

przegląd

organizacji **11**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

95

TERAZ POLSKA



TERAZ POLSKA

- Polskie pięć minut trwa – rozmowa z ANDRZEJEM OLECHOWSKIM, przewodniczącym Kapituły godła „Teraz Polska” 5
- Międzynarodowa atrakcyjność inwestycyjna Polski – Zbigniew Dworzecki ... 8

UŚWIADOMIONA NIEKONICZNOŚĆ

- Piekła nie ma – Dariusz Teresiński 11

- Przedsiębiorczość. Próba definicji – Waldemar Adamczyk 12
- Składniki misji – tożsamość firmy – Piotr Dwojacki 16

FINANSE

- Kontrola parametrów finansowych według ośrodków odpowiedzialności – Halina Buk 20

PRACA

- Wartościowanie pracy – doświadczenia praktyczne – Wanda Kopertyńska ... 24

SMALL BUSINESS

- Przesłanki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych w Polsce. Wyniki badań – Ewa Mroczek 27

JAKOŚĆ

- Zarządzanie jakościowe w organizacjach usługowych – Tomasz Tkaczyk 32

INFORMATYKA

- Badania marketingowe w Internecie – Piotr Wajszczyk 35

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- W poszukiwaniu optymalnego funkcjonowania rynków finansowych – „Problèmes économiques” – opr. Katarzyna Mikunda 38

KRONIKA TNOiK 40

Polskie pięć minut trwa

Rozmowa z ANDRZEJEM OLECHOWSKIM, przewodniczącym Kapituły godła „Teraz Polska”

Z racji wielu pełnionych dotychczas funkcji rządowych i obecnego prezesowania Bankowi Handlowemu, jest Pan, jak sądzę, właściwym adresatem pytania o to, czy Polska nadaje się na przedmiot promocji.

Kiedy myślę o promocji kraju, przypominam sobie uśmiechniętą hiszpańską pomarańczę-słoneczko. Wylansowanie Hiszpanii jako kraju otwartego na inwestycje i życzliwego cudzoziemcom było zadaniem zupełnie karkołomnym. Hiszpania wychodziła z izolacji ciągnąc za sobą obraz ponurego faszystowskiego reżimu generała Franco. Był to kraj uważany za dość hermetyczny, nieżyczliwy. Dopiero później, przede wszystkim dzięki ofercie wakacyjnej, udało się przekonać świat, że Hiszpania to kraj otwarty, przyjazny, wart odwiedzenia i inwestowania.

Podobny problem jest z Polską, która jest postrzegana jako kraj bohaterski, chmurny, tragiczny – Matka Boska, orzeł i krew w tle – ale nie jako miejsce, gdzie można zarabiać i wydawać pieniądze. Myślę jednak, że podobnie jak w przypadku Hiszpanii, ten obraz można zmienić, trzeba tylko trochę cierpliwości.

Najbardziej znane symbole promocyjne są uniwersalne. Hiszpańska *España*, austriackie czerwone A i hasło *Servus in Austria* są zrozumiałe w całej Europie i obu Amerykach. Jak pan ocenia godło i hasło „Teraz Polska”? Czy Anglosasom hasło *Poland Now* nie kojarzy się raczej z „Czasem Apokalipsy”?

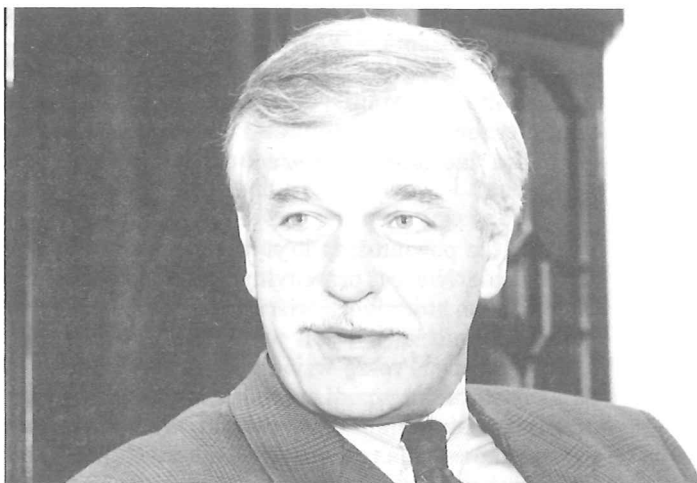
W angielszczyźnie zbitka „teraz coś-tam” funkcjonuje i nie wywołuje negatywnych skojarzeń. Uważam, że hasło jest udane, znaczek też – właśnie przez to, że jest jasny i odciąga uwagę od tego martyrologicznego sztafażu.

Czy godło jest na świecie kojarzone z Polską?

Jeszcze nie. „Teraz Polska” jest na razie programem wewnętrznym, skierowanym do Polaków: konsumenci zwracają uwagę na produkty oznaczone tym godłem, producenci informują nas o odczuwalnym wzroście sprzedaży.

Za granicą były podejmowane dopiero pierwsze próby i trudno cokolwiek mówić o ich wynikach. Przed podjęciem szerokiej i skutecznej promocji za granicą trzeba oczyścić atmosferę wokół programu w kraju i przywrócić mu nadszarpniętą nieco reputację. Poza tym promocja na skalę choćby europejską (nie mówiąc o szerszych perspektywach) wymaga środków, o jakich na razie możemy jedynie pomarzyć.

Jak dużych potrzeba na to środków?



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

Nie ma środków zbyt dużych. Żeby można było mówić o kampanii widocznej i osiagającej krok po kroku zadane cele – potrzeba sum idących w dziesiątki milionów dolarów rocznie. Przy mniejszych kwotach to będzie działalność chałupnicza i takie też będą skutki.

Czy nie podejmując tej promocji na szerszą skalę nie przegapimy naszych historycznych „pięciu minut”?

W mojej ocenie „pięć minut” Polski trwa, choć przesuwają się z dziedziny na dziedzinę. Była Polska sławna politycznie, co było chętnie podkreślane w kraju i przysparzało nam sympatii na świecie (choć raczej nie wśród inwestorów), natomiast teraz jesteśmy postrzegani jako kraj sukcesu ekonomicznego. Uczestniczyłem ostatnio w dużej konferencji amerykańskich inwestorów pasywnych, w której brały udział instytucje mające pod zarządem ogromne pieniądze. Na sali zgromadzone było kilkaset miliardów dolarów. Menedżerowie finansowi tych firm są bardzo zainteresowani inwestycjami w Polsce – ale oczywiście pasywnymi. Powszechna jest opinia, że należy się angażować w Polsce – rzecz jasna na początek to zaangażowanie będzie niewielkie, bo w porównaniu z USA czy innymi stabilnymi rynkami Polska jest nadal krajem wysokiego ryzyka, ale niewielki procent od dużej sumy to dla nas ogromne pieniądze. Mechanizm tych inwestycji jest taki, że – już nie rekiny, ale wieloryby finansjery – poszukują profesjonalnych zarządców swoich ewentualnych inwestycji tu na miejscu. Oni nie zajmują się wyszukiwaniem konkretnych fabryk, które potrzebują kredytu inwestycyjnego, ale mogą tu, na miejscu, po-

wierzyć kilkadziesiąt czy kilkaset milionów dolarów profesjonalnym i wiarygodnym pośrednikiem.

Jak długo będzie trwała ta dobra passa?

Co najmniej do czasu pojawienia się boomu gospodarczego w Rosji – wtedy wszyscy rzucą się na tamten rynek, ale również wtedy będziemy mogli liczyć na znaczne profity z naszego geopolityczno-ekonomicznego położenia.

A dlaczego w rozmaitych rankingach Polska jest ciągle trzecia, po Czechach i Węgrzech, choć już od kilku lat mamy lepsze od nich wyniki gospodarcze?

Myślę, że powinniśmy krytycznie popatrzeć na samych siebie. Niezbyt przychylny klimat do inwestowania w Polsce, który rzeczywiście wydaje się odporny na nasze osiągnięcia, powstał w dużej mierze na naszą własną prośbę. Proszę wziąć pod uwagę, że czterech kandydatów w kampanii prezydenckiej mówi o obronie przed inwestycjami zagranicznymi. To nie są tylko indywidualne fobie tych panów – tak myśli wiele osób; wpływowe partie polityczne są programowo przeciwne otwarciu polskiego rynku na świat.

Z punktu widzenia realnych procesów to jest groteskowe – obcego kapitału jest w Polsce tyle, co kot napłakał i mówienie o przejmowaniu przezeń kontroli nad polską gospodarką zakrawa na kpinę. W Hiszpanii w ciągu dziesięciu lat zainwestowano 160 mld dolarów. Przy obecnym tempie absorpcji inwestycji dojście do tego poziomu zajmie nam sto lat. Ale w Hiszpanii nikt nie mówi o wyprzedaży majątku narodowego, o utracie tożsamości narodowej i suwerenności, nikt nie twierdzi, że to z powodu zagranicznych inwestycji Hiszpanie żyją w biedzie. Rozprawienie się ze złym klimatem jest poważnym zadaniem dla polityków i dziennikarzy, bo trudno sobie wyobrazić, żeby inwestorzy pchali się do Polski, kiedy my sami ich nie chcemy.

Odrębny problem stanowi instrumentarium pozwalające na inwestowanie. To jest właśnie problem tych amerykańskich funduszy emerytalnych – przecież one nie będą spekulować na giełdzie, gdzie jest kilkadziesiąt spółek i obrót na poziomie 10 mln dolarów. Do nas może przyjść wyspecjalizowany inwestor – jak ABB, który wie, czego chce, a także chce i potrafi zwalczyć wszelkie przeszkody. Inwestor pasywny, który oznacza naprawdę duże pieniądze – na razie nie ma czego w Polsce szukać. Węgrzy są w tej dziedzinie dużo bardziej przychylni inwestorom: udostępnili im znacznie więcej możliwości i instrumentów finansowych, czego skutki widać gołym okiem.

Moim zdaniem, walką z takim klimatem powinien zająć się ruch obywatelski czy też jakaś inicjatywa polityczna. To jest kwestia przeciwstawienia się jednostronnym świadectwom i ewidentnym bzdurom głoszonym ze śmiertelną powagą przez ludzi niekiedy utytułowanych i cieszących się prestiżem społecznym.

Jaka jest Pana rola w programie „Teraz Polska”, jako nowego prezesa Kapituły?

Przed wszystkim musimy dokończyć kolejną, szós-

tą już edycję konkursu – to jest zadanie na teraz. Poza tym trzeba wydobyć znak z „dołka”, przywrócić mu wiarygodność i nadać znowu wysoką rangę. Będę także nadzorował tworzenie nowej fundacji, która będzie administrować znakiem i która powinna zacząć funkcjonować od nowego roku.

Przyszły rok powinien być okresem ustabilizowania programu w kraju i sporządzenia planów ekspansji z promocją w świat. Do tego jednak oprócz planów konieczne są stabilne źródła finansowania.

Jak powinna być finansowania ta promocja?

W skali kraju wydaje się na promocję zewnętrzną dość dużo pieniędzy – każdy resort ma na to jakieś środki, ale w sumie jest to działalność dosyć chaotyczna, dobrze byłoby więc, gdyby ktoś – może właśnie my – zajął się koordynacją wydawania tych pieniędzy. Dotychczas było to trudne. Będąc w swoim czasie sekretarzem stanu w Ministerstwie Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, odmówiłem współpracy z Fundacją „Teraz Polska”, bo uważałem, że jako osoba odpowiedzialna za pieniądze publiczne nie powinienem pozwolić na „mieszanie” ich z pieniędzmi prywatnymi na niejasnych zasadach.

W obecnym, czy też planowanym kształcie, fundacja będzie miała charakter głównie samorządowy. Mamy też nadzieję zaprosić do finansowania rozmaite komercyjne instytucje, które korzystają z tego, że Polska jest postrzegana jako dobre miejsce do inwestowania – chodzi głównie o banki, fundusze inwestycyjne, emerytalne, firmy ubezpieczeniowe, a więc firmy zainteresowane ogólnym, a nie tylko sektorowym wzrostem polskiej gospodarki. Postaramy się zaproponować im odpowiednie formy tej współpracy.

Pana rola w tym całym przedsięwzięciu jest podobna do roli hr. Zamojskiego, pod którego portretem siedzimy w tej chwili – chodzi o zaświadczenie nazwiskiem osoby publicznie szanowanej, że sprawy idą w dobrym kierunku.

Po pierwsze, moje nazwisko nie jest tak dobre jak Zamojskiego. A po drugie, on się mocno napracował jako przewodniczący rady nadzorczej tworzonego wówczas, przez niego między innymi, Banku Handlowego. Dziś miałby być z czego dumny, bo obchodzimy 125-lecie nieprzerwanej działalności Banku Handlowego, który w niewiele zmienionej postaci przetrwał zabory, dwie wojny światowe i komunizm.

Moja rola w Programie jest nieco inna. Przewodnicząc Kapitułę Honorową godła „Teraz Polska”, mam zadania raczej reprezentacyjne i w pewnym sensie rzeczywiście powinienem uwiarygodniać te zmiany, które obecnie zachodzą. W normalnej sytuacji Kapituła nie powinna zresztą angażować się w bieżącą działalność fundacji i pozostawałaby raczej w cieniu; niestety, konieczność oczyszczenia atmosfery wokół Programu wymaga działań także z naszej strony.

Obecna struktura Programu jest następująca. Godło „Teraz Polska” znajduje się w powiernictwie Krajowej Izby Gospodarczej (poprzednio nie było wiadomo, kto jest właścicielem znaku – czy Prezydent RP, czy Fun-

dacja „Teraz Polska”). Znak jest przyznawany, w sposób określony w regulaminie konkursu, przez Kapitułę, którą powołuje Prezydent. Towary i usługi, zgłaszane przez producentów do konkursu, oceniane są przez licencjonowanych rzeczoznawców i ich opinie przedkładane są Kapitułę, która podejmuje decyzję o prawie używania znaku. Administruje tym wszystkim Fundacja „Teraz Polska”, która zajmuje się stroną organizacyjną całego przedsięwzięcia, a więc przyjmuje zgłoszenia uczestników, zaprasza ekspertów, wynajmuje salę na posiedzenia Kapituły i wreszcie organizuje uroczystą akademię z okazji wręczenia nominacji.

Dlaczego znak przyznawany honorowo przez prywatne osoby jest uznawany za wiarygodne wyróżnienie?

Ważne są, jak sądzę, trzy czynniki. Patronat nad programem, mimo iż jest to przedsięwzięcie prywatne, objął Prezydent RP, a więc urząd pozostający poza podejrzeniami o jakiejkolwiek niskie pobudki i reprezentujący – używając dość górnolotnych określeń – majestat Rzeczypospolitej. Po drugie, skład Kapituły, złożonej z osób obdarzonych społecznym zaufaniem, daje zarówno uczestnikom konkursu, jak i konsumentom rękojmię uczciwości i profesjonalizmu. To brzmi jak autokomplement, ale przecież zaufanie do programu jest faktem. I jako trzeci czynnik sukcesu wymienilibym zgrabną promocję.

Nie bez znaczenia jest też fakt, że w odróżnieniu od wielu tytułów i znaków przyznawanych w Polsce i na świecie – godła „Teraz Polska” nie można kupić. Wielu polskich przedsiębiorców nabrało się na rozmaite programy promocyjne, które okazywały się zwykłymi komercyjnymi przedsięwzięciami, polegającymi na tym, że każdy, kto zapłaci określoną sumę, zostaje laureatem.

Program „Teraz Polska” ma także szansę stać się dochodowym przedsięwzięciem, co pozwoliłoby gromadzić środki na promocję za granicą. Można to sobie wyobrazić na przykład tak, że laureaci wpłacają na rzecz Fundacji określony procent od wzrostu obrotów, wynikającego z przyznania im znaku – tego typu rozwiązania są z powodzeniem stosowane na świecie.

Wróćmy jeszcze na chwilę do naszych sąsiadów – nie do końca przekonuje mnie argument, że sami jesteśmy winni swoim niskim notowaniom w świecie. Jak dużą rolę w ocenie krajów Europy Środkowej grają ukształtowane dawno temu stereotypy?

