zarządzanie kosztami w polskich przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1999.

Autor – dr hab. profesor Uniwersytetu Szczecińskiego, Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw.

*Małgorzata Dolińska*

# Zastosowanie Internetu w marketingu

## Wprowadzenie

**W**zrastające tempo zmian w otoczeniu rynkowym oraz w rozwoju technologii tworzą potrzebę elastycznego planowania i realizowania strategii marketingowych. Staje się to możliwe dzięki zastosowaniu odpowiednich technologii i systemów informacyjnych, które ułatwiają integrację działalności marketingowej wewnątrz firmy i w powiązaniu z jej otoczeniem rynkowym. Stosowanie systemów informacyjnych (SI), wykorzystujących najnowsze rozwiązania i możliwości technologii informacyjnej (TI), takie jak: połączenia lokalnych sieci komputerowych z siecią globalną, telewizja kablowa, płyty CD, międzynarodowe standardy przesyłania informacji, realizacja elektronicznych transakcji handlowych, systemy bezgotówkowych płatności, paski kodowe, telekomunikacja, telefony komórkowe, faksy, staje się strategicznym celem utrzymania się firmy na rynku i osiągnięcia na nim przewagi konkurencyjnej.

Rozwój otwartych sieci komputerowych, zwłaszcza Internetu, sprzyja rozwojowi rynku elektronicznego, który staje się nie tylko miejscem wymiany informacji, ale również prowadzenia działań marketingowej, w tym zawierania transakcji handlowych, za pomocą realizowanych za pośrednictwem banku bezgotówkowych płatności.

Nowe formy aktywności marketingowej firmy powstają w ścisłym związku z zastosowaniem najnowszych TI, które stwarzają wszechstronne możliwości przesyłania informacji i wymiany danych podczas komunikacji pomiędzy uczestnikami rynku globalnego oraz zawierania transakcji handlowych z jego klientami. Globalna sieć komputerowa Internet umożliwia integrację stosowanych w jej obrębie działań marketingowych, w tym w zakresie promocji, oraz realizację handlu elektronicznego. Zakupy w Internecie wymagają zastosowania bezpiecznego i pewnego systemu natychmiastowego sfinalizowania transakcji handlowej, za pomocą bezgotówkowego przelewu finansowego pomiędzy nabywcą i sprzedawcą.

## Działalność marketingowa zgodnie z koncepcją przedsiębiorstwa wirtualnego

**D**ziałalność nowoczesnego przedsiębiorstwa powinna być oparta na skutecznym zarządzaniu informacją, która obecnie jest uważana za wartościowy zasób firmy, czynnik integrujący wewnętrzną i zewnętrzną działalność marketingową na rynku, zgodnie z koncepcją przedsiębiorstwa wirtualnego (PW).

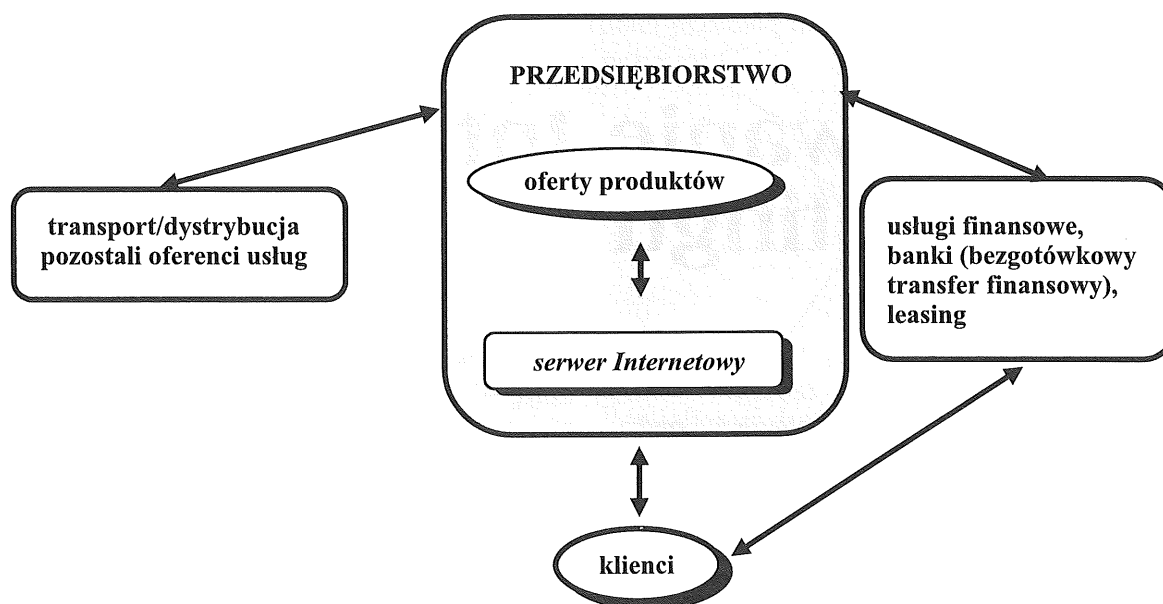
PW albo integracja wewnątrzorganizacyjna oznaczają, że przedsiębiorstwo może realizować wzajemne kontakty pomiędzy wieloma czynnościami procesów informacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa i łączyć swój system informacyjny z systemami partnerów rynkowych przedsiębiorstwa. Wirtualne przedsiębiorstwo tworzone jest na zasadzie dobrowolności przez organizacje, wchodzące w różnego typu związki do realizacji celu, który ma zadanie przynieść im korzyści większe niż wówczas, kiedy działałyby w sposób tradycyjny. Jego zasadniczą cechą jest dostosowywanie się do wymagań otoczenia rynkowego. Rozwój globalnych sieci komputerowych i dużych baz danych stworzył możliwości powstania wirtualnego przedsiębiorstwa. WP jest kompleksowym systemem łączącym w jedną informacyjną całość producentów, klientów i oferentów dodatkowych usług (w tym dystrybutorów)<sup>1)</sup>. Wówczas przedsiębiorstwo posiada serwer sieci globalnej (internetowy), zawierający bazę danych o oferowanych produktach oraz program umożliwiający wykonywanie transakcji handlowych i operacji finansowych (przelewów gotówkowych) za pośrednictwem banku (rys. 1).

WP oparte na globalnej sieci komputerowej Internetu umożliwia promocję produktów i przeszukiwanie oferty przedsiębiorstwa, natychmiastowe przekazywanie zapytań ofertowych bezpośrednio pomiędzy podmiotami (klientem, pośrednikiem handlowym, producentem), zainteresowanymi zawarciem transakcji handlowej za pośrednictwem sieci. W Internecie przedsiębiorstwo umieszcza reklamy i katalogi o swojej ofercie, tj. o produktach i związanych z nimi usługach oraz dokonuje ich ciągłej aktualizacji.

W sieci globalnej staje się możliwy dialog z klientem podczas kształtowania oferty przedsiębiorstwa, w tym rozwoju produktu oraz zawieranie z nim transakcji kupna-sprzedaży na każdą odległość i w każdym czasie, za pośrednictwem odpowiedniego banku, dokonującego bezgotówkowych przelewów. Takie rozwiązanie umożliwia realizację zamówienia w systemie Just-in-Time (JiT), na podstawie dokumentów zleceń zakupu, faktur, dowodów dostawy.

Przyłączenie się do sieci globalnej Internetu przynosi przedsiębiorstwu następujące korzyści<sup>2)</sup>:

- prowadzenie działań marketingowych na rynkach globalnych,
- aktywne uczestnictwo klientów w kształtowaniu i rozwoju produktów, które pragną kupować,
- osiągnięcie wysokiego, konkurencyjnego poziomu obsługi klienta,
- nawiązywanie i podtrzymywanie długookresowych powiązań z klientami,



**Rys. 1. Elementy przedsiębiorstwa wirtualnego**

Źródło: opracowanie własne.

- komunikowanie się z klientem *on-line* o każdej porze dnia, na dowolną odległość,
- natychmiastowe kontakty z klientami w postaci zapytań i zamówień dotyczących oferty,
- ograniczenie liczby dokumentów związanych ze sprzedażą i zaopatrzeniem,
- przyspieszenie przepływu faktur oraz uzyskanie natychmiastowej zapłaty za zrealizowaną transakcję handlową,
- stosowanie w sposób zintegrowany różnych form promocji,
- dokładne archiwizowanie każdego etapu transakcji handlowej (sprzedaży / zakupu),
- możliwość korzystania w marketingu bezpośrednim z usług multimedialnych (obrazu, filmów, dźwięku), w tym za pośrednictwem telewizji kablowej,
- znajomość aktualnych ofert konkurentów,
- ułatwienie współpracy przedsiębiorstw z danej branży, kooperantów oraz w systemie dystrybucji,
- zmniejszenie kosztów utrzymywania zapasów i prowadzenia działalności marketingowej,
- integracja systemów informacyjnych firm współpracujących w obszarze działalności produkcyjno-dystrybucyjnej.

Przedsiębiorstwa, które współpracują ze sobą w sieci komputerowej i posiadają wspólne bazy danych, dotyczące zapasów i ich przemieszczania, a także klientów, mogą analizować cały łańcuch przepływów logistycznych. Informacje te umożliwiają im utrzymanie minimalnych zapasów, dostawy zgodnie z potrzebami klientów oraz w systemie JiT. SI działalności przedsiębiorstwa i jego otoczenia rynkowego, zbudowany na podstawie najnowszych TI (sieci komputerowe, paski kodowe, bezgotówkowe przelewy bankowe, karty kredytowe klientów) umożliwia poziome przepływy informacji wzdłuż projektowanych dla biznesów przedsiębiorstwa – procesów. System taki ułatwia tworzenie więzi pomiędzy producentami, dostawcami, sprzedawcami i klientami. Handlowcy są wówczas w sta-

nie przekazywać aktualne informacje o uwagach i życzeniach klientów bezpośrednio pracownikom przedsiębiorstwa. W tej sytuacji przedsiębiorstwa szybciej odpowiadają na zmiany w modzie i potrzebach klienta, co ułatwia im zwiększenie udziału w rynku oraz poszukiwanie nowych luk (nisz) rynkowych.

### Marketing w Internecie

**P**odstawowe usługi Internetu stosowane w marketingu to:

- Poczta elektroniczna umożliwiająca przesyłanie informacji, plików oraz dokumentów dowolnemu użytkownikowi Internetu, w tym pracownikom innych firm współpracujących z daną firmą na rynku.
- Światowa sieć WWW (World Wide Web) zapewniająca dostęp do informacji zachowanych i dostępnych dla użytkowników w pamięci komputerów sieci. Przekazy WWW promują działalność firmy i jej produkty, które mogą zawierać, oprócz tekstu, również elementy multimedialne: zdjęcia, grafikę, dźwięk, animacje oraz ich połączenia.
- Listy dyskusyjne (*mailing lists*), w których każda wiadomość wysyłana na adres listy jest automatycznie przesyłana do wszystkich jej użytkowników. Tematyka prowadzonych dyskusji jest ściśle określona, co sprawia, że listy stanowią bazę adresów użytkowników o określonych zainteresowaniach, zawodach, potrzebach i celach realizacji, możliwych do wykorzystania w działalności marketingowej firm.
- Systemy bezgotówkowej płatności za pośrednictwem banku.

Następujące cechy Internetu sprawiły, że stał się on ważnym narzędziem działalności marketingowej firmy:

- szybkość reakcji na zapytanie, bądź prośbę o informację,
- globalny zasięg, bez ograniczeń w czasie i przestrzeni,

- elastyczność przekazu – można go zmienić w każdej chwili,
- głębia multimedialnego przekazu,
- przyjazny charakter dla środowiska i niski koszt przekazu w porównaniu z tradycyjnymi kanałami komunikacji.

Środowisko internetowe stwarza możliwości komunikowania się z klientami poprzez integrację wszystkich instrumentów marketingu-mix, w tym tworzenia nowych, kompleksowych i zróżnicowanych akcji promocyjnych. Internet to medium przekazu promocyjnego docierające do najliczniejszej grupy potencjalnych klientów, przy niskich kosztach częstych kontaktów z klientami i możliwości utrzymywania długookresowych powiązań z nimi. Ułatwia on dostosowywanie oferty firmy do ich indywidualnych potrzeb i oczekiwań klientów. Oferuje szybką odpowiedź na reakcję klientów oraz bogatą formę przekazu promocyjnego.

Internet sprzyja poznaniu konkurencji i wejściu na rynek globalny oraz budowaniu globalnej świadomości istnienia marki. Umożliwia prowadzenie badań marketingowych oraz rozbudowę interakcyjnej bazy danych klientów. Dzięki Internetowi rozwija się tendencja współpracy z klientami podczas tworzenia satysfakcjonującej ich oferty w postaci produktów i towarzyszących im usług, dopasowywanych do ich indywidualnych potrzeb oraz oczekiwań. Sieć globalna ułatwia realizację usług serwisowych, wspierających produkt, dzięki możliwościom całodobowego kontaktu z klientami.

Internet jest wykorzystywany do prowadzenia *public relations* poprzez udostępnianie informacji o działalności firmy, jej danych finansowych i statystycznych oraz notatek prasowych. Informacje o firmie i jej produktach umieszczane wraz z jej znakiem firmowym i markami produktów, wpływają na zwiększenie zainteresowania znakiem towarowym oraz pogłębiają znajomość identyfikatora firmy.

Reklama internetowa jest najbardziej aktualnym źródłem informacji o firmie, produktach, usługach oraz cenach z uwagi na łatwość dokonywania w niej bieżących zmian, a także jej stałą obecność, uzależnioną jedynie od woli reklamodawcy. Wynikają stąd następujące cechy tej reklamy: nieulotność (co jest wadą reklamy telewizyjnej i radiowej), stała dostępność na całym świecie, możliwość łatwego kontaktowania się z klientami i partnerami. Aby zwiększyć oglądalność reklamy zamieszczonej na swojej stronie WWW, wiele firm stosuje różne sposoby uatrakcyjnienia promocji, np. umieszczanie ciekawych programów użytkowych bądź informacyjnych dla jej odbiorców.

Koszt reklamy i innych form promocji w Internecie jest nieporównywalnie mniejszy niż za pośrednictwem innych środków przekazu. Istnieje możliwość prowadzenia aktualnych badań rynkowych nt. oferty firmy i jej reklamy za pomocą interaktywnych formularzy wypełnianych przez internautów – gości na serwerach firmy. Ważną cechą reklamy internetowej jest jej interaktywność, czyli swoboda wyboru odbiorcy w tym, co chce w niej oglądać.

Coraz szybciej rozwija się na świecie handel elektroniczny, a w USA przeżywa prawdziwy *boom*. W Internecie na stronach WWW pojawia się coraz więcej

ogólnie dostępnych prezentacji ofert firm. Klient, nie ruszając się z domu, może kupić wszystkie oferowane „w sklepach elektronicznych” dobra konsumpcyjne. Handel elektroniczny rozwija się również w Polsce, gdzie działa katalog sklepów internetowych.

Do najbardziej rozpowszechnionych systemów realizacji transakcji handlowej za pośrednictwem Internetu należą<sup>3)</sup>:

■ **Cyber Cash** (CC), który zapewnia bezpieczną realizację transakcji w otwartej sieci komputerowej Internetu, połączonej z zamkniętą siecią bankową. Kiedy nabywca decyduje się na zakup towaru poprzez Internet, sprzedawca przesyła mu elektroniczną fakturę za pomocą sieci. Nabywca wpisuje na tę fakturę numer swojej karty płatniczej lub kredytowej. Oprogramowanie CC koduje dane karty i przesyła je sprzedawcy, który wprowadza swój własny numer potwierdzający zawarcie transakcji handlowej. Następnie zakodowany numer karty kupującego wraz z kwotą płatności, zakodowanym numerem sprzedawcy i numerem jego konta są ponownie kodowane pod jednym numerem przez CC i w standardzie sieci bankowej przesyłane do banku, w celu realizacji bezgotówkowej zapłaty za zawartą transakcję handlową. W systemie CC sprzedawca nie zna numeru karty kredytowej i konta w banku kupującego.

■ **Check Free** (CF) firmy Check Free Corporation oferującej swoje usługi w Internecie. Płatności w tym systemie są realizowane za pomocą kart kredytowych wielu czołowych towarzystw kredytowych. Użytkownik przesyła informacje o płatności do CF za pomocą telefonu lub komputera wyposażonego w modem. CF przesyła sprzedawcy przelew poprzez US Federal Reserve lub System Master Card RPS, a w przypadku niewielkich sklepów wysyła czek bezpośrednio pocztą i obciąża odpowiednią kwotą rachunek użytkownika. W systemie tym komputer rejestruje wszystkie transakcje. W porównaniu z innymi stosowanymi systemami, CF zapewnia większe bezpieczeństwo działania, przy jednoczesnym ograniczeniu dostępu poprzez Internet.