Na pewno pewną rolę odgrywa tu tradycyjne widzenie Czech jako obszaru niewiele różniącego się od Niemiec, a Węgier jako fragmentu byłej monarchii austro-węgierskiej, ale na to nakładają się także stereotypy całkiem współczesne. Kiedy w Polsce zaczął się demontaż komunizmu, wielu obserwatorów uważało, że będzie to kraj nieustannych wstrząsów, manifestacji, strajków i ciągłej walki politycznej, przenoszona na teren gospodarki. Uważna analiza tego, co dzieje się w Polsce od 1989 roku, nie potwierdza tych obaw. Stabilizacja polityczna i (w dużo większym stopniu)

gospodarcza jest faktem, którego nie dostrzega wielu obserwatorów – także i dlatego, że jest to sprzeczne z ich założeniami.

A czy docierają do Pana sygnały o tym, że w jakichś dziedzinach jesteśmy lepiej oceniani przez innych, niż sami się oceniamy?

Kiedy Japończycy poszukiwali nowych rynków inwestycyjnych w naszym regionie, skierowali się na Węgry, gdzie zbudowali m.in. fabrykę samochodów i okazało się, że węgierscy robotnicy mają bardzo duże problemy z adaptacją do nowych warunków pracy. Natomiast polscy robotnicy coraz powszechniej uważani są za bardzo dobrych pracowników. Liczni inwestorzy przekonują się – i rozpowszechniają tę opinię na świecie – że polscy robotnicy chętnie i szybko się uczą, a następnie inteligentnie stosują to, czego się nauczyli i sumiennie wykonują polecenia. Trudno o coś bardziej sprzecznego z naszym wewnętrznym poglądem w tej sprawie!

Kolejna sprawa to przekonanie o znacznie wyższym poziomie życia w Pradze czy Budapeszcie niż w Warszawie. Dziś wiele firm, które uprzednio założyły przedstawicielstwa właśnie tam, bliżej Wiednia, przenosi swoje siedziby do Warszawy. Do Warszawy przenoszą się też przedstawicielstwa z Wiednia, Berlina czy Frankfurtu.

Bliżej Moskwy...

To też, ale trzeba pamiętać, że Warszawa jest centrum rynku większego niż Czechy, Słowacja i Węgry razem wzięte, a jednocześnie oferuje już warunki pracy akceptowalne dla zachodniego biznesmena.

Wokół Polski widać ogromne zainteresowanie na świecie. W ciągu kilku najbliższych lat można by wypromować Polskę jako kraj ogromnych potencjalnych możliwości – podobnie jak to zrobiono z Meksykiem. Wymagałoby to ogromnych nakładów i sprawnej koordynacji działań, a także dokończenia przemian strukturalnych w kraju, bo bez dokończenia prywatyzacji oraz reformy sfery budżetowej i zabezpieczeń społecznych nie będzie instrumentów finansowych dla inwestowania w Polsce naprawdę dużych pieniędzy. Nikt z poważnych inwestorów nie będzie inwestować na praskiej giełdzie, gdzie wprawdzie notowanych jest półtora tysiąca spółek, ale w obrocie jest kilkanaście walorów. Nasz rynek jest bardzo dobrze oceniany od strony organizacyjnej, ale nadal jest zbyt płytki. Bariery administracyjne są w wielu przypadkach nie do pokonania dla zachodnich inwestorów – a my ich mamy zachęcać, a nie odstraszać. Nie wszyscy też wiedzą, że politycy, którzy mówią o zamknięciu przed Europą i obronie przez obcym kapitałem, są marginesem życia politycznego w Polsce.

Większość tych problemów musimy rozwiązać sami. W porównaniu z nimi negatywne stereotypy i uprzedzenia są mało istotne i szybko zmieniają się w modę na Polskę, kiedy tylko damy sobie szansę.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Zbigniew Dworzecki

Międzynarodowa atrakcyjność inwestycyjna Polski

Kapitał zagraniczny w Polsce – czas na inwestycje?

Czy Polska jest krajem atrakcyjnym dla inwestora zagranicznego? Śledząc wielkości bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ich dynamikę, liczbę spółek zagranicznych, można by powiedzieć, że staje się coraz bardziej atrakcyjnym. Tylko w lipcu i sierpniu br. zainwestowano w Polsce około 300 mln USD. Dane na koniec trzeciego kwartału, według informacji Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych, wskazują, że wartość kapitału zagranicznego ulokowanego w naszym kraju wynosi około 6 mld USD. Mniej więcej tyle samo wynoszą zobowiązania firm zagranicznych co do dalszych inwestycji.

W ostatnich latach wyraźnie wzrosła liczba spółek zagranicznych lub z udziałem kapitału zagranicznego. Na koniec 1994 roku było ich już prawie 20 000, w tej liczbie 300 inwestorów zagranicznych, którzy zdecydowali się na ulokowanie w Polsce powyżej miliona dolarów. Ekspert z PAIZ prognozują, iż liczba firm będzie rosła, co wcale nie oznacza, że udział kapitału zagranicznego należy uznać za zadowalający. Gdyby bowiem przeliczyć wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), przypadających na 1 mieszkańca, obraz nie byłby już tak optymistyczny. Posługując się danymi na koniec 1994 roku zauważymy, że w Polsce jest to 83 USD, w Słowacji 104 USD, w Czechach 301 USD, a na Węgrzech 688 USD.

Istotna jest nie tylko bezwzględna ilość inwestycji zagranicznych, ale również ich charakter, gdzie głównym kryterium jest poziom zaangażowania technologicznego inwestycji, zdolność eksportowa, dojrzałość produktu do konkurencji międzynarodowej.

Jak wskazują pierwsze sondaże na ten temat, jedynie około 25% zagranicznych inwestycji przemysłowych wśród największych inwestorów w Polsce związanych jest z wysokim poziomem transferowej technologii¹⁾. Zbyt mały jest też eksport produktów wytworzonych w wyniku działalności firm zagranicznych.

Dotychczas wzrost gospodarczy w Polsce opierał się nie tyle na inwestycjach, co na lepszym wykorzystaniu majątku. Ten mechanizm wzrostu wyczerpuje już jednak swoje możliwości i dalsze jego podtrzymywanie, a zwłaszcza zwiększanie, wymagać już będzie znacznego zwiększenia inwestycji.

Duża część tych inwestycji będzie musiała być sfinansowana przez **kapitał zagraniczny**. Dotyczy to tak inwestycji modernizacyjnych, jak zwłaszcza, inwestycji nowych.

Szanse na dogonienie krajów Europy Zachodniej dałyby – jak dowodzi przykład Hiszpanii – inwestycje rzędu 10 mld USD rocznie, czyli prawie dwukrotnie większe niż łącznie inwestycje zagraniczne w Polsce w ciągu ostatnich 5 lat²⁾.

Inwestycje zagraniczne napływające do Polski, jak wskazują m.in. badania Instytutu Koniunktur i Ceł Handlu Zagranicznego oraz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, pobudzają wzrost gospodarki, tworzą nowe miejsca pracy, wpływają na poprawę konkurencyjności produkcji, zwiększają eksport, przyspieszają stosowanie nowej organizacji produkcji, efektywnego zarządzania, sprzyjają powstawaniu i umacnianiu się prorynkowych orientacji w zarządzaniu i kulturze przedsiębiorstw³⁾.

Te pozytywne skutki bezpośrednich inwestycji zagranicznych wymagają działań wzmacniających. Jest to szczególnie ważne w sytuacji ogromu potrzeb restrukturyzacyjnych gospodarki polskiej, obserwowanego ostatnio spowolnienia tempa przyrostu BIZ do Polski oraz w obliczu wypowiedzi wielu polityków, w okresie przedwyborczym poddających w wątpliwość słuszność działań związanych z rozszerzaniem BIZ.

W pozyskiwaniu inwestorów zagranicznych Polska napotyka silną konkurencję ze strony innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, ale także ze strony innych regionów świata. O BIZ zabiegają kraje wysoko rozwinięte i rozwijające się, w tym szczególnie kraje przechodzące na tory gospodarki rynkowej, o szybko rozwijających się rynkach. Poważnym konkurentem w przyciąganiu kapitału zagranicznego w skali światowej są Chiny, szybko rozwijające się kraje azjatyckie, kraje Ameryki Łacińskiej, niektóre kraje Afryki.

Nawet w regionie Europy Środkowo-Wschodniej Polska, należąc do czołówki, nie jest liderem w przyciąganiu BIZ. Wyprzedzają nas Węgrzy, Czesi, mimo że osiągnięte przez Polskę wskaźniki rozwoju gospodarczego są od nich lepsze.

O kapitał zagraniczny trzeba więc umieć zabiegać w sposób konsekwentny, tworząc odpowiedni klimat dla BIZ, ograniczając poziom ryzyka inwestycyjnego.

Mapa ryzyka inwestycyjnego

W lutym 1993 roku Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową rozpoczął na zlecenie Polskiego Banku Rozwoju prace nad projektem dotyczącym stworzenia mapy ryzyka inwestycyjnego w ujęciu międzynarodowym, obejmującym 15 krajów Europy postkomunistycznej, oraz w przekroju krajowym, obejmującym branże i regiony.

Co sześć miesięcy publikowane są wyniki rankingów atrakcyjności i ryzyka BIZ. Daje to podstawę do dynamicznego spojrzenia na pozycję Polski na tle innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, ocenę zmian w klimacie dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych⁴⁾.

Atrakcyjność i ryzyko bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) jest wypadkową wielu zróżnicowanych czynników o charakterze obiektywnym i subiektywnym. Te pierwsze można ująć w dwie grupy: ram organizacyjno-prawnych dla BIZ oraz kondycji makroekonomicznej poszczególnych krajów.

Czynniki subiektywne z kolei ujawniają się poprzez percepcję zjawisk zachodzących w krajach tego regionu, klimatu społecznego dla inwestycji zagranicznych, opisywanych przez ośrodki opinio-twórcze (prasę międzynarodową, oceny ekspertów) oraz wyrażanych przez opinie inwestorów zagranicznych.

Wypadkową tych dwóch grup czynników – obiektywnych i subiektywnych – jest syntetyczny wskaźnik ryzyka inwestycyjnego.

O międzynarodowej atrakcyjności inwestycyjnej jakiegoś kraju decydują trzy grupy czynników:

- rozwiązania formalno-prawne dotyczące podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej;
- stan gospodarki i perspektywy jej wzrostu;
- klimat społeczny, a zwłaszcza opinie inwestorów zagranicznych, międzynarodowych firm doradczych, prasy międzynarodowej.

Spójrzmy poprzez ten pryzmat na wyniki ostatniego etapu badań, zakończonego w lipcu 1995 roku.

Prawno-organizacyjne warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez inwestorów zagranicznych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej – analiza porównawcza

Ramy prawne zostały podzielone na grupy dotyczące: podejmowania działalności gospodarczej przez inwestorów zagranicznych, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw zagranicznych oraz wyjścia z konkretnego rynku.

Przeprowadzone analizy wykazały, że dokonujące się (w poszczególnych krajach w odmiennym tempie i z różnym skutkiem) procesy przekształceń dotyczą przede wszystkim: systemu podatkowego, prawa celnego i bankowego, polityki pieniężnej i prywatyzacji.

Priorytetowym dążeniem większości państw stało się wejście do Unii Europejskiej, czego warunkiem jest między innymi dostosowanie uregulowań prawnych do jej wymogów.

Fakt ujednolicania ustawodawstwa ze standardami zachodnimi działa zachęcająco na zagranicznych biznesmenów. Duży problem pojawia się jednak w krajach, które dokonały jedynie nieznacznych przekształceń swych systemów prawno-organizacyjnych, i dodatkowo ograniczają aparat zachęt dla inwestorów obcych. W takiej sytuacji nie powinien dziwić sukcesywny spadek zainteresowania tymi państwami.

Omawiane kraje można podzielić na pięć grup.

W pierwszej znajduje się niezmiennie **była NRD**; jej pozycja w rankingu (miejsce I) wynika przede wszystkim z ujednolicenia prawodawstwa ze starymi landami RFN, a tym samym przyjęcia standardów UE.

Całkowitemu przekształceniu uległa grupa druga i trzecia. W wyniku znacznego wzrostu atrakcyjności **Czech i Polski** (w poprzednim rankingu zaklasyfikowanych do grupy trzeciej), przy jednoczesnym „bezruchu” **Węgier**, obie te grupy uległy połączeniu, tworząc rozszerzoną **grupę drugą**. Jednocześnie Czechy wyprzedziły (po raz pierwszy) **Węgrzy**. Obserwuje się także dość znaczny wzrost atrakcyjności Polski oraz proces przesuwania się krajów grupy drugiej ku pozycji nowych landów RFN.

Do grupy trzeciej zaklasyfikowano: **Słowację, Słowenię i Estonię**, które w poprzednim raporcie stanowiły skład grupy czwartej. Coraz bardziej widoczny jest proces oddzielania się tych państw od pozostałych, zajmujących dalsze miejsca w rankingu.

Grupę czwartą tworzą: **Mołdowa, Łotwa i Litwa**. Wydzielenie tych krajów wynika ze znacznie większego tempa i zakresu przekształceń ich systemów legislacyjno-instytucjonalnych, dostosowań do ram legislacyjnych UE.

Do ostatniej grupy należą: **Rumunia, Ukraina, Bułgaria, Rosja i Białoruś**. W stosunku do 1994 roku rozwiązania organizacyjno-prawne w tych krajach uległy jedynie nieznacznej poprawie (na Białorusi nawet pogorszyły się). W dalszym ciągu znacznie odbiegają one od standardów zachodnioeuropejskich – nie regulują bowiem wszystkich kwestii. Poza tym w dużej mierze są nieprzewidywalne i ulegają częstym zmianom, niekiedy też obowiązują z mocą wsteczną.

Kondycja makroekonomiczna krajów Europy Środkowo-Wschodniej jako przesłanka atrakcyjności i ryzyka inwestycyjnego dla inwestorów zagranicznych

Ocena klimatu ekonomicznego jest jednym z ważnych elementów branych pod uwagę przy podejmowaniu i prowadzeniu działalności przez inwestorów, zagranicznych. Zainteresowani są oni jednak stabilnością sytuacji gospodarczej, chłonnością rynku oraz perspektywami wzrostu gospodarczego. Inwestorzy zwracają uwagę na wielkości i wskaźniki, charakteryzujące bieżącą sytuację gospodarczą, oraz na możliwe do przewidzenia zmiany w dłuższym okresie. Ważny jest także poziom inwestycji bezpośrednich (a w szczególności

obecność dużych korporacji wielonarodowych), świadczący o atrakcyjności inwestycyjnej danego kraju.

Przegląd najważniejszych wskaźników ekonomicznych pozwala inwestorowi na porównanie krajów i określenie ich miejsca na własnej mapie preferencji inwestycyjnych. Umożliwia też określenie szans i zagrożeń gospodarki kraju przyszłej lub realizowanej już inwestycji.

W porównaniu z poprzednim rankingiem, nastąpiła zmiana pozycji Węgier – kraj ten znalazł się w grupie III (średnia atrakcyjność makroekonomiczna). Do grupy III przeszła także Estonia. Rosja, po raz pierwszy klasyfikowana w rankingu, uplasowała się wśród krajów o bardzo niskiej atrakcyjności makroekonomicznej. Rosja zajęła miejsce za Bułgarią, ale przed Białorusią, Ukrainą i Mołdową. W porównaniu z innymi krajami, na tak niekorzystną pozycję Rosji wpłynęły przede wszystkim: spadek PKB, produkcji przemysłowej i nakładów inwestycyjnych, relatywnie wysoka inflacja, wysokie zadłużenie zagraniczne, niska wiarygodność kredytowa oraz wysoki deficyt budżetowy i małe zaangażowanie kapitału zagranicznego. Rozwój sytuacji gospodarczej w Rosji jest silnie uzależniony od nieprzewidywalnych wydarzeń politycznych.