■ **Digi Cash** (DC), za pomocą którego nabywca dokonuje płatności firmom honorującym ten system, przesyłając pieniądze do DC banku, za pomocą karty kredytowej lub bankomatu. Następnie bank przesyła użytkownikowi za pomocą e-maila zakodowaną wiadomość z 64-bitowym numerem, za który nabywca płaci określoną kwotę. Numer ten koresponduje z odpowiednią transakcją zanotowaną na rachunku bankowym. Sprzedawca po otrzymaniu zapłaty dokonuje zwrotu kwoty poniesionej za jego udostępnienie. DC, tak jak i CC zapewnia pełną anonimowość uczestnikom transakcji.

Handel elektroniczny w naszym kraju wiąże się z rozwojem sieci telekomunikacyjnej, systemów zabezpieczenia transmisji i kryptografii danych oraz uregulowaniami prawnymi jego stosowania. W Polsce zaczęto regulować prawnie transakcje elektroniczne dopiero w 1977 r.: Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U. Nr 140, poz. 939).

Coraz bardziej atrakcyjny dla nabywców staje się handel interaktywny, w którym klientowi proponuje się aktywne uczestnictwo w procesie sprzedaży. Może on wybierać ofertę kupna, negocjować ceny, znaleźć

Tab. 1. Znaczenie Internetu w działalności marketingowej

<i>Informacje</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● większa elastyczność przepływów informacyjnych i kształtowania informacji w czasie,</li> <li>● szybszy przepływ informacji w czasie i odpowiedzi na nie,</li> <li>● większa aktualność i niezawodność informacji,</li> <li>● łatwiejszy dostęp do aktualnych informacji o firmie i jej produktach, konkurentach oraz sytuacji na rynku,</li> <li>● docieranie z informacją o każdej porze dnia i na każdą odległość,</li> <li>● możliwości kontaktowania się w tym samym czasie z nieograniczoną liczbą odbiorców,</li> <li>● większa odpowiedniość i niezawodność informacji,</li> <li>● ułatwienie nawiązania i kontynuowania użytecznych kontaktów z uczestnikami rynku,</li> <li>● przedstawianie informacji w sposób bardziej skondensowany i w atrakcyjnym dla odbiorcy formacie – przekaz multimedialny,</li> <li>● łatwiejszy dostęp do informacji o każdej porze dnia i w dowolnym miejscu,</li> <li>● wzrost wartości i kompleksowości przesyłanych informacji,</li> <li>● dynamiczne prowadzenie badań marketingowych w czasie – bogate źródła aktualnych informacji, możliwość ciągłego kontaktowania się z respondentami,</li> <li>● sposób dotarcia z informacją sprzyja tworzeniu powiązań z klientami,</li> <li>● dostęp do kompleksowych i aktualnych informacji ułatwia planowanie strategiczne i zarządzanie operacyjne,</li> <li>● szybsza reakcja na zmiany na rynku i w rozwoju technologii,</li> <li>● tworzenie interaktywnej bazy danych klientów,</li> <li>● stosowanie zintegrowanych form promocji, łączących w sobie wiele instrumentów promocji mix,</li> <li>● uproszczenie przepływów informacji i dokumentacji podczas sprzedaży.</li> </ul>
<i>Oszczędności</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● obniżenie kosztów podróży służbowych i przesyłek pocztowych,</li> <li>● stosowanie efektywnego, sieciowego oprogramowania,</li> <li>● niższe koszty komunikacji z uczestnikami rynku,</li> <li>● redukcja kosztów dotarcia do klienta i utrzymywania z nim kontaktów,</li> <li>● uproszczenie oraz obniżka kosztów procesu pozyskiwania klienta oraz sprzedaży.</li> </ul>
<i>Konkurencyjność</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● oferowanie produktów dynamicznie rozwijanych w czasie, zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów,</li> <li>● klient uczestniczy w sposób interakcyjny w tworzeniu i rozwoju produktu,</li> <li>● oferta nowych, o wyższej wartości produktów z dodatkowymi usługami,</li> <li>● wzrost konkurencyjności w skali rynku globalnego,</li> <li>● zmiana i ujednoczenie sposobu prowadzenia biznesu,</li> <li>● integrowanie działalności firmy na rynku w formie współpracy,</li> <li>● rozwijanie się zintegrowanych systemów dystrybucji,</li> <li>● działanie firm w sieci powiązań z innymi uczestnikami rynku, dzięki zintegrowaniu ze sobą systemów informacyjnych,</li> <li>● wzrost niezawodność działalności firmy i jej prestiżu na rynku,</li> <li>● zwiększanie się możliwości dynamicznego planowania strategicznego w czasie,</li> <li>● coraz szybszy rozwój wiedzy i technologii,</li> <li>● skracanie się cyklu życia produktu,</li> <li>● wzrost jakości produktów,</li> <li>● zwiększanie się umiejętności i wiedzy personelu.</li> </ul>
<i>Efektywność</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● wzrasta efektywność pracy personelu,</li> <li>● ulegają standaryzacji działania marketingowe wykonywane w firmie oraz w procesach łączących firmę z uczestnikami rynku,</li> <li>● rośnie rentowność działalności firmy,</li> <li>● skraca się czas realizacji zamówienia,</li> <li>● powstają warunki współpracy między firmami, przynoszące korzyści każdej ze stron,</li> <li>● zwiększa się dostępność i wartość informacji potrzebnych do skutecznego planowania i zarządzania marketingowego,</li> <li>● rośnie dynamika rozwoju rynku i firmy na nim,</li> <li>● istnieją możliwości stosowania zintegrowanych form promocji, wpływających na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy,</li> <li>● wzrasta efektywność i atrakcyjność handlu elektronicznego,</li> <li>● bliski kontakt, bez ograniczeń czasowych z daleko położonymi oddziałami firmy.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

firmę spedycyjną, ubezpieczyć dostarczany mu towar. Za pośrednictwem Internetu firmy oferują klientom możliwość uczestniczenia w tworzeniu zamawianego produktu oraz jego rozwoju.

W czasach, kiedy produkty coraz mniej różnią się między sobą jakością i ceną, ważny staje się serwis i poziom obsługi klienta. Internet stwarza możliwości oferowania serwisu o każdej porze dnia i udzielania porad klientom na każdą odległość. W sieci komputerowej istnieją warunki do podwyższenia jakości oferowanych usług oraz podtrzymywania więzi ze stałymi klientami. Dzięki możliwości dwustronnej komunikacji, w Internecie tworzy się układ relacji pomiędzy dostawcą a klientem. Internet jest najlepszym medium marketingu powiązań. Dzięki bezpośredniemu kontaktowi z producentem, towar może być tańszy i lepiej dopasowany do potrzeb i oczekiwań klienta. Znaczenie Internetu w działalności marketingowej firmy przedstawia tab. 1.

Internet kształtuje potrzeby i oczekiwania globalnego społeczeństwa. Przyczynia się do lepszej komunikacji wewnątrz firmy i, w powiązaniu z jej otoczeniem rynkowym, sprzyja integracji realizowanych przez nią działań marketingowych oraz sprawności ich wykonywania. Dostępny ze względu na niski koszt, stwarza jednakowe szanse zaistnienia i rozwoju na rynku globalnym, dla małych i wielkich firm. Swobodny przepływ informacji w Internecie sprzyja unifikacji kulturowej użytkowników sieci.

Przyszłość „marketingu elektronicznego” to multimedialne – połączenie Internetu i telewizji kablowej, które zmieni sposób komunikowania się pomiędzy ludźmi. Domowy oraz przenośny komputer zastąpi telewizor, radio, telefon, pocztę, magnetowid, magnetofon i odtwarzacz CD.

## Podsumowanie

**I**nternet funkcjonuje bez ograniczeń czasowych i przestrzennych. Uczestniczy w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy.

Umożliwia tworzenie, aktualizację i rozwój baz danych klientów oraz firm. Ułatwia prowadzenie zintegrowanych działań marketingowych na rynku. Przyczynia się do rozwoju personelu firmy, poszerza jego horyzonty myślowe, stwarzając możliwości dostępu do najnowszej wiedzy oraz nawiązywania kontaktów i wymiany poglądów z uczestnikami globalnego rynku.