Ryzyko bezpośrednich inwestycji zagranicznych – opinie inwestorów

Podobnie jak w czterech poprzednich etapach, o opinii na temat atrakcyjności i ryzyka inwestycyjnego zwróciliśmy się do przedstawicieli zarządów 20 przedsiębiorstw zagranicznych prowadzących działalność w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Badane przedsiębiorstwa nie są reprezentatywne dla typowych inwestorów w tym regionie. Występuje nadreprezentacja dużych firm międzynarodowych, ale tylko one dysponowały informacjami i doświadczeniami z większości badanych krajów.

Dla grupy dużych przedsiębiorstw zagraniczne inwestycje bezpośrednie w krajach Europy Środkowej i Wschodniej nie mają znaczenia priorytetowego – są jednym z możliwych obszarów inwestowania na świecie; nie najbardziej atrakcyjnym, ale jako część rynku europejskiego posiadają dla każdej z badanych firm cechy atrakcyjne. Są one zdecydowanie różne dla różnych typów firm. Przykładowo, dla dużych producentów artykułów konsumpcyjnych to niebagatelny rynek zbytu, chociaż coraz silniej nasycony i zagrożony przez rosnącą konkurencję lokalną. Dla producentów żywności i artykułów przemysłowych do potencjalnie duża baza surowcowa i przetwórcza, dla banków i firm konsultingowych duża szansa na szybszy wzrost ze względu na zakres procesów transformacji.

Obecnie największe znaczenie dla firm zagranicznych mają rynki Polski i Rosji. Rosja, ze względu na swój olbrzymi potencjał, w nadziei na prawdziwie duży interes, jest magnesem przyciągającym inwestorów, mimo ponoszonych przez nich często strat związanych z wysokim ryzykiem i niestabilnością systemu. Polska wyraźnie poprawia swą pozycję

i ma duże znaczenie w tym regionie ze względu na wielkość rynku i konsekwentną poprawę sytuacji. Zyskała też w stosunku do Czech i Węgier.

Drugą grupę stanowią b. NRD, Czechy, Węgry i Ukraina. Była NRD jest rozważana jako integralna, chociaż słabiej rozwinięta część Niemiec. Węgry i Czechy nadal znajdują się w grupie krajów o większym znaczeniu od pozostałych ze względu na stabilną sytuację, nie jest to jednak znaczenie duże, bo rynki tych krajów są zbyt małe.

Trzecią grupę o małym znaczeniu stanowią wszystkie pozostałe kraje, co oznacza, że poza Ukrainą i Białorusią, które poprawiły swe notowania, wszystkie pozostałe straciły uwagę inwestorów i ich aktualne znaczenie, bez względu na wielkość rynku jest uważane za małe. Przekształcenia systemowe, a zwłaszcza poziom rozwoju w tych krajach, nie są wystarczającą zachętą.

Z punktu widzenia przyszłego znaczenia badanych rynków, układ grup pozostanie bez zmian. Wschodnie landy Niemiec nie zmieniają statusu, natomiast wszystkie pozostałe kraje będą miały znaczenie rosnące w sposób dość znacznie zróżnicowany. Poprzednio zaobserwowano brak dominacji jakiegokolwiek kraju, teraz wyraźnie Polska wysuwa się na czoło, a w ślad za nią dość szybko Rosja. Dość istotna dynamika cechuje Ukrainę i Słowację oraz Litwę. Zgodnie z przewidywaniami z poprzedniego etapu, wyraźnie bardziej zbliżyły się do siebie pod względem znaczenia Słowacja, Rumunia, Bułgaria, Słowenia, Litwa, Łotwa i Estonia.

Aktualne oceny znaczenia krajów w polityce firm są generalnie mniej optymistyczne dla wszystkich krajów regionu w stosunku do pierwszego etapu badań (1993 rok), natomiast przewidywania są bardziej wyważone. Inwestorzy deklarowali większe zainteresowanie innymi regionami i krajami świata, niektórzy jednak koncentrują się właśnie na tym regionie.

W prognozach Polskę i Rosję inwestorzy uznali konsekwentnie za kraje o dużej i powoli rosnącej atrakcyjności. Średnim poziomem atrakcyjności cechować się będą w przyszłości b. NRD, Czechy, Węgry i Ukraina, małą atrakcyjnością – Słowacja, Bułgaria, Rumunia, Słowenia, Litwa, Łotwa, Estonia i Białoruś. Tak jak w poprzednim etapie, najbardziej dynamicznie rosnąca pod względem atrakcyjności w całym badanym regionie jest Ukraina. Poniżej poziomu tej grupy pozostaje tylko Mołdowa, w ogóle nie dostrzegana.

Zbigniew Dworzecki

PRZYPISY

- ¹ M. OLEX-SZCZYTOWSKI, *Pieniądże same nie przyjdą*, „Rzeczpospolita” nr 285/1994 z 08.12.1994.
- ² J. SZOMBURG, J.M. DĄBROWSKI, *Monitoring przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, IBnGR, Warszawa-Gdańsk 1994.
- ³ *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, IKCHZ i PAIZ, Warszawa 1995.
- ⁴ Porównaj wyniki 5 etapów badań zawarte w: *Mapa ryzyka inwestycyjnego*, IBnGR, Warszawa-Gdańsk, 1993-1995. W skład zespołu badawczego ryzyka w ujęciu międzynarodowym wchodzi: Z. Dworzecki, J. Cygler, T. Kalinowski, G. Leśniak-Lębkowska, A. Nowak, S. Umiński.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej, współpracownikiem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Prezesem Oddziału Warszawskiego TNOiK.

Dariusz Teresiński

Piekła nie ma

Wielkie systemy etyczne – takie jak chrześcijaństwo – powstawały w świecie, który pozwalał na precyzyjne wymierzenie osobistej odpowiedzialności za własne czyny. Zarówno sposób widzenia świata, jak i odpowiedzialność zań były sprowadzone do wymiarów, które są naturalne dla człowieka, bo odpowiadają jego potocznemu doświadczeniu.

W świecie tym modne dziś na Zachodzie global thinking nie miałoby sensu. Dość wspomnieć rewolucyjną koncepcję, żeby nie było między nami Żyda, Greka ani poganina, która do dziś nie jest realizowana nawet przez członków chrześcijańskiej w końcu cywilizacji. Skutki ewentualnego stosowania takiej zasady przez jakikolwiek naród w otoczeniu ludów wyznających twardą solidarność etniczną są zresztą łatwe do przewidzenia – i zgodne z doświadczeniem: oto nie ma na świecie narodu bezpaństwowców i internacjonalistów.

Taki stan świata zaowocował etyką, której z dzisiejszej perspektywy możemy przypisać cechę lokalności. Nie dla jej dezawuowania i zastąpienia cywilizacją śmierci, nihilizmem albo innymi „-izmami” – tylko dla uczciwego opisu.

Świat zlokalizowany nie oferował bynajmniej łatwych rozstrzygnięć etycznych – nierzadko cena czystego sumienia była najwyższa – ale każde działanie i każde zaniechanie miały wyraźny osobisty wymiar: Antygona wystąpiła sama przeciwko Kreonowi, a Judasz przeciwko Mesjaszowi. Potem, dość niepostrzeżenie, przyszła zmiana i dlatego zarówno Lenin, jak i von Stauffenberg musieli działać w grupie.

Przedmiotem zainteresowania etyki lokalnej był człowiek, jako podmiot działań wobec drugiego człowieka oraz (w przypadku chrześcijaństwa marginalnie) wobec grupy. Nie podlegało natomiast ocenie współdziałanie lub brak współdziałania ludzi, grupa, klasa, czy naród. Tym bardziej nie podlegała ocenie moralnej kompetencja w ocenie ewentualnych skutków takiego współdziałania lub jego braku.

Przykładowo: zabicie siekierą staruszki jest grzechem pojedynczego człowieka, a miarę tego grzechu stanowi z jednej strony osobista krzywda ofiary, z drugiej zaś naruszenie zasad regulujących stosunki sprawcy z Bogiem (dla ateistów morderstwo także jest złem, a uzasadnienie negatywnej wartości moralnej tego czynu może być co najwyżej bardziej skomplikowane). Spróbujmy jednak poszukać innych winowajców. Oto obywatel A. – przyzwoity ojciec dwójki dorastających dzieci, wierny w małżeństwie, uczciwy w pracy, przyjazny w stosunkach międzyludzkich, lokujący swe sympatie polityczne w partii Y, która forsuje nieefektywny system podatkowy. Skutkiem dojścia do władzy tej partii będzie między innymi zmniejszenie skuteczności ścigania przestępców przez policję. Zmniejszona wy-

krywalność – związek ten nie bywa kwestionowany – prowadzi do wzrostu przestępczości. Przy wykrywalności rządu 90% – zabójstw będzie ileś-tam, przy 20% – odpowiednio więcej – i ta różnica obciążać powinna sumienie pana A.

Powinna – ale nie obciąża, bo pan A. poczuwa się tylko do tego, co sam, osobiście, zrobił „temu najmniejszemu”, nie czuje się natomiast odpowiedzialny za zgubne skutki swoich decyzji nad urną wyborczą sprzed kilku lat. Co gorsza, pan A. w swoim sumieniu (cokolwiek by to znaczyło) jest bez winy, bo on się nie zna na polityce, na ekonomii i na prawie podatkowym. Czy zatem ponosi „odpowiedzialność etyczną” za skutki swojej niewiedzy? Czy – idąc dalej tym tropem – odpowiedzialność ponoszą jego nauczyciele? A może raczej twórcy programów nauczania, którzy nie uwzględnili potrzeby edukacji ekonomicznej i politycznej (choćby przeforsowali zarówno naukę religii, jak i – fakultatywnie – etyki)?

A oto inny przykład. Leczenie jednego pacjenta zatrutego alkoholem metylowym, autowidolem czy borygo kosztuje ok. 10 000 zł. W ramach systemu ochrony zdrowia opartego na idei solidaryzmu społecznego, obywatele nie biorący do ust alkoholu oraz ci, którzy piją wyłącznie spirytualia pochodzące z legalnych źródeł – finansują osoby nie tylko bez troskie, ale także w pewien sposób nieuczciwie, bo uchylające się od płacenia podatku akcyzowego, przeznaczonego między innymi na kontrolę jakości alkoholu i ochronę zdrowia. Gdyby istniał prawdziwy system ubezpieczeń zdrowotnych, przynajmniej część kosztów leczenia pokrywałyby sam zainteresowany i w ten sposób picie niezdrowych płynów stałoby się także nieopłacalne, a więc nieco mniej popularne. Czyje sumienie obciąża zatem rosnąca liczba zatruczeń alkoholowych? Ministra zdrowia, ministra finansów, posła, senatora, wyborcy?

A jak rozkłada się wina za głód w Somalii, wojnę w Jugosławii, terrorizm w Peru, mafie we Włoszech, narkotyki w USA, faszyzm, komunizm itd. Odpowiedź typu „każdy z nas winien jest wszelkiemu złu” jest piękną parabolą, ale niczego nie wyjaśnia.

Etyka lokalna pozwala czuć się odpowiedzialnym wyłącznie za bezpośrednie skutki jednostkowych działań. Nie obciąża nikogo winą np. za to, że nie zorganizował konsorcjum bankowego, które pozwoliłoby sfinansować program edukacji ekonomicznej i politycznej plemion afrykańskich albo choćby obywateli III Rzeczypospolitej. Co więcej, etyka lokalna rozgrzesza nas także z niewiedzy, czy takie konsorcjum rzeczywiście pomogłoby głodującym Somalijszykom, albo przejadającym przyszłe dochody Polakom.

Hulaj dusza zatem – piekła nie ma, skoro ani niewiedza, ani nawet głupota nie jest grzechem.

Waldemar Adamczyk

Przedsiębiorczość

Próba definicji

W procesach transformacji i restrukturyzacji gospodarki, ukierunkowanych na działania prorynkowe, istotną rolę wyznacza się przedsiębiorczości. Jej dynamika oraz zróżnicowana struktura podmiotowa i przedmiotowa jest, według klasyków nauk ekonomicznych, akceleratorem wzrostu i rozwoju gospodarczego. Przypisuje się jej wiele funkcji, które stymulują gospodarkę m.in. poprzez postęp techniczny, technologiczny i organizacyjny, wzrost kapitału i inwestycji, ograniczenie bezrobocia oraz poprawę infrastruktury technicznej i społecznej.

Swoboda życia ekonomicznego i przedsiębiorczości prowadzi do tego – twierdził Alfred Marshall – że każdy szuka takiego zużytkowania swojej pracy i kapitału, które przyniesie mu najwięcej korzyści. Punktem centralnym najbardziej istotnych zmian, jakie zaszły dotąd w życiu ekonomicznym, jest powstanie klasy przedsiębiorców¹⁾.

Problemami przedsiębiorczości i przedsiębiorców zajmują się przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych, w tym ekonomii, prawa, demografii, socjologii, psychologii, organizacji i zarządzania. Prace te, wnosząc cenny wkład w określenie znaczenia przedsiębiorczości w rozwoju gospodarczym i społecznym, wskazują na jej interdyscyplinarność oraz istotną rolę w formowaniu systemów ekonomicznych i organizacyjnych. Trudno jednak w literaturze problemu znaleźć jednolite stanowisko w kwestii pojęcia „przedsiębiorczość”.

Problem z jednoznacznym sformułowaniem pojęcia i definicji przedsiębiorczości może wynikać z faktu, że – jak twierdzi P. Drucker – *„każdy ekonomista wie, że przedsiębiorca jest ważny i że wywiera określony wpływ, jednak dla ekonomistów przedsiębiorczość jest wydarzeniem metaekonomicznym, czymś, co silnie oddziałuje, a nawet kształtuje ekonomię, nie będąc jej częścią”*²⁾.

Formułę przedsiębiorczości, która przeszła do klasyki nauk ekonomicznych, podał J. Schumpeter. Stwierdził on, że przedsiębiorczość jest „nową kombinacją” środków produkcji, która w efekcie umożliwia wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku, pozyskanie nowych źródeł surowców lub wprowadzenie nowej organizacji³⁾. W literaturze można znaleźć wiele określeń przedsiębiorczości, posiłkujących się formułą J. Schumpetera⁴⁾.

Adam Smith, wyszczególniając cztery formy inwestowania kapitału, wskazał, jak się wydaje, na następujące kierunki (formy) przedsiębiorczości:

wytwarzanie surowców (rolnictwo, rybołówstwo, eksploatacja kopalń), przetwarzanie surowców (fabrykanctwo), przewożenie surowców i produktów z miejsc, gdzie są one w obfitości do miejsc, gdzie ich brakuje (kupiectwo hurtowe) oraz dokonywanie podziału poszczególnych części tych surowców i produktów na drobne porcje, stosownie do oczekiwań potrzebujących (kupiectwo detaliczne)⁵⁾.

W poglądach Edwarda Lipińskiego dostrzega się wyraźne wyodrębnienie kupca i przedsiębiorcy, a „geniusz przedsiębiorczości” jest specyficznym typem zdolności, na którego powstanie złożyć się musi szereg przyczyn zewnętrznych i wewnętrznych, a nawet biologicznych. Autor przedstawia trzy odmiany „ducha przedsiębiorczości”: zdobywca (posiada zdolność narzucania planów, wytrwałość, energię), organizator (umiejętność zarządzania ludźmi i rzeczami) i kupiec (musi umieć budzić zainteresowanie, zaufanie, chęć dokonania zakupu)⁶⁾.

Akceptując przedsiębiorczość jako swoistą odmianę mikroekonomii w warunkach rynkowych, Marian Strużycki stwierdza jednak, że nie ma jednego, uniwersalnego określenia tego zjawiska. Najczęściej – według autora – wyszczególnia się pewne cechy, stanowiące podstawę zachowań przedsiębiorczych, do których są zaliczane: wiedza, intelekt, charakter, odwaga, zapał, optymizm, zdolność do ryzyka, wytrwałość, umiejętność doboru ludzi, tworzenie organizacyjne całości. Szukanie metod i technik przedsiębiorczości jest, jak twierdzi M. Strużycki, przedsięwzięciem jałowym, którego nie da się uogólnić, podobnie jak nie da się rozpowszechnić talentów i zdolności⁷⁾.