Elektroniczna wymiana danych i bezgotówkowy transfer finansowy za pomocą lokalnej sieci komputerowej połączonej z globalną, przynosi obniżkę kosztów działalności marketingowej oraz pełni rolę pośrednika pomiędzy producentem, dystrybutorem, bankiem, sprzedawcą i klientem.

Aktywne uczestnictwo w Internecie stwarza firmie nowe możliwości i szanse, które umiejętnie wykorzystane, ułatwią jej utrzymanie się na rynku oraz poprawią pozycję na nim, poprzez płynny rozwój, polepszenie wizerunku firmy, ekspansję na inne rynki. Marketing w Internecie zaczyna się dopiero rozwijać, ale już daje się zauważyć, że walka konkurencyjna przenosi się za jego pośrednictwem na rynek globalny.

*Małgorzata Dolińska*

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> P. BARTAM, (1998), *Shop Tactics*, „Logistics”, October, s. 45–51, F.B. VERNADAT, (1996), *Enterprise Modeling and Integration Principles and Applications*, Chapman & Hall, T.J. Press Ltd., Padstow, UK.
- <sup>2)</sup> H. WANG, (1997), *A conceptual model for virtual markets*, „Information & Management Elsevier”, Nr 32, s. 147–161, A.L. LEDERER, D.A. MIRCHARDANI, K. SIME, (1997), *The Link Between Information Strategy and Electronic Commerce*, „Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce”, Nr 7(1), s. 17–34.
- <sup>3)</sup> M. KASPEREK, (1999), *Elektroniczne systemy transakcyjne*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, Nr 7–8, <http://www.digicash.com>.

Autorka – dr, Katedra Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- 📄 przesyłanie tekstów wyłącznie w edytorze „Word” np. „Word” 6.0, 7.0 lub „Word Office”;
- 📄 przesyłanie tekstów pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5”) z dołączonym wydrukiem;
- 🖨️ wykonywanie rysunków i schematów w programach służących do rysowania, np. „CorelDRAW”, „Windows DRAW”, „Excel”;
- 🖨️ nieużywanie kolorów w rysunkach i schematach lub zamianę tych kolorów na odcienie szarości przed przesłaniem tekstu do druku;
- 📄 dołączanie do zbioru tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonane w innych programach niż „Word”.

Niespełnienie wyżej wymienionych wymogów edytorskich będzie podstawą do niezakwalifikowania tekstu do druku ze względów technicznych.

Dziękujemy, łącząc wyrazy szacunku

**Redakcja**

*Stefan Kwiatkowski*

# Przedsiębiorczość intelektualna

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

We wprowadzeniu do swej książki Stefan Kwiatkowski pisze, że przystępował do badań nad przedsiębiorczością intelektualną nie tylko bez większego przekonania, ale nawet wbrew swojemu przekonaniu, niejako przez grzeczność w stosunku do swoich zagranicznych partnerów, których gościł w Polsce. Natomiast, to co przyniosły pierwsze badania, określa w sposób następujący: „Najlepszym słowem, które oddać może charakter uzyskanego materiału jest przymiotnik **fascynujący**. Używam tego określenia po głębokim i wielokrotnym przemyśleniu ...” (s. 21).

Tę fascynację, która legła u podstaw dalszych badań i napisania tej książki, autor potrafił przekazać czytelnikowi. Nie waham się użyć tego samego przymiotnika: jest to fascynująca lektura.

Badania, które podjął ze swoimi zagranicznymi partnerami prof. Kwiatkowski, wydawały się początkowo dotyczyć problemu marginesowego w zarządzaniu organizacjami: wkraczania intelektualistów w sferę biznesu i podejmowania przez nich działań przedsiębiorczych zarówno w obszarze ich dotychczasowej działalności (szkoły wyższe, instytucje kulturalne itp.), jak i poza nią. Szybko jednak okazało się, że badania dotyczą spraw fundamentalnych dla funkcjonowania społeczeństwa postindustrialnego, w którym wiedza staje się podstawowym zasobem strategicznym, pozwalającym nawet przełamać niedobór innych zasobów, a niezależność i zdolność do ignorowania istniejących norm i schematów myślowych pozwalają poruszać się (i osiągać sukces) w świecie pozbawionym stałych punktów oparcia, jednoznacznych kategorii i deterministycznych zależności.

Autor zaczerpnął z pracy G. Morgana pojęcia pojedynczej i podwójnej pętli, jako opisu sposobów uczenia się. Uczenie się na zasadzie pojedynczej pętli to powtarzanie zachowań innych, imitowanie, przystosowywanie się do obowiązujących norm i zasad. Ludzie przedsiębiorczy wyróżniają się zdolnością do wkraczania poza te normy, kwestionowania ich i modyfikowania. Ten sposób uczenia się nowych zachowań Morgan określa zasadą podwójnej pętli. Przedsiębiorca intelektualny to według Stefana Kwiatkowskiego człowiek zdolny do uczenia się **ponad pętlami**, poza ograniczeniami, które bierze pod uwagę tradycyjny przedsiębiorca. Wynika to z trzech jego atrybutów: szerokiej i zróżnicowanej bazy wiedzy, krytycyzmu i niezależności (braku przywiązania do ram instytucjonalnych).

Punktem wyjścia dla zainteresowania się S. Kwiatkowskiego i jego zagranicznych partnerów przedsiębiorczością intelektualną było, jak już wspomniano, zjawisko podejmowania działań przedsiębiorczych przez ludzi nauki i sztuki. Jest jednak także druga droga do stawania się przedsiębiorcą intelektualnym. Jest nią intelektualizacja samej przedsiębiorczości, która pociąga za sobą przekształcanie się niektórych tradycyjnych przedsiębiorców w przedsiębiorców intelektualnych. Obie te drogi wiążą się ze wzrastającym szybko znaczeniem wiedzy, jako podstawowego zasobu strategicznego firmy.

W wyniku pierwszej fazy badań prowadzonych przez autora (wspólnie z kolegami z USA i Szwecji) w postaci wywiadów z wybranymi przedsiębiorcami sformułowano sześć następujących cech przedsiębiorczości intelektualnej (prezentowanych tu w skrócie):

- Przedsiębiorca intelektualny porusza się jednocześnie w wielu środowiskach. Łączy dwa nietradycyjne zasoby – wiedzę i kontakty. Wiedza pozwala budować nowe kontakty, kontakty przyczyniają się do pogłębiania wiedzy.

- Dzięki swojej wiedzy i zdolności do abstrakcyjnego myślenia, przedsiębiorca intelektualny jest zdolny do integrowania różnych faz procesu decyzyjnego, co prowadzi do jego nowej jakości i często nieoczekiwanych wyników.

- Swoboda poruszania się w czasie i przestrzeni pozwala dostrzegać globalne uwarunkowania podejmowanych lokalnie działań (działać „glokalnie”).

- Przedsiębiorca intelektualny ma umiejętność tworzenia takich sytuacji, w których każdy z wybranych wariantów działania przynosi satysfakcjonujące go rezultaty.

- Przedsiębiorca intelektualny postrzega rolę pełnioną w przedsiębiorstwie lub przedsięwzięciu jako intelektualne wyzwanie i przygodę, co pozwala zachować pewien dystans i jest źródłem inspiracji.

- Przedsiębiorca intelektualny przywiązuje dużą wagę do kwestii etycznych i rozwoju (także intelektualnego) swoich pracowników. To powoduje pewne ograniczenie niezależności. „Niezależność rozumiana jako typowy dla intelektualisty brak odpowiedzialności musi (...) ulegać samoograniczeniu. Nie może ona nadal oznaczać braku odpowiedzialności” (s. 27).

W pierwszej fazie badań, na podstawie której sformułowano powyższe charakterystyki, prof. Kwiatkowski prowadził pogłębione wywiady z wybranymi pol-

skimi przedsiębiorcami – intelektualistami. Do przedstawienia materiału zgromadzonego w tych wywiadach autor zastosował bardzo udany zabieg: stworzył syntetycznego przedsiębiorcę – intelektualistę, wkładając w jego usta odpowiednie fragmenty wypowiedzi trzech spośród sześciu swych respondentów.

Punktem wyjścia dla tego zabiegu był bohater *Procesu* Franza Kafki, Józef K. Może on być uznany za modelowy okaz człowieka zniszczonego przez system biurokracji. Jacek P., bohater wywiadów Stefana Kwiatkowskiego, to model czy typ idealny przeciwieństwa Józefa K. – człowieka, który absolutnie nie zamierza się podporządkować totalitarnemu systemowi biurokracji i co więcej, umie znaleźć drogi ucieczki od niego. Umie je znaleźć dzięki wiedzy o istocie systemu oraz dzięki niezależności. „Dopiero połączenie tych dwóch elementów zapewniło Jackowi P. podwójny sukces – przeżycie starego systemu i rozwinięcie zupełnie nowej działalności w systemie diametralnie zmienionym. Właśnie te dwa elementy – wiedza i niezależność – w powiązaniu ze sobą stanowią o istocie intelektualizmu” (s. 45).

Przyjęta przez autora konwencja prezentacji wyników badań i postaci przedsiębiorcy–intelektualisty powoduje, że lektura rozdziału 1. książki jest wręcz pasjonująca. Rzadko zdarza się używać takiego przymiotnika w odniesieniu do pracy naukowej. Świadczy to o wspomnianej na wstępie fascynacji autora tematem, ale świadczy także o jego talencie literackim, który połączony z głęboką erudycją przyniósł tak znakomity rezultat.

Z równą swadą napisany jest następny rozdział pod znamienym tytułem: „Pojedyncze przykłady przyszłej powszechności”. I tu daje autor popis swej niezwykłej erudycji odwołując się do tak różnych źródeł, jak z jednej strony Peter Drucker i Alvin Tofler, a z drugiej Adam Mickiewicz i Konstanty Ildefons Gałczyński (w innych miejscach cytowani są także J. Słowacki, T. S. Eliot i A. de Saint-Exupery). Rozdział zbudowany jest na polemice z tezą Druckera, że społeczeństwo postkapitalistyczne będzie cechował „...podział na «intelektualistów» interesujących się słowami i ideami oraz «menedżerów» – koncentrujących się na ludziach i pracy.” S. Kwiatkowski przytacza wiele argumentów wspierających przeciwną tezę: światy – duchowy i materialny zbliżają się do siebie i wzajemnie się przenikają. To jest właśnie podłoże rodzenia się przedsiębiorczości intelektualnej, do której, jak już wspomniano, wiodą dwie drogi: podejmowanie działalności przedsiębiorczej przez intelektualistów oraz intelektualizacja samej przedsiębiorczości. Obie te drogi są uwarunkowane zmianami zachodzącymi w społeczeństwach ery postindustrialnej.

Ta polemika z Druckerem jest dla mnie w pełni przekonująca. Jest ona nie tylko logicznie spójna, ale także wsparta materiałem statystycznym oraz fragmentami opisów przypadków i wywiadów pochodzących ze wspomnianych wcześniej badań autora.

Proces rodzenia się przedsiębiorczości intelektualnej rozważany jest także w następnym rozdziale, choć w nieco innym kontekście. Autor prezentuje tu próbę konceptualizacji badań nad przedsiębiorczością intelektualną, której dokonał przed ich kolejną, znacznie rozszerzoną fazą. Trudność z tym związana pole-

ga między innymi na tym, że nie ma w literaturze przedmiotu powszechnie akceptowanej definicji przedsiębiorczości, a także klarownego określenia związku między przedsiębiorczością a innowacjami. Podstawowa teza zawarta w tym rozdziale dotyczy zmiany w znaczeniu poszczególnych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, jaka zaszła w ostatnich dwudziestu latach. „Jeszcze na początku lat siedemdziesiątych podstawowymi zasobami strategicznymi były kapitały i dostęp do techniki. Dzisiaj to przede wszystkim wiedza, której «lokalizacja» i wykorzystanie nie są jednoznacznie określone przez organizacyjną przynależność jej posiadacza oraz związane przede wszystkim z wiedzą sieci powiązań osobistych” (s. 90). Dla poparcia tej tezy autor przytacza bardzo podobną wypowiedź Druckera, tym razem wspierając się tym uznanym autorytetem, a nie polemizując z nim.

Tę tezę potwierdzają wstępne badania autora i jego zagranicznych partnerów. Szeroka i zróżnicowana wiedza, sieć osobistych powiązań i krytycyzm intelektualistów wkraczających na teren działalności gospodarczej przynoszą sukces. Kierowane przez nich organizacje nie tylko są wysoce efektywne, ale charakteryzuje je głęboka identyfikacja pracowników z firmą przekształcająca ją w organizację uczącą się, nastawioną na ciągle podnoszenie jakości oraz silne powiązanie z firmą samego przedsiębiorcy intelektualisty.

Ważniejsza jest jednak inna konstatacja: „[...] podobne zmiany zachodzą również w przypadku odnoszących sukces przedsiębiorców o nieintelektualnym rodowodzie.” (s. 92) Jeśli tak, to intelektualizacja przedsiębiorstw jest nieuchronną przyszłością w dobie społeczeństwa informacyjnego, a droga od przedsiębiorcy tradycyjnego (a nie od intelektualisty) do przedsiębiorcy–intelektualisty będzie coraz częściej uczęszczana.

Weryfikacja tej hipotezy wymagała oczywiście szerszych badań, niż badania wstępne, które pozwoliły sformułować koncepcję przedsiębiorczości intelektualnej. Ze względu na pionierski charakter tych badań i zastosowaną w nich otwartą metodologię, ich cel został sformułowany ostrożnie: znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy wypracowana w czasie pierwszego etapu metoda badań (ograniczonego do kilkunastu wywiadów, w tym sześciu w Polsce) odpowiada rzeczywistości.

Badania, przeprowadzono w dwóch etapach, obejmując nimi odpowiednio 181 i 359 respondentów, przedsiębiorców z Warszawy, Ostrołki i okolic tych miast. Ich przebieg i wyniki są szczegółowo zrelacjonowane w rozdziale 4. Zawiera on nie tylko analizę statystyczną, lecz także fragmenty bardziej charakterystycznych wypowiedzi respondentów.

Wyniki pierwszego etapu posłużyły do zbudowania znacznie bardziej złożonego narzędzia badawczego, pozwalającego na wielopłaszczyznową analizę zebranego materiału. Mimo iż i to narzędzie okazało się niedoskonałe, badania przyniosły pozytywny rezultat. W badanej populacji byli przedsiębiorcy odpowiadający definicji przedsiębiorcy intelektualnego, stwierdzono także występowanie wyraźnej tendencji do intelektualizacji przedsiębiorczości. Cel badań został zatem osiągnięty – przedsiębiorczość intelektualna nie



jest tylko konstruktem teoretycznym. „Pojedyncze przykłady przyszłej powszechności” istnieją realnie nie tylko gdzieś w świecie, lecz także w gospodarce polskiej lat dziewięćdziesiątych. Dodatkowym rezultatem badań jest zbudowanie i przetestowanie narzędzi badawczych, które będą mogły posłużyć do dalszych badań intelektualizacji przedsiębiorczości.

Równoległe do badań nad przedsiębiorcami, w których ankietarami byli m.in. studenci, prowadzono badania nad postawami studentów wobec przedsiębiorczości i możliwościami ich kształtowania. Badania te nie przyniosły jednoznacznych wyników. Z czterech grup poddanych badaniom tylko w jednej odnotowano zmiany w postawach wobec przedsiębiorczości w wyniku odbytych zajęć.

Ostatni rozdział omawianej książki jest kontynuacją rozważań o tym, jak i czego uczyć, aby zbudować predyspozycje do odnalezienia się we współczesnym świecie biznesu. Zawiera on relację z jeszcze jednych badań, do których asumpt dała obserwacja, iż w działalności przedsiębiorczej lepiej od innych sprawdzają się fizycy. Relacje z wywiadów przeprowadzonych z sześcioma wybitnymi przedstawicielami nauk ścisłych przynoszą niezwykle ciekawy materiał. Potwierdzają one tezę o zbliżaniu się świata nauki i świata biznesu, zbliżaniu odbywającemu się z obu kierunków. Przyнося także materiał do dalszych przemyśleń i konceptualizacji dalszych badań nad sposobami uczenia przyszłych przedsiębiorców. Po dwóch rozdziałach nieco trudniejszych w czytaniu, ze względu na liczne ze-

stawienia i częściowo techniczno-badawczy charakter, ten rozdział jest znowu pasjonujący.