Na charakterologiczne uwarunkowania przedsiębiorczości zwraca również uwagę W. Zawadzki. Przedsiębiorczość określa on jako kombinację popędu twórczego z towarowym stosunkiem do działalności gospodarczej. Autor podkreśla jednak, że szczególnie ważna jest przedsiębiorczość tych, którzy, posiadając kapitał, mogą produkcję nie tylko zainicjować, ale także, w sposób odpowiadający współczesnej technice, w czyn wprowadzić⁸⁾.

Na istotny udział elementów psychologii w przedsiębiorczości wskazuje także Pauris McGowan. Według poglądów tego autora, przedsiębiorczość znajduje odbicie w cechach psychologicznych i zachowaniach poszczególnych osób. Jest rodzajem działalności, charakteryzującym się twórczym myśleniem oraz umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi. Niezależnie od tak zdefiniowanej przedsię-

biorności, autor wprowadza i określa pojęcie „działania przedsiębiorczego”. Polega ono – według P. McGowana – na zastosowaniu nowego pomysłu do pewnej sytuacji lub warunków w sposób prowadzący do zmiany, która może być nagła lub radykalna, wywołując skutki trudne do dokładnego przewidzenia⁹⁾.

Według definicji, którą sformułował J. Macieja, przedsiębiorczość jest „cudownym” sposobem tworzenia i budowania czegoś nowego praktycznie z niczego, tzn. umiejętnością wykorzystywania pomysłów i zasobów niedostrzegalnych dla innych. Autor stawia również tezę, że przedsiębiorczość stwarza szansę przekształcania pomysłów inżynierskich oraz inicjatyw w realną, opłacalną działalność gospodarczą¹⁰⁾.

Przedsiębiorca, według kolejnego pojęcia, jest to „funkcja lub rola pełniona przez osobę lub grupę osób w procesie wytwarzania i dystrybucji dóbr czy usług będących przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży”¹¹⁾. Do cech charakteryzujących przedsiębiorcę zaliczone tam zostały: motyw działania, którym jest chęć wzbogacenia się; mechanizm działania – inwestowanie środków finansowych (własnych lub obcych) w konkretne przedsięwzięcie; ponoszenie ryzyka w związku z niepewnością mechanizmu działania.

Istotą przedsiębiorczości, w ocenie M. Duczkowskiej-Piaseckiej, jest taki sposób zachowania, którego podstawą jest wiedza, nie intuicja, i który prowadzi do działań nadających zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Ów sposób zachowania sprowadza się do stałego, trwałego poszukiwania i odkrywania okazji do innowacji, które mają charakter celowy i zorganizowany. Źródła innowacji, według autorki, tkwią wewnątrz zarządzanego organizmu i w jego makrośrodowisku¹²⁾.

Specyficznym narzędziem przedsiębiorczości są innowacje¹³⁾. Przyjmując wstępnie, że przedsiębiorczość jest procesem¹⁴⁾, należałoby postawić następujące pytanie: na co w procesie przedsiębiorczości oddziałuje się takim narzędziem, jakim jest innowacja? Według P. Druckera, jest to siła nabywcza, którą tworzy przedsiębiorca wprowadzający innowację.

W literaturze poglądy na innowacje, podobnie jak na pojęcie przedsiębiorczości, nie są jednolite. Ich przegląd wydaje się jednak celowy chociaż w zarysie, jeżeli przyjąć kolejne wstępne założenie, że pomiędzy innowacją a przedsiębiorczością zachodzi istotna współzależność. Wydaje się, uściślając ten hipoteczny związek, że innowacja jest elementem, częścią składową przedsiębiorczości. Może to prowadzić z kolei do spostrzeżenia, że proces innowacji jest w jakimś zakresie zbieżny z procesem przedsiębiorczości.

Innowacja, według M. Jagielskiego, to przedsięwzięcie, polegające na zastosowaniu w działalności nowego rozwiązania, które zmienia dotychczasowy kształt i strukturę czynników, tworzących rzeczową

i organizacyjno-regulacyjną warstwę procesów¹⁵⁾. Inną definicję podaje J. Stankiewicz: innowacja jest celowym wprowadzeniem czegoś nowego w danej dziedzinie życia w formie artykulacji, werbalizowania i materializowania pomysłu z fazą jego obiektywizacji¹⁶⁾. Na określenie innowacji jako komercyjnego zastosowania wynalazku po raz pierwszy wskazuje E. Domańska¹⁷⁾. W innej jeszcze definicji innowacji podkreśla się, że jest to proces wprowadzania do produkcji nowego wynalazku, mającego na celu zmianę jej techniczno-ekonomicznej charakterystyki¹⁸⁾.

Zaprezentowane niektóre poglądy związane z pojęciem i istotą przedsiębiorczości i innowacji stwarzają przesłanki do wyodrębnienia z nich elementów, nazywanych w dalszym ciągu fazami, które po ich celowym uporządkowaniu, a następnie wykazaniu pomiędzy nimi pewnej zależności, mogą umożliwić próbę potwierdzenia sformułowanych poprzednio wstępnych założeń:

- przedsiębiorczość jest procesem,
- pomiędzy przedsiębiorczością a innowacją zachodzi jakiś określony związek.

Wywód ten powinien również, wydaje się, stworzyć warunki do podjęcia próby zdefiniowania przedsiębiorczości.

Pierwszą fazą domniemanego procesu przedsiębiorczości jest nowatorski, z punktu widzenia twórcy lub twórców, innowacyjny pomysł. Poprzedzony on jest zazwyczaj wstępnymi przemyśleniami, obserwacją oraz wnioskowaniem, a zakończony jest identyfikacją. Przyjmując schemat rozwiązywania problemu według idei G. Wallosa, należałoby wyróżnić preparację pomysłu, jego inkubację, oświecenie oraz weryfikację¹⁹⁾. Pomysł innowacyjny może być wynikiem zorganizowanej pracy koncepcyjnej lub efektem działań przypadkowych.

Faza druga związana jest z motywacją. Bezpośrednim następstwem sformułowanego pomysłu innowacyjnego jest pragnienie uzyskania korzyści. Faza motywacji pełni funkcję sterowania czynnościami w taki sposób, aby doprowadziły one do osiągnięcia zamierzonego efektu. Istotne jest tu, aby założony efekt spostrzegany był jako użyteczny, a także, aby w określonych warunkach możliwy był do osiągnięcia z prawdopodobieństwem wyższym od zera²⁰⁾.

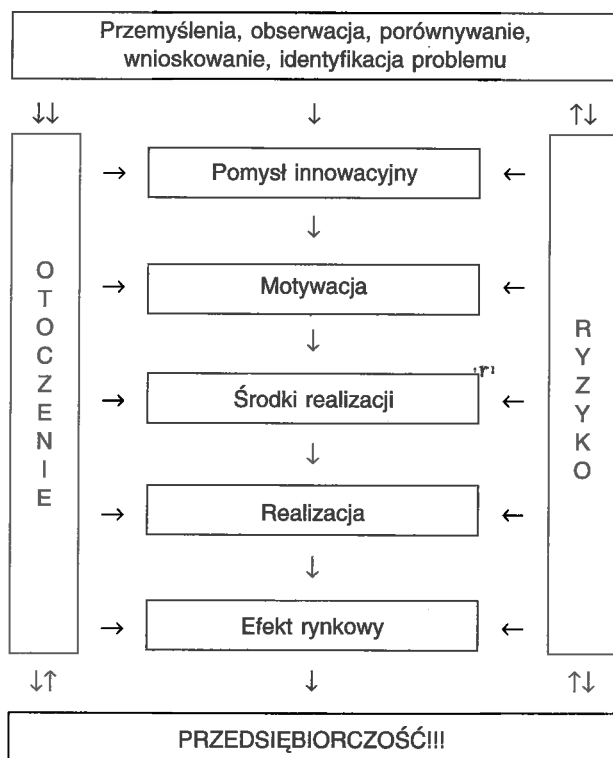
W kolejnej fazie zapewnia się środki realizacji, umożliwiające zmaterializowanie pomysłu. Są one zróżnicowane, a ich struktura i rozmiar uzależnione są od cech pomysłu. Inne zapotrzebowanie na środki realizacji związane będzie z pomysłem wprowadzenia nowego wyrobu na rynek, a inne – w przypadku pomysłu na nową organizację produkcji. Źródła pozyskania środków realizacji wyznaczają często w tej fazie formę organizacyjno-prawną przedsiębiorczości²¹⁾. M. Okólski trafnie zauważa, że oprócz tzw. czynnika ludzkiego, najważniejszym czynnikiem przedsiębiorczości jest kapitał. Autor, przedstawiając trudności w jego pozyskaniu, nie



pomija innych czynników, które mogą być zakwalifikowane jako środki realizacji przedsiębiorczości: cena kredytu, podatki, pojemność rynku zbytu, marketing, kwalifikacje pracowników, synergia lokalna²²⁾. W tej fazie proces przedsiębiorczości uzyskuje charakterystykę działalności zorganizowanej.

Faza czwarta obejmuje wszelkie działania związane bezpośrednio z realizacją pomysłu, a więc produktu będącego materializacją pomysłu. Produktem w tym rozumieniu będzie nie tylko nowy wyrób o właściwościach fizycznych, ale również technologia, organizacja lub inna myśl, posiadająca cechy użytkowe, a więc możliwa do zastosowania.

Podjęta próba wyszczególnienia pierwszych czterech faz procesu przedsiębiorczości przedstawia proces innowacji. O procesie przedsiębiorczości będzie można mówić dopiero wówczas, gdy uzyskany w czwartej fazie produkt znajdzie się na rynku i będzie, bezpośrednio lub pośrednio, przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży. Osiągnięcie efektu rynkowego, który może dla przedsiębiorcy oznaczać uzyskanie korzyści (zysku) lub poniesienie straty, jest piątą, ostatnią fazą procesu przedsiębiorczości. Na rysunku nr 1 przedstawiono graficzny przebieg tego procesu.



Rys. 1. Proces przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne fazy procesu przedsiębiorczości znajdują się pod stałym wpływem szeroko pojętego otoczenia (mikro- i makrośrodowiska), a także obciążone są nie zawsze uświadamianym ryzykiem. Oddziaływanie otoczenia na proces przedsiębiorczo-

ści może być konstruktywne (sprzyjające), destrukcyjne lub obojętne. Największy rozwój przedsiębiorczości, z tego punktu widzenia, następuje wówczas, gdy otoczenie względem przedsiębiorczości cechuje się konstruktywnością. Na konieczność tworzenia właściwego klimatu wokół działań przedsiębiorczych uwagę zwraca P. McGowan²³⁾. Ogólny schemat działań, wspierających proces przedsiębiorczości, w który zaangażowany jest kapitał prywatny, nakreślił natomiast M. Okólski²⁴⁾.

Przedstawiony wywód jest próbą wykazania, że przedsiębiorczość stanowi proces sekwencyjny, gdyż możliwość pominięcia którejkolwiek z wyszczególnionych faz lub zamiana kolejności ich występowania wydaje się trudna do przyjęcia. Wywód ten potwierdził również uprzednie założenie o związku pomiędzy innowacją i przedsiębiorczością, a więc o tym, że innowacja może być elementem lub częścią procesu przedsiębiorczości.

Wyodrębnione fazy procesu przedsiębiorczości, ich treść oraz kolejność występowania mogą prowadzić do próby zdefiniowania pojęcia „przedsiębiorczość” w węższym i szerszym znaczeniu. W pierwszym z wymienionych znaczeń, przedsiębiorczość mogłaby oznaczać działania polegające na uczynieniu z innowacji przedmiotu transakcji kupna-sprzedaży. Natomiast w szerszym znaczeniu przedsiębiorczość to zorganizowany proces sekwencyjnych działań, ukierunkowany, w danych warunkach i przy występującym ryzyku, na wykorzystanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści na rynku.

Próba takiego zdefiniowania pojęcia przedsiębiorczości nie jest sprzeczna z zawartymi w literaturze poglądami na jej istotę. Uwzględnia z jednej strony psychologiczne i systemowe uwarunkowania tworzenia pomysłu (wykorzystać można tylko pomysł uprzednio „wytworzony”), a z drugiej strony – poprzez motywację – elementy zorganizowanego działania pragmatycznego. Oddziela innowację od przedsiębiorczości: nie każda innowacja jest inspiracją działań przedsiębiorczych i nie każdy innowator jest przedsiębiorcą. Natomiast z punktu widzenia sformułowanych poprzednio faz procesu przedsiębiorczości może wynikać, że każdy przedsiębiorca jest innowatorem.

Proces przedsiębiorczości może być badany w różnorodny sposób, a próba przedstawienia tych sposobów uzależniona będzie od przyjętego punktu widzenia, a więc również od wyznaczonego kryterium. Opis tych kryteriów może być próbą systematyki przedsiębiorczości, a w rezultacie – próbą jej klasyfikacji. Jest to jednak zupełnie odrębny problem.

Waldemar Adamczyk

PRZYPISY

- ¹⁾ A. MARSHALL, *Zasady ekonomiki*, tom II, Wydawnictwo im. M. Arcta w Warszawie, 1928, s. 238.
- ²⁾ P. DRUCKER, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 24.
- ³⁾ J. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

- ⁴⁾ np. C.A. KENT, *Rola przedsiębiorcy w gospodarce*, [w:] D. KAMERSCHEN, R. McKENZIE, C. NARDINELLI, *Ekonomia*, Wydawnictwo Fundacji Gospodarczej NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 542.
- ⁵⁾ A. SMITH, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, tom I, PWN, Warszawa 1954, s. 456.
- ⁶⁾ E. LIPiŃSKI, *Problemy – pytania – wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa 1981, s. 588–589.
- ⁷⁾ M. STRUŻYCKI, *Przedsiębiorstwo a rynek*, PWE, Warszawa 1992, s. 46–47.
- ⁸⁾ W. ZAWADZKI, *Teoria produkcji. Próba zbadania społecznych warunków produkcji*. Biblioteka Wyższej Szkoły Handlowej, 1923, s. 349–350.
- ⁹⁾ P. McGOWAN, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*. Praca zbiorowa pod red. D. STEWART, PWE, Warszawa 1994, s. 580–581.
- ¹⁰⁾ J. MACIEJA, *Przedsiębiorczość w systemie ekonomicznym*, [w:] *Studia Ekonomiczne Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN*, 1990, nr 24, s. 51.
- ¹¹⁾ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1982, s. 409.
- ¹²⁾ M. DUCZKOWSKA-PIASECKA, *Pozarolnicze przedsiębiorstwa gospodarcze na obszarze gminy i rola banków w rozwoju przedsiębiorczości* [w:] *Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich*, Ogólnopolska Konferencja Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1994, s. 10.
- ¹³⁾ P. DRUCKER, *Innowacje...*, op.cit., s. 39.
- ¹⁴⁾ Proces, jest to przebieg regularnie po sobie następujących zjawisk, pozostających między sobą w związku przyczynowym, [w:] *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 601.
- ¹⁵⁾ M. JAGIELSKI, *Innowacje w sferze usług*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1993, nr 130, s. 19.
- ¹⁶⁾ J. STANKIEWICZ, *Wstęp do socjologicznej teorii innowacji technicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, 1991, s. 23.
- ¹⁷⁾ E. DOMAŃSKA, *Wokół interwencji Państwa w gospodarkę*, PWN, Warszawa 1992, s. 59.
- ¹⁸⁾ *Encyklopedia organizacji i zarządzania...*, op.cit., s. 166.
- ¹⁹⁾ W. ILCZUK, *Analiza wartości – sposób na postęp*, PWE, Warszawa 1979, s. 33.
- ²⁰⁾ J. REYKOWSKI, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975, s. 23.
- ²¹⁾ Przykładem może być spółka akcyjna, która ze swej istoty zakłada pozyskanie kapitału z zewnątrz, poprzez jego zamianę na akcje mniej lub bardziej rozproszone pomiędzy akcjonariuszami.
- ²²⁾ *Między Państwem a rynkiem*, Praca zbiorowa pod red. M. OKÓLSKIEGO, PWN, Warszawa 1994, s. 81–85.
- ²³⁾ P. McGOWAN, *Innowacje...*, op.cit., s. 584.
- ²⁴⁾ *Między Państwem a rynkiem...*, op.cit., s. 82.