Zakończenie książki przynosi czytelnikowi pewne rozczarowanie i uczucie niedosytu. Autor postanowił bowiem świadomie zrezygnować w tej książce z omówienia bardzo ważnego obszaru intelektualizacji przedsiębiorczości, jaką jest działalność wielkich korporacji świadomie budujących kapitał intelektualny firmy i zarządzających tym kapitałem. Nie negując prawa autora do wyznaczania zakresu swej pracy i zgadzając się z argumentem, że wszechstronne przedstawienie tej problematyki wykraczałoby poza ramy tej książki, nie mogę jednak nie wyrazić swego uczucia zawodu. Droga od pojedynczych przykładów do przyszłej powszechności została bowiem pokazana z pominięciem jej bardzo istotnego odcinka. Z tym większą niecierpliwością będę czekał na następną książkę Stefana Kwiatkowskiego, w której oprowadzi nas po tym odcinku drogi.

Styl, jakim napisana jest omawiana książka, powoduje, że powinna ona zainteresować nie tylko środowisko naukowe, słuchaczy studiów MBA czy doktorantów, ale także światłych menedżerów. W środowisku naukowym, zwłaszcza wśród tych, którzy przywiązani są do rygorystyki w badaniach, może ona wzbudzić kontrowersje, ale nie ma nic gorszego niż praca, która nie wywołuje żadnej reakcji, jest nie zauważana. Ta książka na pewno nie przejdzie bez echa.

*prof. Marcin Bielski  
Uniwersytet Łódzki*

*Charles J. Woelfel*

## Rachunkowość banku Jak zrozumieć i stosować standardy i regulacje

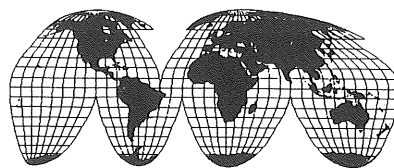
Przekład: Monika Marcinkowska, Joanna Stępień, Tomasz Wnuk

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Praca przedstawia standardy i regulacje prawne stosowane w rachunkowości bankowej w Stanach Zjednoczonych. W czasach globalizacji gospodarki daje niezbędną wiedzę wszystkim tym studentom i pracownikom instytucji finansowych, którzy – z różnych powodów – chcą poznać także inne systemy. Odbiór tekstu ułatwiają liczne przy-

kłady i ilustracje. Podręcznik napisany jest prostym, zrozumiałym i zwięzłym stylem. W sposób wyczerpujący i rzetelny dostarcza wiedzę z zakresu rachunkowości finansowej, zarządczej, prezentując jednocześnie sprawdzone rozwiązania i osiągnięcia w tej dziedzinie.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Fortune”

## Umiejętność zwyciężania – przypadek Cisco

**Andy Serwer, *There's something about Cisco*. „Fortune” nr 10, May 15, 2000, s. 38-52**

Cisco jest uważane za przedsiębiorstwo, które do tej pory poradziło sobie z każdym napotkanym wyzwaniem. 27 marca tego roku zostało uznane za najwięcej wartą firmę amerykańską, dzięki czemu dorównało Microsoftowi (patrz tabela 1). Wartość Cisco oszacowano na 531 miliardów dolarów. Co prawda, było to zwycięstwo krótkotrwałe i dotychczasowe giganty odzyskały swoje lokaty w rankingu, ale walka ciągle trwa. Zwłaszcza General Electric musi się mieć na baczności – Cisco rośnie w tempie dwa razy szybszym niż GE.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat wartość akcji Cisco wzrosła z 8 centów za sztukę (1990) do blisko 80 dolarów za sztukę (1999). Nie dziwi więc zainteresowanie mechanizmem tak doskonałym, że pozwala na zwycięskie wyjście z każdej opresji czy przetrwanie zawirowań na rynku. Jak zatem wygląda rozwój Cisco i czynniki warunkujące sukces?

Firma została założona w 1984 roku przez grupę naukowców – informatyków ze Stanford. Zaczynała jako producent jednego tylko, wymyślonego przez założycieli, towaru – tzw. routera – urządzenia połączonego z mikroprocesorem, pozwalającego na transmisję pakietów informacji, obecnie wykorzystywanego w sieciach internetowych (extranet, intranet), stosowanego na obrzeżach sieci wewnętrz-

nych i szkieletowych. Urok produktu polegał na tym, że można było za jego pomocą łączyć dowolne typy komputerów. Było to więc wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów. Produkt ten ciągle jest podstawą działalności Cisco, mimo iż bardzo się zmienił. Pierwsza wersja routera jest już dzisiaj obiektem muzealnym. Poza udoskonaleniem technologii udało się także znacznie zmniejszyć rozmiary urządzenia.

W pierwszych latach działalności firma zatrudniała tylko cztery osoby, osiągała zyski na poziomie 83 tysięcy dolarów rocznie, a wartość sprzedaży jej produktu wynosiła 1,5 miliona dolarów.

W roku 2000 Cisco to już gigant zatrudniający 29 tysięcy pracowników, osiągający sprzedaż na pozo-

me 21,4 miliarda, a zyski na poziomie 2,2 miliarda dolarów rocznie. Warto też dodać, że znacznie poszerzyła się oferta firmy. W tej chwili jest to około 150 produktów, m.in.:

- routery
- serwery dostępowe,
- przełączniki pakietów,
- serwery filtrujące informacje z sieci zewnętrznych
- terminatory linii
- telefony internetowe,
- domowe modemy,
- bezprzewodowe sieci LAN etc.

Plan strategiczny Cisco bazował na wzroście poprzez fuzje i akwizycje. Do tej pory wykupiono 55 przedsiębiorstw za sumę około 20,4 miliarda dolarów, a w roku 2000 planuje się wykup jeszcze dwudziestu. Dzięki takiej strategii w firmie

**Tab. 1. Zwycięzcy w rankingu najwięcej wartych przedsiębiorstw amerykańskich**

Lata	Nazwa firmy
1955-1960	General Motors, Exxon, AT&T
1960-1965	AT&T
1965-1970	AT&T
1970-1975	IBM
1975-1980	IBM, AT&T
1980-1985	AT&T, IBM
1985-1990	IBM
1990-1995	GE, Exxon, IBM AT&T
1995-2000	GE, Microsoft, Cisco

nie ma zjawiska zwanego syndromem „nie wymyślone tutaj”. Cisco swobodnie czerpie z pomysłów przyjmowanych organizacji.

Skąd jednak aż tak duży wzrost firmy? Część obserwatorów poczytań Cisco nie może uwierzyć, że wykupy i przejęcia są jedynym czynnikiem sukcesu firmy. Zapominają oni jednak o poważnym zasobie, jaki dzięki takim posunięciom zyskuje Cisco.

Niewiele osób zdaje sobie sprawę z tego, że wykup w tej branży jest najlepszym sposobem na pozyskanie utalentowanych inżynierów. Dzięki jednej operacji zyskuje się od dwudziestu do trzydziestu świetnych specjalistów. I na ogół jest to jedyny powód decyzji o wykupie lub fuzji w przedsiębiorstwach, w których technologia decyduje o przewadze konkurencyjnej.

Po drugie, w sytuacji, gdy Cisco co chwila wchodzi na coraz to nowe rynki, wydawanie miliardów dolarów na wykupy jest bardziej ekonomiczne niż utrzymywanie ogromnego budżetu na badania i rozwój. Tym, którzy zarzucają kadrze kierowniczej firmy, że przepłaca i tym samym nabywa rzeczy niepotrzebne, menedżerowie Cisco odpowiadają, że tych niepotrzebnych rzeczy jest z pewnością mniej, niż w pracach zespołów B+R, a poza tym łatwiej je wyeliminować. Innymi słowy, mniej pieniędzy traci się kupując całą firmę i eliminując z niej to, co zbędne lub udoskonalając istniejące już technologie, niż tracąc czas i środki na dojście do tych samych celów metodą prób i błędów.

Menedżerowie są przekonani, że ich strategia się sprawdzi. Jednocześnie zastrzegają, że nie oznacza to rezygnacji z utrzymywania działu badań i rozwoju w ogóle. Ciągłe 70% produktów jest opracowywanych wewnątrz w Cisco. Tym bardziej więc firma chce utrzymać ten trend. Następne fuzje i akwizycje mają służyć pozy-

skiwniu udziału w strategicznych dla niej rynkach.