Autor jest doktorantem w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Grant Stewart

Skuteczne zarządzanie sprzedażą

Jak stworzyć najlepszy dział sprzedaży

Biblioteka Menedżera
Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu

Książka przeznaczona jest dla wszystkich kierujących sprzedawcami osób, a więc zarówno tych, dla których jest to ich wyłącznym zadaniem, jak i tych, dla których stanowi ono zaledwie element szerszej zakreślonych obowiązków. Mogą z niej skorzystać także sami sprzedawcy, jeśli chcą podnieść jakość i efektywność swojej pracy.

W niniejszym opracowaniu znajduje się wiele praktycznych rad i wskazówek dotyczących tworzenia bądź reorganizacji istniejących już działów handlowych oraz takiego kierowania nimi, aby stały się najlepsze. Zasadniczym celem Autora jest podkreślenie znaczenia, jakie dla sukcesu w zarządzaniu sprzedażą ma:

- właściwa rekrutacja i selekcja personelu;
- motywowanie, wynagradzanie i szkolenie pracowników;

- kultura i styl zarządzania;
- praca z członkami zespołu;
- nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów z klientami;
- stałe podnoszenie jakości ich obsługi.

I tym też problemom, których właściwe rozwiązanie umożliwia stałe poprawianie wyników sprzedaży, poświęcona jest prezentowana książka.

Grant Stewart jest wybitnym ekspertem w dziedzinie zarządzania sprzedażą. Obecnie piastuje stanowisko dyrektora znanej firmy doradczej Langham Management Consultants Ltd. Wcześniej – jak sam pisze – pracował z tysiącami szefów działów handlowych w setkach różnych przedsiębiorstwach. Przez siedem lat związany był z koncernem Nestlé, a przez dziesięć – z Ashridge Management College, któremu pomógł stworzyć, rozwinąć i wprowadzić program szkoleniowy dla kadr zarządzających sprzedażą. Długie lata praktyki dostarczyły mu wielu doświadczeń, którymi dzieli się obecnie z Czytelnikami aby umożliwić im stworzenie jak najlepszego działu handlowego oraz osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu jego personelem.

Piotr Dwojcki

Składniki misji – tożsamość firmy

Rozważania o misji przedsiębiorstwa prowadzą do wniosku, że określa ona szczególną rację bytu przedsiębiorstwa, wyprowadzoną z systemu kulturowego organizacji lub z aspiracji właściciela czy zespołu zarządzającego. Misja tworzona jest po to, żeby realizować wiele praktycznych funkcji, związanych zarówno z zewnętrznym (w tym rynkowym) wizerunkiem firmy, jak i systemem motywowania pracowników za pomocą narzędzi pozamaterialnych.

Misja ma charakter uświadomionego systemu generalnych wartości i priorytetów organizacyjnych. Niekiedy w przedsiębiorstwach przyjmuje postać formalnego zapisu. Warto zatem zastanowić się, z jakich składników konstruuje się typową misję firmy.

Przegląd dostępnych misji przedsiębiorstw, zarówno polskich, jak i zagranicznych, prowadzi do wniosku, że typowa misja składa się co najwyżej z dwóch elementów: definicji **tożsamości** firmy oraz określenia jej **wizji**¹⁾.

Tradycyjne ujęcie, reprezentowane przez P. Selznicka, odwołuje się do samej tylko tożsamości organizacji, definiowanej przez szczególną kompetencję, umiejętność działania w określony sposób czy w określonej dziedzinie²⁾. Późniejsze rozważania teoretyczne, a przede wszystkim praktyka wielu przedsiębiorstw, doprowadziła do wypracowania odmiennych, szerszych sposobów konstruowania tożsamości firmy. Za typowe uznać można budowanie tożsamości (sformalizowanej w postaci zapisu) w oparciu o jeden z czterech wzorców.

Podejście konwencjonalne

Za konwencjonalne uznawane jest podejście polegające na określaniu tożsamości firmy poprzez elementy triady: produkt – rynek – technologia³⁾. Amerykańskie badania, których cząstkowe wyniki były publikowane także w Polsce, wskazują, że powyższe elementy należą do najczęściej występujących w misjach przedsiębiorstw⁴⁾. Firmy, określając swoją tożsamość, deklarują, że produkują bądź sprzedają określony wyrób, dostarczają określonych usług, stosują określoną technologię czy też zaspokajają określone potrzeby określonych grup klientów. Zgodnie z powyższą filozofią postąpiły takie przedsiębiorstwa, jak Johnson & Johnson, DuPont⁵⁾, a w Polsce rzeszowskie zakłady Zelmer, deklarujące: „*Naszym*

celem jest wytwarzanie najlepszych w kraju wyrobów zasilanych prądem elektrycznym, służących do utrzymywania czystości w mieszkaniu oraz wyrobów ułatwiających przygotowanie posiłków. Dążymy do utrwalenia pozycji znaczącego w świecie eksportera tych wyrobów.” Zapewne częste występowanie w misjach elementów omawianej triady skłoniło E. Duliniec do stwierdzenia, że w „węższym ujęciu” misja przedsiębiorstwa rozumiana jest jako „*zdefiniowanie ogólnego zakresu działań przedsiębiorstwa: produkcyjnych, handlowych, usługowych itd., zarówno w sensie branżowym, geograficznym, jak i ze względu na otoczenie przedsiębiorstwa, przede wszystkim jego odbiorców, dostawców, konkurentów i in.*”⁶⁾

Ograniczenie formułowania misji poprzez rynek, produkt czy technologię zawiera się w pytaniu: na ile tego rodzaju określenie służy utożsamieniu się pracowników z firmą. Wydaje się, że omawiana formuła może być mało wydolna w sytuacjach, kiedy przedsiębiorstwo nie jest w stanie wylegitymować się cechami wyjątkowości. Powodem do dumy może być szczególnie rynek, rzadka technologia bądź produkt o wyjątkowych cechach użytkowych czy choćby moralnych – jako atrybuty świadczące na rzecz unikatowości przedsiębiorstwa, przynajmniej na pewnym terenie działania. Jednocześnie trudno oczekiwać poczucia dumy i silnej identyfikacji ze strony pracowników, jeżeli zatrudniająca ich firma jest bliźniaczo podobna do innego przedsiębiorstwa, zlokalizowanego w bezpośrednim pobliżu bądź łatwo identyfikowalnego dzięki szeroko dostępnym produktom czy intensywnej kampanii promocyjnej. To, że odrębność, tożsamość firmy nie jest postrzegana przez jej klientów i pracowników, oznacza, jak zauważa K. Obłój, że „*trzeba powrócić do punktu wyjścia i budować strategię od początku*”⁷⁾.

Konwencjonalne podejście do formułowania tożsamości firmy niesie ze sobą dodatkowe ryzyko: ściśle określony produkt, rynek czy technologia mogą, w przypadku głębokich zmian na rynku, blokować procesy adaptacyjne⁸⁾. Przewidywana niewydolność szczegółowych określeń elementów omawianej triady zmusza do przyjęcia jednego z trzech rozwiązań:

- częstego reformułowania misji,
- elastycznego, pojemnego określania sfery działalności,
- rezygnacji z odwoływania się do definicji rodzaju działalności.

Cecha długookresowej niezmienności misji daje uczestnikom organizacji i jej otoczeniu niezbędne poczucie stabilności co do kierunku bądź sposobu działania organizacji⁹⁾. Z tego powodu częste redefiniowanie misji przedsiębiorstwa prowadzi do zatracenia przez nią jednej z ważnych funkcji – stabilizowania układu organizacyjnego zarówno w relacjach wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnych.

Elastyczne formułowanie tożsamości przedsiębiorstwa polegać może na swoistym „niedookreśleniu” profilu działania. Należy w tym miejscu podać za dobry przykład firmę Otis Elevator, której *„misją jest pomagać każdemu użytkownikowi przez przemieszczanie ludzi i rzeczy – do góry, w dół i z miejsca na miejsce, na krótkich dystansach i z wyższą niezawodnością niż każde inne w tej branży przedsiębiorstwo na świecie”*. Powyższe, przykładowe określenie, sformułowane w niebanalny sposób, nie zamyka firmie drogi do konstruowania innych urządzeń, niż tradycyjnie wytwarzane pod marką Otis windy czy schody ruchome. A przy tym zapewnia stabilność indywidualnie zdefiniowanej branży, stawia wyzwania, pozostawia pole dla innowacji. Podobnie, w otwarty sposób, deklaruje swoją tożsamość wydawnictwo McGraw-Hill: *„zaspokajać potrzebę wiedzy [...] poprzez gromadzenie, wytwarzanie i dystrybucję wartościowych informacji w sposób, który zadowala naszych klientów, pracowników, autorów, inwestorów i całe społeczeństwo”*¹⁰⁾.

Niektóre przedsiębiorstwa, zapewne w świadomości niewydolnego charakteru misji definiowanych przez produkt, rynek czy technologię, całkowicie rezygnują z takiego podejścia. Przykładowo firma IBM nie sformułowała swojej misji poprzez atrakcyjny i stosowany w reklamie slogan: *IBM – światowy lider technologii komputerowej*. Dla wielkiej firmy, działającej na bardzo turbulentnym i ryzykownym rynku, tego rodzaju sformułowanie (choć mające wszelkie cechy misji) mogłoby okazać się mało użyteczne. Pojawia się zatem kwestia: co, poza rynkiem, produktem i technologią może leżeć u źródeł unikatowej tożsamości firmy.

Zasady działania

Drugi sposób formułowania tożsamości odwołuje się do generalnych zasad, których przestrzeganie przedsiębiorstwo deklaruje. Owe zasady przyjmują postać krótkich sformułowań, tworzących specyficzne katalogi wytycznych dla firmy i jej pracowników. Wspomniany powyżej koncern IBM swoje działanie opiera właśnie na ogólnych, lecz zobowiązujących zasadach:

- najwyższy standard obsługi klienta,
- szacunek dla jednostki,
- dążenie do doskonałości we wszystkich podejmowanych działaniach¹¹⁾.

W podobny sposób, choć w ramach innych zasad, określają swoją tożsamość inne wielkie korporacje: Marks & Spencer, Hewlett-Packard, Matsushita¹²⁾.

Również w niektórych polskich przedsiębiorstwach podjęto próbę zbudowania katalogu zasad, jak w Polifarbie Cieszyn¹³⁾ czy Nadbałtyckich Zakładach Przemysłu Skórzanego „Neptun”, w których w 1993 roku opracowano swoisty „dekalog”, odwołujący się do takich wartości, jak efektywność, elastyczność, innowacyjność, odnoszonych zarówno do firmy jako całości, jak i do poszczególnych stanowisk pracy.

Deklarowane przez przedsiębiorstwa zasady działania nierzadko nie wyrażają wprost unikatowości firmy. Niektórzy krytycy skłonni są twierdzić, iż publicznie deklarowane w misjach pryncypia działania mogą często z łatwością znajdować zastosowanie do różnych firm, chcących działać ambitnie i skutecznie¹⁴⁾. Z tego powodu katalogi zasad, możliwe do przedstawienia kilkoma hasłowymi sformułowaniami, są zwykle rozbudowywane w obszerne dokumenty uzasadniające, uszczegóławiające czy uwiarygadniające wyjątkowy charakter głoszonych misji.

Spółeczna wrażliwość

Stosunkowo często akceptowanym standardem formułowania misji jest deklarowana przez przedsiębiorstwa wrażliwość na określone potrzeby. Firma, chcąc określać swoją tożsamość, czyni to wówczas poprzez uświadomienie sobie adresatów swoich działań oraz charakteru ich wymagań. Oznajmienie tożsamości zaś adresowane jest wprost bądź niemal wprost do osób, grup społecznych czy instytucji, których zachowanie ma znaczący wpływ na działalność i wyniki firmy. Podmioty te można określić jako tzw. *stakeholders*¹⁵⁾.

Wrażliwość na zidentyfikowane potrzeby rozwijana jest w szczególnej definicji odpowiedzialności firmy za treść i skutki swojego działania. Odpowiedzialność ta przybiera wymiar nie tyle formalny, co moralny. U jej podstaw tkwią bowiem zwykle wartości cenione społecznie, za którymi nie podąża system prawny.

Typowe przedziały odpowiedzialności zadeklarowane zostały na poziomie misji przez korporację Royal Dutch – Shell, działającą w branżach związanych z surowcami stanowiącymi źródła energii. Firma ta deklaruje wrażliwość na potrzeby swoich akcjonariuszy, pracowników, klientów i społeczeństw krajów swojego działania. Przedstawia swoje rozumienie tych potrzeb oraz generalne reguły ich zaspokajania. Wśród innych wartości spotykanych w rozmaitych deklaracjach misji wyróżnić można także: ekologię, standardy zdrowotne wyrobów i technologii, korzystny wpływ na lokalne środowisko przyrodnicze i społeczne.

Omawiany sposób formułowania tożsamości przedsiębiorstwa wynika z rosnącego, wymuszonego bądź samorzutnego, reagowania firm na rozmaite presje otoczenia rynkowego, społecznego czy politycznego. Uwzględnienie tych presji w procesie sa-



mookreślenia się przedsiębiorstwa jest z jednej strony wynikiem ekonomicznego realizmu, z drugiej zaś – zapewne – stanowi rezultat uświadomienia sobie na poziomie ocen moralnych, że przedsiębiorstwo jest nie tylko bytem ekonomicznym, ale również społecznym, złożonym z ludzi i funkcjonującym w otwartym, lecz zorganizowanym społeczeństwie¹⁶⁾. Niekiedy publiczne deklaracje przedsiębiorstw odwołują się wręcz do specyficznie rozumianych praw człowieka. Matsushita deklaruje w swoim systemie wartości, że „*ludzkie szczęście zbudowane jest na emocjonalnej stabilności oraz dostatku*”, zaś obowiązkiem producenta jest „*zapewnić [współczesnemu człowiekowi – przypis autora] podstawy szczęścia, poprzez czynienie jego życia dostatnim – dzięki zapewnieniu niedrogiego dopływu licznych dóbr, niezbędnych do życia jak dopływ wody*”¹⁷⁾.

Swoistym przykładem prezentowanego podejścia jest hasło promocyjne, stosowane przez gdańską piekarnię „Rogalik”: *Masz prawo do chrupiących bułeczek*. Jednak warto sobie uświadomić, że realny ciężar wielkiej odpowiedzialności społecznej ciąży przede wszystkim na firmach dużych. Wielkość jest w tym wypadku kwestią względną. Duża firma, zlokalizowana w małym mieście, stanowi często podstawę sukcesu gospodarczego całej lokalnej społeczności, zaś wielka firma ulokowana w dużym mieście jest często anonimowa. Anonimowości nie zapewniają sobie jednak w żadnym wypadku wielkie korporacje, czy to szeroko obecne na rynku międzynarodowym, czy też kontrolujące całe branże, ważące na rozwoju cywilizacyjnym kraju swojego działania (na przykład telekomunikacja). A ponadto – z punktu widzenia zadań, jakie ma spełniać misja – wartością dla firmy nie jest, a przynajmniej nie powinno być, „wtopienie się” w otoczenie, lecz wyraziste pokazanie własnej odrębności, szczególnych powodów, dla których warto kupować produkty tej właśnie firmy, dla których warto się w firmie zatrudnić i pracować.

Siła w tradycji

O ile poprzednio omówiony sposób deklarowania tożsamości firmy odwołuje się do określonych podmiotów, o tyle ostatnie z przedstawionych podejść wiąże się z historycznymi sukcesami samej firmy. Przedsiębiorstwo staje się w tym ujęciu wartością autoteliczną, czy też dobrem samoistnym. Uświadomienie sobie powodów dumy, integrujących społeczność pracowników, jest dla menedżera informacją o rzeczywistym systemie wartości. Jednak paradoksalnie – nawet wielkie i znane firmy nie wprowadzają do misji swoich – nawet ewidentnych – sukcesów.

Można szukać różnych przesłanek rezygnacji z podkreślania tradycji i sukcesów. Pierwsza z nich dotyczyć może faktu, iż promocja oraz wykształcony wizerunek na rynku (także rynku pracy) sprawiają,

że sukcesy są stosunkowo dobrze znane i nie potrzebują szczególnego akcentowania w formalnym tekście misji. Drugi z powodów dotyczyć może świadomości, że przywiązanie do przeszłości może stanowić barierę dla procesów adaptacyjnych. Niejednokrotnie, a jest to widoczne wyraźnie w polskich warunkach, przedmiotem dumy przedsiębiorstwa, jego menedżerów i pracowników, są sukcesy i pozycja zdobyte dość dawno, w odmiennych okolicznościach polityczno-prawnych. W efekcie ugruntowany system wartości nie pozwala na niezbędną zmianę stylu działania – dość przytoczyć głośne przykłady Zakładów Mechanicznych „Ursus” czy Zakładów Radiowych im. Kasprzaka.

Inaczej rzecz się ma z przedsiębiorstwami dopiero budującymi swoją pozycję. W odniesieniu do nich można mówić, że każdy sukces uwiarygadnia. Z tego powodu nastawienie w misji na tradycję firmy może uzasadniać częste reformułowanie deklarowanej tożsamości. Taką możliwość pozostawił sobie Polifarb z Cieszyna, który, zdobywając jakościowo nową pozycję na rynkach zbytu i rynku kapitałowym, ilustruje swoje zasady działania najnowszymi osiągnięciami, pochodzącymi z lat dziewięćdziesiątych.

Z kolei Zakłady Przemysłu Skórzanego „Neptun” właśnie w tekście misji odwołują się do długiej, bo stuletniej tradycji. Stosunkowo słabo identyfikowana przez klientów fabryka obuwia, w trakcie głębokiego kryzysu swojej branży, okazała się być może najbardziej mobilnym i wydolnym przedsiębiorstwem – i osiągnęła pozycję największego krajowego producenta obuwia skórzanego. Ważniejszym powodem do dumy wśród pracowników jest jednak fakt, iż w jednym zakładzie, w jednym mieście, pracowały całe pokolenia rodzin. Zaś w podtekście przyjętego sformułowania leży postulat – bądź obietnica – podtrzymania tradycji na wiele kolejnych lat.

Również w kilku innych polskich przedsiębiorstwach podejmowano próby sformułowania misji w oparciu o szczególną, stanowiącą powód do dumy tradycję. Niestety, nie były to zwykłe próby udane. Wiązały się bowiem z samymi tylko przekształceniami w strukturze prawno-własnościowej, a częstokroć prowadziły do podtrzymania w misji swoich „snów o wielkości”. Pośród tradycyjnych atutów wymieniano: dominującą, a niekiedy monopolistyczną pozycję na rynku, specjalizację w ramach RWPG, certyfikaty i nagrody uzyskane „zbyt późno” lub „zbyt wcześnie”, by mogły stanowić atut ważący dla klientów, którzy w procesie otwierania się gospodarki polskiej częstokroć lekceważą sukcesy osiągane w okresie „między rynkiem a rynkiem”. Właśnie z punktu widzenia klientów – a także do nich adresowana jest misja – korzystniejsze okazują się odwołania do tradycji stuletniej bądź sukcesów lat dziewięćdziesiątych obecnego stulecia.

Sięganie w przeszłość jest zatem nieco ryzykowne. W paradoksalny sposób rozwiązało ten problem

Sopockie Towarzystwo Ubezpieczeniowe „Hestia”, które w swojej ciekawej misji dokonuje samookreślenia poprzez tradycję sięgającą tysiącleci. Relatywnie nowa firma powołała się bowiem na swoją własną patronkę, grecką boginię ogniska domowego i rodziny.

Podsumowanie

Zaprezentowano powyżej cztery sposoby, wzorce czy też generalne schematy formułowania tożsamości firmy. Są to sposoby, które, jak się wydaje, stosunkowo najczęściej występują w czystej postaci, chociażby dlatego, że są najprostsze i zwykle gwarantują czytelność zgodną ze standardami poznawczymi odbiorców. *De facto*, każdy z omówionych schematów można zawrzeć w krótkim pytaniu:

- konwencjonalny – **co, jak i dla kogo robimy?**
- oparty na generalnych zasadach działania – **jakich reguł przestrzegamy?**
- oparty na społecznej wrażliwości – **przed kim i za co odpowiadamy?**
- wynikający z osiągnięć i tradycji firmy – **z czego jesteście dumni?**

W ramach odpowiedzi na powyższe pytania firma może uwzględniać wiele szczegółowych treści. Powyżej podano jedynie nieliczne przykłady, i to tylko te, które zostały ocenione jako udane bądź względnie udane. Natomiast uporządkowanie wszystkich elementów, które są zawierane w misjach, jest bardzo trudne. B. Wiernek, przytaczając wyniki badań przeprowadzonych w USA, stwierdza, iż występuje aż dziewięć typowych składników misji:

- klienci,
- produkty i usługi,
- obszar działania,
- technologia,
- pomysł na przetrwanie,
- filozofia działania,
- zalety konkurencyjne,
- publiczny wizerunek,
- troska o pracowników¹⁸⁾.

Spotykane misje stanowią zwykle kombinację kilku spośród wymienionych składników. Granice między tymi elementami są zresztą często nieostre.

Elastyczność języka oraz pojemność społecznych systemów wartości pozwala na budowanie najrozmaitszych kombinacji, które powodują, że tą samą treść można wyrazić we wszystkich z czterech przedstawionych powyżej form. Lecz – niezależnie od wybranej formy – rzeczywisty problem, jaki stoi przed osobami podejmującymi próbę wyrażenia tożsamości firmy, polega na wyborze i uporządkowaniu setek możliwych odpowiedzi na postawione pytania. A ten wybór, szczególnie gdy niesie ze sobą skutki dla przyszłości, dla wizji firmy, jest często najważniejszym wyborem strategicznym.

Piotr Dwojacki

PRZYPISY

- ¹⁾ B. WAWRZYŃIAK reprezentuje pogląd, że kształtowanie misji przedsiębiorstwa wymaga postawienia pytań dotyczących i tożsamości, i wizji organizacji; *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1989, s. 47.
- ²⁾ SELZNICK P.: *Leadership in Administration*, Harper and Row, 1957, s. 139.
- ³⁾ Por. CAMILLUS J.C.: *Crafting the Competitive Corporation. Management Systems for Future Organizations*, [w:] LORANGE P., CHAKRAVARTHY B., ROOS J., VAN de VEN A. (red.): *Implementing Strategy Processes; Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, 1993, s. 320.
- ⁴⁾ WIERNEK B.: *Misja firmy*, „Businessman Magazine”, Nr 5/94.
- ⁵⁾ j.w.
- ⁶⁾ DULINIEC E.: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, 1994, s. 36.
- ⁷⁾ OBŁÓJ K.: *Tworzenie strategii firmy*, „Businessman Magazine”, Nr 4/1993.
- ⁸⁾ Dość powiedzieć, że wynalazek technologii fotokopowania dokumentów Rank-Xerox całkowicie wyeliminował z rynku tradycyjnych dostawców urządzeń powielających, takich jak 3M, Kodak czy Agfa-Gevaert; por. GHASANFAR A., MCGEE J., THOMAS H.: *The Impact of Technological Change on Industry Structure and Corporate Strategy: The Case of Reprographic Industry in the United Kingdom*, [w:] PETTIGREW A.M. (red.): *The Management of Strategic Change*, Blackwell, 1988, s. 166–191.
- ⁹⁾ Por. DWOJACKI P., JAŚKOWSKI A.: *Formułowanie myśli rozwojowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe TNOiK, Oddział Wielkopolski, Zeszyt 1, Poznań 1994, s. 44.
- ¹⁰⁾ WIERNEK B.: op.cit.
- ¹¹⁾ Por. PASCALE R.T.: *Managing on the Edge, How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*, Viking/Penguin, 1990, s. 78.
- ¹²⁾ Rozbudowane katalogi wartości wymienionych firm przytaczają M. GOOLD i A. CAMPBELL: *Strategies and Styles. The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell, 1987, s. 23–24, 280–281, 287–288.
- ¹³⁾ Por. DWOJACKI P.: *Misja*, „Przegląd Organizacji” nr 9/1995.
- ¹⁴⁾ GOOLD M., CAMPBELL A.: op.cit., s. 23–24.
- ¹⁵⁾ Trudno znaleźć zręczny, polski odpowiednik anglojęzycznego terminu *stakeholders*; por. OBŁÓJ K., TRYBUCHOWSKI M.: *Zarządzanie strategiczne*, [w:] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, 1995, s. 149.
- ¹⁶⁾ Interesującą dyskusję na temat społecznej odpowiedzialności firm i menedżerów i jej związku z misją firmy przedstawiają H. WEIHRICH i H. KOONTZ: *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, 1993, s. 66–70.
- ¹⁷⁾ Zastosowano wolny przekład jednej z zasad japońskiej korporacji Matsushita; za: GOOLD M., CAMPBELL A.: op.cit., s. 280.
- ¹⁸⁾ WIERNEK B.: op.cit.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Halina Buk

Kontrola parametrów finansowych według ośrodków odpowiedzialności

Istota kontroli w zarządzaniu organizacją

W powszechnie znanym modelu zarządzania organizacją wyróżnia się następujące główne funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Na etapie planowania wyznacza się strategiczne i operatywne cele organizacji oraz najlepsze sposoby ich realizacji. Jednakże tylko systematyczne kontrolowanie może zapewnić osiągnięcie zamierzonych celów, przy dobrym zorganizowaniu organizacji i odpowiednim systemie motywacji.

„Kontrolę” można zdefiniować następująco: jest to proces porównywania rzeczywistych rezultatów z tym, co zostało zaplanowane oraz ocena powstałych odchyleń. Za pomocą kontroli można określić postęp w realizacji celów i zadań organizacji, odpowiednio wcześniej podjąć działania korygujące, porównać wyniki działalności menedżerów, utrzymać dyscyplinę ekonomiczną w organizacji.

W procesie kontroli można wyróżnić cztery etapy, których algorytm przedstawiono na rys. 1.

- jako informacje komunikacyjne, na bazie których zarząd organizacji chce pracować,
- jako motywacja organizacji do działania najodpowiedniejszymi metodami do realizacji założonych celów,
- jako ocena wyników działalności, a zwłaszcza stopnia wykonania planu finansowego¹⁾.

Informacje wykorzystywane w kontroli muszą być rzetelne, dokładne, jednolite, a przede wszystkim porównywalne. Wszystkie te cechy mają informacje z systemu rachunkowości.

Kolejny etap kontroli – pomiar efektywności – realizowany jest za pomocą systemu i procedur analitycznych, dostosowanych do rodzaju mierzonej działalności. Ważne jest tutaj określenie częstotliwości pomiarów.

Po sprawdzeniu, czy efektywność jest zgodna z normami (trzeci etap), kierownik organizacji decyduje o podjęciu ewentualnych działań korygujących, gdy występują znaczne odchylenia od planu lub normy, względnie nie podejmuje żadnej interwencji, gdy odchylenia te są nieznaczne.



Decentralizacja zarządzania na potrzeby kontroli finansowej

Współczesne organizacje są dużymi, złożonymi strukturami, które mogą być kontrolowane za pomocą dobrze przemyślanych i sformalizowanych mechanizmów. Najczęściej organizacje te są zdecentralizowane, gdyż mają rozprzestrzenione zakłady produkcyjne, ośrodki badawcze, biura sprzedaży itp. Jednakże samo zdefiniowanie struktury organi-

Pierwszym i najważniejszym etapem-elementem kontroli jest ustalenie norm i metod pomiaru efektywności. Jeśli cele organizacji mają być osiągnięte, to muszą być obserwowane i mierzone, zaś normy muszą być określone w sposób zrozumiały i zaakceptowane przez zainteresowanych. Kontrola nie jest możliwa bez systemu informacji dostarczanej przez rachunkowość. Można określić trzy główne kierunki stosowania rachunkowości w procesie kontroli:

zacyjno-produkcyjnej oraz jasne sformułowanie zadań i zakresu odpowiedzialności dla każdego kierownika wydzielonej jednostki w danej organizacji nie zapewnia realizacji planowanych celów. Każda jednostka wewnętrzna wpływa na parametry finansowe całej organizacji, więc każda z nich winna ponosić za nie odpowiedzialność. Najskuteczniejszym tego sposobem jest zdezagregowanie planowanych celów finansowych całej organizacji na jednostki wewnętrzne, tzw. ośrodki odpowiedzialności.

Rys. 1. Podstawowe etapy procesu kontroli

Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1992, s. 458.

Wyróżnione ośrodki odpowiedzialności niekoniecznie muszą się pokrywać z jednostkami organizacyjnymi, tworzonymi z punktu widzenia kryteriów funkcjonalnych, technicznych, kadrowych i innych. Ośrodki odpowiedzialności mają najczęściej ustalone normy takich parametrów finansowych, jak przychody, koszty, zyski, dochody.

Implikacjami kontroli według ośrodków odpowiedzialności są:

- obciążenie każdego kierownika odpowiedzialnością w takim samym stopniu, jak delegowanymi uprawnieniami;
- określenie zakresu i ograniczeń kontroli funkcjonalnej;
- wpływanie ośrodków odpowiedzialności na te części tworzonego biznes-planu, za których realizację będą odpowiedzialne;
- regularne zapoznawanie ośrodków odpowiedzialności z uzyskiwanymi raportami o kształtowaniu się parametrów finansowych;
- ocenianie ośrodków odpowiedzialności według możliwości wykonania przez nie planowanych zadań;
- wyłączenie tej części parametrów finansowych, które mogą być bezpośrednio kontrolowane przez kierownika ośrodka odpowiedzialności.

Wdrożenie systemu rachunku i kontroli według ośrodków (centrów) odpowiedzialności wymaga następujących etapów:

- podział organizacji na ośrodki odpowiedzialności – np. za poziom wygenerowanego zysku, poniesione koszty, zrealizowaną marżę, uzyskane dochody, uzyskany zwrot inwestycyjny;
- zidentyfikowanie osób odpowiedzialnych za efekty osiągnięte przez ośrodki odpowiedzialności;
- określenie celów, zadań i budżetów dla organizacji jako całości oraz dla każdego centrum odpowiedzialności;
- zorganizowanie systemu informacji rachunkowej i kontrolnej;
- zorganizowanie i stworzenie procedur analizy i kontroli raportów z działalności ośrodków odpowiedzialności²⁾.

Wyróżnia się cztery główne rodzaje ośrodków odpowiedzialności: centra kosztów, centra zysków, centra inwestycji i centra przychodów³⁾. Typowe kryteria oceny i przykłady tych centrów pokazano w tabeli 1.

Centrum kosztów jest najmniejszym segmentem działalności lub zakresu odpowiedzialności, który jest oceniany tylko za poziom kosztów. W pewnych przypadkach za takie centrum można uznawać cały wydział produkcyjny, a w innych

Tabela 1. Rodzaje ośrodków odpowiedzialności

Rodzaje	Kryteria odpowiedzialności	Typowe przykłady
Centra kosztów	– poziom kosztów operacyjnych	– centrum kosztów produkcji podstawowej (wydział, oddział) – centrum kosztów produkcji pomocniczej (wydział, oddział) – centrum kosztów obsługi (dział kadr, dział rachunkowości)
Centra zysków	– poziom przychodów – poziom kosztów – poziom dochodów	– centrum zysków produkcji końcowej (zakład, wydział) – centrum usług różnego rodzaju
Centra inwestycji	– poziom wyniku finansowego netto – stopa rentowności majątku, tzw. stopa zwrotu kapitału (ROI) – poziom zysku (dochodu) rezydualnego	– filie krajowe i zagraniczne – spółki „córki”
Centra dochodów	– poziom przychodów	– biuro sprzedaży i marketingu

Źródło: Opracowanie własne.

w ramach jednego wydziału można wyróżnić kilka centrów kosztów. Centrum kosztów może być tworzone w celu kontroli kosztów, kiedy informacja o kosztach tego ośrodka może być bardzo użyteczna dla podejmowania określonych decyzji przez Zarząd organizacji. W takim centrum wielkość produkcji w jednostkach pieniężnych będzie zawsze mierzona poziomem kosztów jednostkowych lub kosztów całkowitych. Centrum kosztów oddzielone jest od sprzedaży, istnieje więc potencjalne zagrożenie produkcji na zapas.