Wykupy i fuzje to jeden ze sposobów, który wyniósł firmę na wyżyny. Ale to niejedyna przyczyna sukcesów. Druga, to bardziej niż doskonałe wykorzystywanie sieci internetowej i ogromna rola informacji w zarządzaniu firmą. Internet wykorzystuje się wszędzie, gdzie tylko to możliwe – wewnątrz i na zewnątrz organizacji, we współpracy z dostawcami i klientami. 90% sprzedaży i 100% kontraktów z dostawcami zawiera się w sieci. Wiadomo przy tym, że 75% produkcji odbiera dwóch sprawdzonych partnerów – firmy: Jabil i Solectron. Dobra współpraca z odbiorcami jest traktowana jako element przewagi konkurencyjnej i jeden z celów długoterminowych Cisco.

Informacja jest podstawą funkcjonowania firmy. Zastępcy prezesa zaczynają i kończą dzień logowaniem się w sieci Cisco i przeglądaniem danych. Większość pracowników ma dostęp do ciągle uaktualnianych informacji na temat:

- wielkości sprzedaży w podziale na produkt, region czy typ klienta,
- wielkości zamówień,
- przychodów,
- wydatków firmy.

Przywiązanie do liczb znajduje swe odzwierciedlenie w przygotowywanych przez analityków raportach – sporządzanych co najmniej raz na kwartał i zawierających rozliczenia z dokładnością do jednego centa.

Specjaliści zachwyceni rozwojem Cisco wskazują na jeszcze kilka, poza wykupami i wykorzystaniem Internetu, czynników warunkujących sukces firmy. Jednym z nich jest silna orientacja na klienta. Prezes Cisco spędza około 30 godzin tygodniowo na spotkaniach z klientami, prezentując im możliwości Internetu i przekonując o sile informatyki. Pracownicy firmy otrzymują bonusy, których podstawą są badania satysfakcji klientów. Stosowanie takich kryteriów oceny uświadamia lepiej niż godziny perswazji i przemówień, z myślą o kim powinien pracować podwładny. Reguła jest jasna: bez miłości klienta nie ma nagrody.

Pracownicy są włączani w proces podejmowania decyzji, zachęcani do dyskusowania o problemach firmy. Menedżerów Cisco uważa się

za jeden z lepszych zespołów zarządzających. Powszechnie uważa się, że wynika to po części ze zdolności prezesa do delegowania uprawnień i poszerzania zakresu odpowiedzialności kadry kierowniczej, po części zaś z ciągłego przesuwania pracowników do coraz to innych zadań. Dzięki temu praca jest ciągle nowa i ekscytująca.

Kolejny klucz do sukcesu to silne przywództwo. John Chambers, prezes Cisco, został uznany za najlepszego menedżera w USA. Pobił tym samym takie osobowości jak chociażby Jack Welch czy Lou Gerstner.

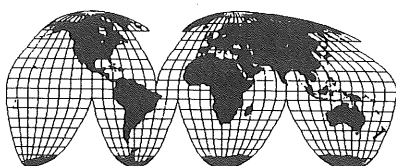
Swoje obecne stanowisko objął w 1995 roku (w Cisco pracuje od 1991 roku). Od tego czasu udział firmy w rynku zwiększył się 54 razy. Innymi słowy, za jego rządów wartość Cisco zwiększyła się o około 480 miliardów dolarów.

Chambers wcześniej pracował w dwóch innych firmach działających w branży komputerowej, w tym w IBM. Doświadczenie z poprzednich miejsc pracy przeniósł do Cisco. Jak sam twierdzi, w tamtych firmach nauczył się, że:

- biurokracja i konformizm nie sprzyjają produktywności,
- nie wolno próbować sprzedawać wszystkiego wszystkim,
- ważna jest duma z organizacji,
- do przeżycia konieczna jest ciągła koncentracja na konkurencji i konkurencyjności,
- nie można traktować organizacji jak zamkniętego systemu.

Jego styl zarządzania opiera się na dużym zaufaniu do ludzi. Jak sam twierdzi, przedkłada uścisk dłoni nad kontrakt. Zwykle nie wiąże swych podwładnych pisemnymi umowami, ale prosi, aby dali słowo honoru, że coś zrobią. To wystarczy.

Jednocześnie zapewnia, że nigdy nie dokonałby tzw. defensywnego wykupu – tylko po to, aby „zdusić” czyjąś technologię. Na rynku, na którym działa Cisco, ciągle pojawiają się nowe firmy i walczą o swoje miejsce. Chambers uważa, że konkurencja z nowo powstającymi organizacjami (np. Juniper) ma swój smak i prowokuje jego firmę do coraz bardziej wyętejzonej pracy. Poza tym, rynek jest na tyle pojemny, aby znalazło się na nim miejsce dla wielu.



Menedżerowie Cisco uważają, że sukces na Wall Street osiągnęli dzięki dwóm rzeczom: regularnym i rzetelnym raportom oraz konsekwencji w działaniu. Wyniki są rzeczywiście oszałamiające. Nie dziwi więc ogromne zainteresowanie firmą ze strony General Electric, do tej pory uważanego za najlepiej zarządzaną organizację w Stanach Zjednoczonych. GE deleguje swych menedżerów do studiowania fenomenu Cisco. Jak twierdzi Jack Welch, wiele się uczą.

Wobec tak szybkiego wzrostu i ogromnego sukcesu powstaje pytanie o przyszłość Cisco:

- Czy firma jest wystarczająco silna, aby stać się gigantem XXI wieku?
- Czy wizja prezesa Cisco jest trafiona?
- Czy właściwe i optymalne jest pozycjonowanie firmy? Czy Cisco rzeczywiście może zmienić świat, jak chce tego prezes firmy?
- Jak silny jest franchising Cisco? Czy sieć franchisingowa zagwarantuje sprawne funkcjonowanie i potrzebną konsolidację wokół wartości?

Można być pewnym, że odpowiedź pracowników Cisco na wszystkie powyższe pytania brzmi: tak. Tylko czy to wystarczy?

Duże nadzieje na przyszły rozwój budzą wysiłki Cisco, aby zdominować rynek telekomunikacji. A wynika to nie tyle z chęci firmy dosto-

sowania własnej oferty do wymagań tego rynku, ile raczej z ogólnych trendów, które spowodowały, że to rynek telekomunikacji bardzo zbliżył się do świata Cisco.

Nowe technologie transmisji głosu pozwalają na jeszcze pełniejsze wykorzystanie Internetu. Firma już podpisała duży kontrakt z SBC na dostawy przełączników pakietów i innych wysoko wyspecjalizowanych produktów. Pozwala to na zajęcie bardzo dobrej pozycji wyjściowej. Największym przegranym jest w tej chwili Alcatel.

Część obserwatorów rynku informatycznego uważa, że Cisco może powtórzyć historię Microsoftu. Już teraz firma budzi zainteresowanie Departamentu Sprawiedliwości. 81-procentowy udział w rynku routerów prowokuje podejrzenia o praktyki monopolistyczne. Na razie firma ubiegła działania departamentu, spotykając się z własnej inicjatywy z jego urzędnikami i wyjaśniając swoje posunięcia. W najbliższym czasie może więc czuć się bezpieczna.

Obawę budzi też hiperwzrost organizacji. Historia innych gigantów pokazuje, że po przekroczeniu pewnej granicy wzrostu firmy zaczynają stopniowo wytracać tempo, aż w końcu stają się nieelastycznymi i nieruchawymi kolosami. Słusznie więc zarządzanie hiperwzrostem jest jednym z deklarowanych priorytetów Cisco.

Do pewnego stopnia firma staje się ofiarą własnego sukcesu w kwestii zatrudniania i zwalniania pracowników. Cisco nie ma problemów z pozyskiwaniem ludzi do pracy. Co więcej, są to specjaliści wysokiej klasy, wiele warci na rynku. Ocenia się, że każdy z 500 przedstawicieli kadry kierowniczej najwyższego szczebla firmy jest wart od 10 do 40 milionów dolarów. Zatrzymanie ich wymaga sporego wysiłku. Część obserwatorów uważa, że Cisco może w krótkim czasie stracić swoich inżynierów, bo skupia się na kupowaniu, a nie na inwestowaniu w technologię. W porównaniu z General Electric, słabą stroną polityki personalnej Cisco jest też brak spójnego i klarownego planu emerytalnego.

Barierą przyszłego rozwoju firmy może stać się także jej silna kultura organizacyjna i budowanie iluzji niezwyciężoności. Już teraz pracownicy Cisco są posądzeni o arogancję. I tak na przykład, na pytanie dziennikarza o dochody w najbliższym kwartale, jeden z pracowników firmy odpowiedział: – Nie wiesz, że my nigdy nie tracimy z oczu naszych liczb? Duma z własnej organizacji, o którą tak walczy Chambers, jest niewątpliwie motorem działania jego podwładnych. Ważne jednak, aby nie stała się przyczyną krótkowzroczności.