Centrum zysków jest miniaturowym przedsiębiorstwem wydzielonym z organizacji, które jest odpowiedzialne za wyniki finansowe, a więc za przychody, koszty i dochody. Jest najważniejszym ogniwem przy zdecentralizowanym zarządzaniu całą organizacją. W centrach zysków przejawiają się wszelkie zalety delegowania uprawnień na niższe szczeble zarządzania, takie jak:

- usatysfakcjonowanie kierowników centrów zysków, że wyniki finansowe organizacji wynikają z podjętych przez nich decyzji;
- precyzyjne kryteria oceny tych wyników pracy kierowników, na które mają bezpośredni wpływ;
- skuteczniejsze motywowanie kierowników przy większej autonomii władzy;
- dobra podstawa treningowa dla potencjalnych generalnych menedżerów;
- uwolnienie naczelnego kierownictwa od podejmowania bieżących decyzji operacyjnych;
- naczelne kierownictwo może poświęcić więcej czasu na określanie i zapewnienie realizacji globalnej strategii organizacji.

Centrum inwestycji jest to segment organizacji odpowiedzialny za większą ilość parametrów finansowych niż centrum zysków, a mianowicie zarówno za wyniki finansowe, jak i ich relację do zainwestowanego kapitału. Podstawowym testem jest rentowność aktywów udostępnianych danemu ośrodkowi, czyli ROI (*return on investment*)⁴. Ideą przewodnią tej koncepcji jest to, że posiadane aktywa generują zyski, a decentralizacja odpowiedzialności za zyski z reguły wymaga decentralizacji kontroli większości aktywów organizacji. Centrum inwestycji może także być oceniane na podstawie zysku lub dochodu rezydualnego, na który składa się zysk operacyjny lub dochód zrealizowany przez centrum inwestycji, pomniejszony o obliczone odsetki na wykorzystywanych przez to centrum aktywach. Analizując na przykład dwa zakłady pracujące w tych samych warunkach i w tej samej dziedzinie gospodarczej, można zakład A ocenić za pomocą wskaźnika ROI, a zakład B za pomocą zysku rezydualnego:

	Zakład A	Zakład B
1. Zysk operacyjny	2800	2800
2. Aktywa wykorzystywane	10000	10000
3. Odsetki 15% aktywów	–	1500
4. Rentowność aktywów (ROI)	28%	–
5. Zysk rezydualny (1-3)	–	1300

Aktywność kierownika Zakładu A będzie rozwijała się tak długo, dopóki zakład będzie uzyskiwał stopę ROI większą od kosztu zainwestowanego kapitału. Kierownik Zakładu B będzie oczekiwał możliwości wzrostu wynoszącej co najmniej lub większej niż 15% na jego aktywach.

Centrum inwestycji daje menedżerom jeszcze większy zakres odpowiedzialności aniżeli centrum zysków. Dochodzi tu bowiem odpowiedzialność za efektywne wykorzystanie kapitału zainwestowanego, a także za poszukiwanie nowych możliwości inwestycyjnych.

Centrum przychodów można wydzielić tylko w takich organizacjach, w których w danym czasie najważniejszym celem jest zrealizowanie określonych przychodów, np. po to, by zwiększyć udział organizacji na rynkach krajowych i zagranicznych, by uzyskać tzw. efekt skali. Dla centrum przychodów koszty działalności nie są ważnym czynnikiem. Trudno byłoby określić budżet kosztów działowi marketingu, skoro np. koszty promocji produktów są bardzo zmienne w czasie, zależą od zachowań konkurentów itd.

Sprawowanie kontroli finansowej według ośrodków odpowiedzialności

Fundamentalną zasadą decentralizacji zarządzania według ośrodków odpowiedzialności jest zapewnienie zdolności sprawowania kontroli. Kontrola ośrodków odpowiedzialności jest konieczna. Przy czym nie chodzi tutaj o kontrolę

absolutną, zagrażającą samodzielności i samorealizacji kierowników tych ośrodków, tłumiącą inicjatywę i twórczość, a więc kontrolę wręcz szkodliwą. Wypracowane instrumenty i metody kontroli muszą być bardzo precyzyjne i wyrafinowane, jednak przy konfrontacji rzeczywistości z zadanymi normami należy uwzględnić różne obiektywne okoliczności, kierować się zdrowym rozsądkiem. Może bowiem być tak, że kierownik ośrodka odpowiedzialności w trakcie realizacji określonych zadań podejmie decyzję powodującą odchylenie *in minus* od planu, jednakże ta decyzja może być w kolejnym okresie korzystna dla organizacji.

Jedynie kontrola według ośrodków odpowiedzialności ma cechy kontroli pozytywnej, sterującej. Jeżeli organizacja – jako całość – będzie ponosiła nadmierne koszty, to trudno oczekiwać, by kierownicy niższych szczebli zaczęli pozytywnie reagować na hasło „należy obniżyć koszty wytwarzania”. Tylko przypisanie wymiernych zadań (budżetów kosztów) poszczególnym ośrodkom odpowiedzialności i kontrola ich realizacji mogą zapewnić w tym przypadku obniżenie kosztów wytwarzania o konkretną wielkość bezwzględną lub względną.

Kontrola według ośrodków odpowiedzialności wymaga z reguły znacznego wzbogacenia rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej. Rachunkowość finansowa wiąże parametry finansowe najczęściej z grupami wyrobów i usług. Rachunkowość zarządcza powinna zapewnić wiązanie parametrów finansowych z poszczególnymi kierownikami ośrodków odpowiedzialności. Niezbędne są więc dwa nawzajem uzupełniające się systemy ewidencji i systemy sprawozdawcze. Ponadto należy dokonać pogrupowania parametrów finansowych na kontrolowane i nie kontrolowane. Kontrolowanymi parametrami będą np. te przychody lub koszty, które mogą być w danym czasie regulowane indywidualnie. Kierownik objęty rachunkiem odpowiedzialności musi wiedzieć, że przypisane mu parametry finansowe są pod jego kontrolą, będą więc monitorowane i za uzyskany ich poziom będzie odpowiedzialny.

W praktyce nie jest łatwe stworzenie idealnej procedury kontroli każdego ośrodka odpowiedzialności. Wydawałoby się, że np. koszty bezpośrednie mogą być w pełni kontrolowane przez dany ośrodek odpowiedzialności. Tymczasem negocjacje co do poziomu stawek płac bezpośrednich mogą się odbywać na szczeblu kierownictwa całej organizacji. Kierownikowi ośrodka pozostanie wówczas regulowanie liczby godzin przepracowanych, limitowanie nadgodzin. Innym przykładem są koszty materiałów bezpośrednich, które też nie muszą być w pełni kontrolowane przez ośrodek odpowiedzialności, jeżeli np. cenę zakupu negocjuje odrębna komórka w organizacji. Kierownik ośrodka zaś będzie miał wpływ jedynie na wielkość zużycia jednostkowego tych materiałów.

Szczególnie dużo problemów powstaje w związku

z rozliczaniem tzw. kosztów pośrednich, które ze swej istoty nie są kontrolowane przez podstawowe ośrodki odpowiedzialności, chociaż są im w różny sposób przypisywane. Generalną zasadą skutecznej kontroli realizacji celów całej organizacji jest objęcie kontrolą wszystkich komórek w organizacji. Niewłaściwe jest stosowanie kontroli wybiórczo, wobec niektórych tylko ośrodków odpowiedzialności. Wszystkie komórki pośrednio produkcyjne i administracyjne powinny być przekształcone w określone ośrodki odpowiedzialności. Jeżeli np. dział transportu jako dział pomocniczy będzie musiał pracować w godzinach nadliczbowych, ale nie z własnej winy, lecz wskutek opóźnień działu zaopatrzenia, to kogo należy obarczyć odpowiedzialnością i dodatkowymi kosztami? W przypadku przekształcenia działu transportu w centrum zysku lub centrum inwestycji, należałoby oczekiwać bardziej prawidłowego rozłożenia kosztów tego centrum na pozostałe ośrodki.

Kierownik ośrodka odpowiedzialności powinien otrzymywać regularne sprawozdania z przeprowadzanych kontroli, w których znalazłyby się następujące informacje:

- zadane na dany okres normy (normatywy) tych parametrów finansowych, za które jest odpowiedzialny;
- wielkości tych parametrów rzeczywiście ukształtowanych w tym czasie;

- wielkości skumulowane parametrów kontrolowanych za dany okres;
- ustalenie odchyłeń wielkości rzeczywistych od planowanych;
- wstępne ustalenie przyczyn rozbieżności.

Pamiętać jednak należy, że system kontroli musi być przede wszystkim wiarygodny, powinien więc być oparty na wysokiej jakości rachunkowości, a jest to złożone i kosztowne. Przy wyborze zakresu wdrożonego rachunku i kontroli według ośrodków odpowiedzialności należy kierować się realizmem ekonomicznym. Koszt wdrożenia tego systemu powinien być mniejszy od korzyści z niego płynących.

Halina Buk

PRZYPISY

- ¹⁾ R.M.S. WILSON, G. McHUGH, *Financial analysis a managerial introduction*, Cassell Education Limited, London 1987, s. 235.
- ²⁾ M. ARMSTRONG, *A handbook of management techniques*, Kogan Page, London 1991, s. 319.
- ³⁾ R.M.S. WILSON, G. McHUGH: op.cit., s. 238–240. H.A. BLACK, J.E. CHAMPION, R.G. BROWN, *Accounting in Business Decisions. Theory, method and use*, Prentice – Hall, Inc. London 1967, s. 720–735.
- ⁴⁾ Alternatywne możliwości ujęcia stopy zwrotu od kapitału na potrzeby oceny samodzielnych jednostek przedstawia M. DOBIJA. Por. *Rachunkowość zarządcza*, PWN, Warszawa 1994, s.153–156.

Autorka prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Tadeusz Jaworski

Zarządzanie przedsiębiorstwem (problemy samorządu załogi)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Oddział Warszawski

Przedsiębiorstwa państwowe, zorganizowane i działające na podstawie ustawy z 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, są nadal w połowie lat dziewięćdziesiątych dominującą formą wśród podmiotów gospodarczych, tak pod względem liczby zatrudnionych, jak i źródeł zasilania budżetu państwa. Działający w nich samorząd załogi jest nadal powszechną, a zarazem jedyną formą uczestniczenia pracowników w rozstrzyganiu ich żywotnych interesów zawodowych. Organy samorządu tych przedsiębiorstw spełniają nadal ważne, często decydujące funkcje w realizacji programu gospodarczego i w przygotowaniach do

transformacji systemowej. Z myślą o radach pracowniczych wydajemy niniejszą publikację, zawierającą, obok komentarza inspirowanego praktyką, również te dokumenty, które – naszym zdaniem – są obecnie najbardziej przydatne dla podejmowanych rozstrzygnięć i uchwał rad pracowniczych.

Ze względu na założone rozmiary, wydawnictwo to nie obejmuje wszystkich aktów prawnych dotyczących przedsiębiorstw i samorządu. Nie претендуje też do wyczerpującego zbioru dokumentów niezbędnych w zarządzaniu, ograniczając się jedynie do tych aktów, które dla większości rad pracowniczych są najbardziej przydatne.

Celowość wydania bardziej wyczerpującej i obszernej pozycji nie budzi naszym zdaniem żadnej wątpliwości. Autor i Wydawca wyrażają przekonanie, że pozycja ta wychodzi naprzeciw zapotrzebowaniu, zgłaszanemu przez rady pracownicze przedsiębiorstw.

Ze wstępu

Warszawa, maj 1995 r.

Wanda Kopertyńska

Wartościowanie pracy – doświadczenia praktyczne

Zmiana uwarunkowań gospodarczych i prawnych spowodowała, że większość firm rozpoczęła proces zmian systemów wynagradzania (Porozumień Płacowych). Praktycy zajmujący się tym zagadnieniem opowiadają się za wprowadzeniem w swoich firmach motywacyjnych systemów wynagradzania.

Potrzebę ich wprowadzenia uzasadniają następujące względy:

■ Firmy działające w warunkach gospodarki rynkowej winny prowadzić efektywną politykę płacową, ukierunkowaną na realizację celów firmy – a do tego niezbędny jest odpowiedni system wynagradzania.

■ Wprowadzenie ustawy o układach zbiorowych pracy (Dz.U. Nr 113 z 1994 roku) nakłada na firmy obowiązek opracowania takich układów. Przygotowanie tych układów stwarza „doskonałą okazję” do wprowadzenia racjonalnych rozwiązań płacowych.

Celem artykułu jest pokazanie, jakimi metodami wartościowania pracy posługiwano się w praktyce firm w procesie tworzenia motywacyjnych systemów wynagradzania. Przedstawione rozwiązania pochodzą z przedsiębiorstw (spółek) należących do różnych branż i gałęzi. Były to przedsiębiorstwa przemysłu: maszynowego, spożywczego, chemicznego, jak również przedsiębiorstwa budowlane. Są to firmy, które dokonały zmian systemów wynagradzania i dla ich tworzenia wykorzystwały odpowiednie narzędzia. Do narzędzi tych należy wartościowanie pracy, które pozwala na ustalenie właściwego poziomu wynagrodzenia zasadniczego.

Wszystkie firmy, o których wyżej mowa, przeprowadziły wartościowanie pracy, wykorzystując do tego celu metody syntetyczne lub analityczno-punktowe. Zasadnicza różnica między tymi dwiema grupami metod sprowadza się do tego, że stosując metody syntetyczne, dokonuje się całościowej oceny stopnia trudności pracy, natomiast zastosowanie metod analitycznych zakłada wieloaspektową ocenę, do której dochodzi się poprzez szczegółowe poznanie i opisanie wymagań oraz warunków związanych z wykonywaniem poszczególnych prac, a następnie ich punktowe wartościowanie ze względu na wiele kryteriów oceny.

Szczegółowe rozwiązania w zakresie wartościowania pracy w omawianych firmach polegały na stosowaniu obydwu grup metod. Wśród metod syn-

tetycznych wykorzystywano głównie metodę klasyfikacyjną, zaś z grupy metod analityczno-punktowych metodę wypracowaną na potrzeby danego przedsiębiorstwa bądź zweryfikowaną metodę UMEWAP-87.

W przypadku przyjęcia do wartościowania metody klasyfikacyjnej, prace w tym zakresie polegały na:

- ustaleniu liczby klas (klasa odpowiadała jednocześnie kategorii zaszerzegowania); w zależności od wielkości przedsiębiorstwa wyznaczano od 11 do 15 klas;

- określeniu stopnia trudności, odpowiedzialności i uciążliwości dla poszczególnych klas;

- komisyjnym kwalifikowaniu (przy nieparzystym składzie komisji) stanowisk do poszczególnych klas.

W sytuacji zastosowania metody UMEWAP-87, jej weryfikacja szła w kierunku:

- eliminacji kryteriów, które w warunkach danej firmy nie mają istotnego znaczenia i za co w konsekwencji nie należy płacić; mogą to być np. obciążenie psychiczne z tytułu niskiego prestiżu pracy, monotonia, monotypia, zręczność, odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych osób;

- wprowadzenia w miejsce wyeliminowanych kryteriów innych, takich jak odpowiedzialność za kierowanie i koordynację (jako że kryterium to charakteryzuje pracę kierowniczą na stanowisku pracy, dotyczyło ono jedynie stanowisk kierowniczych);

- zmiany udziału procentowego danego kryterium i zwiększenia bądź zmniejszenia liczby punktów dla danego kryterium. Przykładowo, zwiększano udział procentowy kryterium „odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy”, zmniejszano zaś „doświadczenie zawodowe”;

- łączenia niektórych kryteriów, np. „odpowiedzialność za skutki pracy” oraz „odpowiedzialność materialna za środki pracy i przedmioty pracy”; „wyszkolenie zawodowe” z kryterium „doświadczenie zawodowe” w kryterium „kwalifikacje zawodowe wymagane na stanowisku pracy”.