*Opr. dr Grażyna Aniszewska*

## KRONIKA TNOiK

Każda organizacja, skupiająca polskich przedsiębiorców zachowując swój indywidualny dorobek, charakter czy też program działania, winna zwrócić uwagę na otoczenie i realnie ocenić potrzebę oraz możliwości współpracy z innymi przy realizacji podstawowych celów statutowych, tj. m.in. reprezentowania i dbania o interesy członków.

Przed polskimi firmami pojawia się wielkie wyzwanie oraz zadanie zrozumienia nadchodzących szans, ale i zagrożeń związanych z wejściem do Unii Europejskiej.

Terminy zbliżają się szybko, a dla dobrego przygotowania firm oraz zespołów ludzkich do zachowania swojej funkcji i bytu w systemie europejskim a także światowym, potrzeba pewnej koncentracji: fachowej pomocy, pieniędzy, dobrej organizacji oraz czasu.

TNOiK jest organizacją z ponad 75-letnim doświadczeniem, posiadającą odpowiednią bazę, wysokiej klasy fachowców, mającą doskonałe kontakty i wypracowaną markę w kraju i za granicą.

Krajowa Izba Gospodarki Morskiej, mając świadomość swojej roli oraz misji, dla której została powołana, podejmuje wszechstronne działania zmierzające w kierunku współpracy, zarówno z Krajową Izbą Gospodarczą w Warszawie, jak też z PIPH w Gdańsku.

Jednym z ostatnich wydarzeń, niosącym największe nadzieje na skuteczność w realizacji procesu przygotowawczego, jest podpisanie 12 maja br. w Gdyni porozumienia o współpracy pomiędzy Krajową Izbą Gospodarki Morskiej a Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Gdańsku. Porozumienie podpisali: w imieniu TNOiK prof. Ryszard Rutka – prezes Oddziału i prof. Bogdan Nogalski członek Zarządu Oddziału TNOiK w Gdańsku, w imieniu KIGM Włodzimierz Kłosiński – prezes Zarządu i Tadeusz Zielonka wiceprezes Zarządu.

Obie organizacje mają charakter ogólnopolski i zbieżne cele. Warto tu przytoczyć najważniejsze do realizacji przez obie strony zadania i metody współpracy zawarte w porozumieniu:

- wspólną organizację szkoleń z zagranicznymi instytucjami partnerskimi we wszystkich zagadnieniach związanych z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej,
- organizację wyjazdów studyjnych do krajów UE w celu wymiany doświadczeń,
- opracowywanie stanowisk, opinii, raportów i ocen dotyczących wspólnych obszarów zainteresowania,
- wspólne przygotowywanie i realizację projektów pomocowych z Komisji Europejskiej,
- wspólne przygotowywanie programów przekwalifikowań i szkoleń zawodowych,
- współpracę przy realizacji II etapu projektu Leonardo da Vinci „Regionalne Centra Dialogu Społecznego”.

Partnerskie działanie uczestników tego porozumienia zwiększy szansę na:

- aktywny udział obu organizacji w szerokim programie działań przygotowujących nas do integracji ze strukturami UE,
- przygotowanie odpowiednio fachowej kadry, zdolnej konkurować w warunkach UE,
- nawiązanie korzystnych kontaktów, z partnerami krajowymi oraz zagranicznymi,
- wykorzystanie wzajemnych doświadczeń do poprawy serwisów świadczonych swoim członkom.

Jesteśmy przekonani, iż dobrze wykorzystamy połączone możliwości w osiągnięciu postawionych celów.

*Opr.: Wanda Stankiewicz  
– dyrektor TNOiK O/Gdańsk  
Janusz Gaszyński – sekretarz KIGM*



24 maja br. odbyło się uroczyste posiedzenie Zarządu Głównego TNOiK. Nadzwyczajny charakter temu spotkaniu nadało uroczyste wręczenie nagród laureatom Konkursu Nagród Naukowych im. profesora Karola Adamieckiego. Posiedzeniu Zarządu przewodniczył prezes ZG TNOiK prof. dr hab. Ryszard Borowiecki. Przebieg prac konkursowych, regulamin, a co najważniejsze, wyniki przedstawił sekretarz Sądu Konkursowego, dr Jerzy Czarnota.

I nagrodę odebrał Zbigniew Kreft za książkę pt. *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym* (Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego), II nagrodę: Adam Hamrol i Władysław Mantura za książkę pt. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka* (Wydawnictwo Naukowe PWN), III nagrodę: Waldemar Tarczyński i Marek Zwolankowski za książkę pt. *Inżynieria finansowa. Instrumentarium, strategię, zarządzanie ryzykiem* (Agencja Wydawnicza PLACET).

Wyróżnienia otrzymali: Ireneusz Durlik za książkę pt. *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Re-engineering. Teoria i praktyka* (Agencja Wydawnicza PLACET), Jerzy Kisielnicki, Henryk Sroka za książkę pt. *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania* (Agencja Wydawnicza PLACET), Joanna Cygler za pracę doktorską pt. *Zmiany zachodzące w pozycji i strategii rynkowej oraz systemie zarządzania przedsiębiorstw polskich pod wpływem aliansów*

*strategicznych z partnerami zagranicznymi* (Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów), Agnieszka Sopińska za pracę doktorską pt. *Podstawa informacyjna zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* (Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów).

Na spotkanie przybyli przedstawiciele renomowanych oficyn wydawniczych m.in. PWN, PWE, Wydawnictwa PLACET, Domu Organizatora TNOiK w Toruniu, Wydawnictwa C.H. Beck, Wydawnictwa INFOR, Wydawnictwa ORGMASZ a także przedstawiciele redakcji m.in. „Gazety Prawnej”, „Prawa i Gospodarki”, „Organizacji i Kierowania”, „Personelu” i „Przebiegu Organizacji”. Tego samego dnia odbyło się robocze posiedzenie Zarządu TNOiK, na którym przede wszystkim zatwierdzono sprawozdanie z działalności TNOiK w roku 1999 a także przedstawiono informację o przedsięwzięciach związanych z 75-leciem TNOiK.



30 maja br. w Pałacu Staszica odbyło się posiedzenie Głównej Rady Naukowej TNOiK pod przewodnictwem prof. dr. hab. Zbigniewa Martyniaka. Do tradycji tych posiedzeń – w otwartej ich części – należą dyskusje naukowe, których przewodnim tematem stają się wystąpienia uznanych naukowców z dziedziny organizacji i zarządzania. Tym razem owym tematem wiodącym było zarządzanie technologiczne. Referat wygłosili prof. Wiesław Grudzewski oraz prof. Irena Hejduk. W dyskusji uczestniczyli prof.prof.: S. Sudoł, L. Kiełtyka, J. Bizon-Górecka, Z. Zbichorski, J. Łukasiewicz, A. Trembecki a także wiceprezesa TNOiK: dr E. Gołębiowska, mgr W. Hausner i prof. J. Pyka.

Ponadto na posiedzeniu zatwierdzono plan pracy Głównej Rady Naukowej na 2000 rok oraz skierowano do recenzji wnioski Oddziału TNOiK w Katowicach o nadanie medalu im. prof. K. Adamieckiego – prof. zw. dr. hab. Józefowi Bendkowskiemu.

Tekst autorstwa prof.prof. W. Grudzewskiego i I. Hajduk *Zarządzanie technologiczne* ukaże się w najbliższych numerach „PO”.

Główna Rada Naukowa, realizując uchwałę nr 56 Prezydium ZG TNOiK w sprawie zaopiniowania zmian w regulaminie Konkursu Nagród Naukowych TNOiK im. prof. Karola Adamieckiego, podjęła decyzję o przedłożeniu na najbliższym posiedzeniu ZG TNOiK następujących wniosków:

- ogłoszenie konkursu nastąpi w końcu danego roku kalendarzowego,
- termin składania prac konkursowych określony zostanie na koniec marca następnego roku kalendarzowego, ogłoszenie wyników i wręczenie nagród do końca czerwca tego samego roku,
- do konkursu dopuszcza się prace opublikowane w 36 ostatnich miesiącach (3 lata), poprzedzających dzień ogłoszenia konkursu,
- dopuszcza się do konkursu obronione prace doktorskie i prace magisterskie, które mogą być nagradzane w ramach wyróżnień.