Zdecydowana większość firm przeprowadziła wartościowanie pracy za pomocą metody wypracowanej na potrzeby danej firmy, uwzględniającej jej specyfikę i uwarunkowania. Punktem wyjścia do opracowania tej metody było wypracowanie założeń i kryteriów wyceny stanowisk pracy. Założenia te były następujące:

● wartościowaniem pracy należy objąć wszystkie stanowiska pracy, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia kształtowania właściwych relacji płacowych,

● przyjęcie na potrzeby wartościowania pracy na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych jednej (tej samej) metody, gdyż pozwala to na:

▲ jednolite traktowanie wszystkich stanowisk, niezależnie od miejsca, jakie zajmują w strukturze organizacyjnej i w procesie produkcji,

▲ ustalenie właściwych proporcji płacowych.

Tryb prac nad metodą wartościowania pracy obejmował:

● określenie kryteriów wartościowania pracy,

● ustalenie wag (udziałów procentowych) dla wybranych kryteriów wartościowania pracy,

● opracowanie zasad przyznawania liczby punktów,

● weryfikację metody na podstawie wybranych stanowisk pracy.

Wyboru kryteriów wartościowania pracy dokonano poprzez zestawienie:

▲ zespołu cech charakteryzujących pracę na robotniczych i nierobotniczych stanowiskach w danej firmie,

▲ kryteriów, które dotychczas różnicowały wynagrodzenia i decydowały o istnieniu niektórych składników wynagrodzenia, takich przykładowo, jak: dodatek funkcyjny, dodatek za specjalizację zawodową.

Do grupy kryteriów, które stanowiły podstawę wyceny prac w omawianych firmach, należą:

■ **Kwalifikacje zawodowe wymagane na stanowisku** – kryterium to uwzględnia:

● przygotowanie teoretyczne niezbędne do wykonywania pracy na stanowisku, to jest: rodzaj ukończonej szkoły (podstawowa, zasadnicza, średnia, wyższa) oraz jej profil;

● uprawnienia specjalistyczne wymagane na stanowisku, np.: specjalizacja zawodowa, uprawnienia OIGE, prawo jazdy, tytuł mistrza w zawodzie itp.;

● znajomość: języków obcych, obsługi komputera;

● doświadczenie praktyczne niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy na stanowisku, to jest liczba lat pracy, która pozwala na uzupełnienie wiedzy teoretycznej wiedzą praktyczną.

■ **Różnorodność, zmienność prac, robót realizowanych na stanowisku** – kryterium to określa:

● stopień różnorodności prac, robót realizowanych na stanowisku i związanej z tym znajomości jednego, dwóch lub więcej zawodów, specjalności, bądź też wiedzy z kilku dziedzin (obszarów) merytorycznych;

● stopień zmienności (w czasie) wykonywania prac, robót. Zmienność ta związana jest przykładowo z realizacją produkcji jednostkowej bądź małoseryjnej czy też z dużą zmiennością zasad, przepisów w danym obszarze merytorycznym.

■ **Odpowiedzialność za kierowanie i koordy-**

nację – określa stopień złożoności pracy, wynikający z wykonywania obowiązków kierowniczych. Stopień złożoności tej pracy zależy od:

● szerokości hierarchicznego stanowiska kierowniczego,

● charakteru czynności, robót, zagadnień realizowanych przez zespół,

● liczby podwładnych (rozpiętość i zasięg kierowania), tj. od tego, ilu pracowników (bezpośrednio i pośrednio) podlega danemu kierownikowi.

■ **Odpowiedzialność za decyzje** – decyzje podejmowane są przy wykonywaniu każdej pracy – zarówno o charakterze kierowniczym, jak i wykonawczym; ranga decyzji zależy od:

● stopnia ważności podejmowanej decyzji,

● stopnia samodzielności w podejmowaniu decyzji i tym samym odpowiedzialności za podjętą decyzję,

● zakresu koncepcyjnego myślenia, analiz, przeprowadzanych dla podjęcia decyzji.

■ **Wysiłek fizyczny** – kryterium to określa:

● poziom obciążenia dynamicznego, tj. pracę mięśni przy wykonywaniu danej pracy,

● poziom obciążenia statycznego, związanego z pozycją zajmowaną podczas pracy (tj. pochylona, leżąca).

■ **Wysiłek umysłowy oraz pomysłowość i innowacyjność** – kryterium to określa:

● zaangażowanie (natężenie) zmysłów i nerwów w trakcie wykonywanej pracy,

● poziom skupienia (koncentracji) uwagi przy wykonywaniu pracy.

Natomiast pomysłowość, innowacyjność wymagana na stanowisku określa poziom pomysłowości i innowacyjnego myślenia, wyszukiwania różnych możliwych wariantów rozwiązań w wykonywanej pracy.

■ **Uciążliwość warunków pracy** – kryterium to określa uciążliwość materialnego środowiska pracy, występującego na stanowisku. Uciążliwość ta związana jest z ilością czynników środowiska materialnego, towarzyszących wykonywanej pracy oraz czasem oddziaływania tych czynników.

■ **Odpowiedzialność za kontakty zewnętrzne** – określa ilość, rodzaj kontaktów oraz konsekwencje z tego wynikające. Przy wycenie tego kryterium uwzględnia się:

● ilość i zasięg kontaktów danego stanowiska z jednostkami zewnętrznymi,

● wagę (ważność) kontaktów i wynikające z tego konsekwencje (np. podpisywanie umów),

● funkcję reprezentacyjną, tj. reprezentowanie spółki w danym obszarze działalności.

■ **Odpowiedzialność za kontakty wewnętrzne** – praca na każdym stanowisku w mniejszym lub większym stopniu wymaga utrzymywania stałych kontaktów bezpośrednich i pośrednich, umożliwiających otrzymywanie i przekazywanie informacji niezbędnych do dalszego działania; występuje konieczność interweniowania, uzgadniania itp. Czyn-



nik kontaktów wartościuje wymagania i trudności, jakie sprawia na danym stanowisku pracy nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów wewnątrz firmy. Wielkość udziału tego czynnika w wartości pracy zależy od:

- szczebla, na jakim nawiązywane są kontakty,
- rodzaju i złożoności kontaktów,
- częstości ich występowania i czasu trwania.

■ **Odpowiedzialność za skutki pracy, środków rzeczowe i finansowe** – związana jest z odpowiedzialnością za:

- skutki (wyniki) pracy na stanowisku,
- ekonomiczne i finansowe konsekwencje, będące wynikiem (skutkiem) pracy na stanowisku,
- środki pracy i przedmioty pracy, tj. maszyny, urządzenia, narzędzia, materiały.

Po wyborze kryteriów wartościowania pracy ustalano ich wagę (udziały procentowe). W większości firm największy udział procentowy miały takie kryteria, jak: kwalifikacje zawodowe – 15–20%, odpowiedzialność za skutki pracy – 15–18%, odpowiedzialność za decyzje – 12%, różnorodność, zmienność prac, robót – 12–15%.

Kolejnym etapem prac było opracowanie zasad przyznawania punktów, czyli przygotowanie całej metody. W tym celu określono liczbę klas dla każdego kryterium wraz ze szczegółowym opisem każdej klasy. Należy przy tym zaznaczyć, że dla poszczególnych kryteriów ustalano różną liczbę klas. Przykładowo, dla niektórych kryteriów ustalano 7 klas, dla innych 6 bądź 4 klasy. Uzależnione to było głównie od tego, ile poziomów różnicowania kwalifikacji czy przykładowo wysiłku fizycznego występuje w danej firmie. Dla przykładu, kwalifikacje zawodowe w większości firm analizowane były poprzez 7 bądź 6 klas, poczynając od wykształcenia podstawowego, a kończąc na wykształceniu wyższym wraz ze studiami podyplomowymi i znajomością języków obcych. Po opracowaniu metody, dokonywano jej weryfikacji poprzez pilotażową wycenę wybranych stanowisk. Weryfikacja ta miała na celu ustalenie, czy wyniki wartościowania zapewniają właściwe relacje płacowe i czy nie preferują w sposób nieuzasadniony niektórych prac.

Proces wartościowania pracy w każdej firmie obejmował dwa etapy, to jest:

- ▲ prace przygotowawcze,
- ▲ właściwy proces wyceny.

Na etapie prac przygotowawczych niezbędne okazało się uporządkowanie organizacyjne, to jest określenie, jakie stanowiska winny występować w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Potrzeba tych prac wynikała z faktu, że we wszystkich firmach zdecydowaną większość stanowiły stanowiska kierownicze (tj. kierownicy komórek i ich zastępcy,

cy, prowadzący sekcje i zespoły) oraz stanowiska specjalistów. Brak było natomiast stanowisk wykonawczych, takich jak: księgowe, referenci. W grupie stanowisk robotniczych natomiast występowały stanowiska o wielocłonowych nazwach, np. ślusarz–spawacz–wydawca narzędzi.

Sytuacja powyższa spowodowana była ograniczeniami w zakresie awansu poziomego. W związku z tym tworzone w firmach kolejne szczeble kierownicze, bądź też awansowano pracownika na stanowisko specjalisty; dla pracowników na stanowiskach robotniczych natomiast „dokładano kolejny zawód”.

Przy dokonywaniu zmian i wyborze stanowisk kierowano się głównie:

- przyjętą w firmie strategią działania,
- rolą poszczególnych komórek organizacyjnych w realizacji przyjętej strategii,
- rodzajem prac realizowanych na poszczególnych stanowiskach.

Jednocześnie doprowadzono do jednolitego nawiązania stanowisk, na których:

- zakres wykonywanych prac, oceniany z punktu widzenia stopnia trudności pracy i odpowiedzialności, jest taki sam,
- wymagania formalne, jakie muszą spełniać pracownicy zatrudnieni na tych stanowiskach, są takie same.

Na tym etapie prac przygotowano jednocześnie karty opisu, które zawierały zakres zadań przedmiotowych, realizowanych na stanowisku, zakres uprawnień i odpowiedzialności, przypisanych do danego stanowiska.

Właściwy proces wyceny polegał na:

- rangowaniu poszczególnych stanowisk z punktu widzenia wytypowanych kryteriów wartościowania pracy i przyjętych dla każdego kryterium klas. Rangowanie to polegało na tym, że wszystkie stanowiska pracy wyceniano z punktu widzenia danego kryterium (np. „kwalifikacje zawodowe”). Rangowanie to zapewniło obiektywizm w wycenie;
- wycenie punktowej zgodnie z ustalonymi w metodzie wartościowania pracy przedziałami punktowymi dla poszczególnych kryteriów i klas.

Opracowane wyniki wartościowania pracy w pierwszej kolejności stanowiły podstawę kształtowania wynagradzania zasadniczego pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach pracy oraz opracowania taryfikatorów kwalifikacyjnych, które są podstawą prowadzenia polityki płacowej i kadrowej w firmie.

Wanda Kopertyńska

Ewa Mroczek

Przesłanki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych w Polsce

Wyniki badań

Nowo powstające małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce stają przed koniecznością uwzględnienia zachodzących zmian warunków i zasad funkcjonowania gospodarki w swoich działaniach i reakcji na nie. Odpowiedzią na zagrożenia rynku i nieustanne zmiany otoczenia jest marketingowa orientacja przedsiębiorstw. Marketing jest dla nich szansą przetrwania na rynku w warunkach coraz bardziej aktywnej konkurencji i – dzięki proponowanym niekonwencjonalnym rozwiązaniom w procesie zaspokajania potrzeb konsumentów – szansą osiągnięcia sukcesu. W związku z tym konieczne staje się zrozumienie przez polskich menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw roli marketingu jako sposobu strategicznego zarządzania i myślenia o firmie. Podejście strategiczne nie jest bowiem domeną tylko dużych przedsiębiorstw. Jest ono niezbędne i możliwe również dla małych i średnich firm; stanowi szansę poprawy stopnia ich konkurencyjności.

Sukces przedsiębiorstwa (mierzony wskaźnikiem rentowności) w średniej i długiej perspektywie uzależniony jest od tego, w jakim stopniu uda mu się stworzyć sprawnie funkcjonujący system, na który składają się zewnętrzne warunki otoczenia (ekonomiczne, technologiczne, prawne i kulturowe), czynniki wewnętrzne (zasoby ludzkie, finansowe i rzeczowe), realizowane strategie oraz osobowość przedsiębiorcy, której wyznacznikiem jest jego system wartości, postawy i motywacje, cele oraz sposób percepcji rzeczywistego otoczenia. Wybór właściwych strategii działania poprzedzają badania rynkowe, praktyczna realizacja zaś możliwa jest dzięki zastosowaniu instrumentów marketingowych (polityki produktu, cen, dystrybucji i promocji). Integrację tych dwóch sfer (badań rynkowych i instrumentów marketingu) ułatwia marketingowa struktura organizacyjna firmy. Sukces na rynku może więc zapewnić tylko kompleksowe i strategiczne zarządzanie firmą, oparte na najnowszych osiągnięciach z dziedziny marketingu.

Niestety, wiele polskich przedsiębiorstw sektora *small businessu* nie docenia jeszcze roli strategicznego podejścia w rozwiązywaniu ich trudnych problemów rynkowych, a w tym szczególnej roli marketingu. Przeprowadzone badania empiryczne w czterech regionach kraju (woj. gdańskie, olsztyńskie, poznańskie i wrocławskie)¹⁾ potwierdziły bowiem w pełni tezę o intuicyjności działań rynkowych polskich przedsiębiorstw tego sektora. Jednocześnie utwierdziły przedsiębiorstwa w przekonaniu

o konieczności stosowania przez nie strategii marketingowej.

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – ich otoczenie, cele i strategie oraz osobowość polskich przedsiębiorców

Intensywność powstawania małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych w Polsce w latach 1990–1993 określa z jednej strony możliwości rozwoju powstałych jednostek gospodarczych, z drugiej zaś, jak się wydaje, zróżnicowaną aktywność regionów. Najwięcej nowych firm powstało w tym okresie w województwach wrocławskim (wzrost o 68%) i olsztyńskim (60%). W regionach poznańskim i gdańskim zanotowano nieco mniejszą dynamikę wzrostu (około 50%).

Rok 1993 charakteryzował się spadkiem liczebności nowo powstających przedsiębiorstw w stosunku do dwóch poprzednich lat. Fakt ten należy tłumaczyć stopniowym nasyceniem rynku podmiotami gospodarczymi, jak również trudnościami związanymi z powołaniem nowej jednostki gospodarczej (wymagania finansowe). Większość nowo tworzonych przedsiębiorstw to firmy małe, zatrudniające od 20 do 50 osób, zwłaszcza o charakterze usługowym i produkcyjnym.

To zdecydowane nachylenie przemysłowo-usługowe znajduje swój wyraz i uzasadnienie w przygotowaniu merytorycznym, jak również w wykształceniu przedsiębiorców. Okazuje się bowiem, że we

wszystkich województwach przeważająca część właścicieli firm to ludzie z wykształceniem wyższym (75% badanej próby), w tym zwłaszcza wyższym technicznym (47%)². Wydaje się, że tendencje restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach państwowych wyzwoliły szczególną aktywność w środowisku kadry kierowniczej w sferach technicznych, ponieważ ponad połowa aktualnych właścicieli plasuje się w przedziale wiekowym 41–55 lat. Są to ludzie, którzy zajmowali kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwach państwowych. Z tego powodu, dokonując oceny profilu idealnego przedsiębiorcy, cenią sobie szczególnie zdolność kierowania i motywowania. Ich zdaniem idealny przedsiębiorca powinien ponadto odznaczać się umiejętnością oceny szans i ryzyka rynkowego, działaniem nastawionym nie na intuicyjność, lecz wspartym szeroką wiedzą fachową. Pomysłowość i kreatywne myślenie natomiast odegrały mniej istotną rolę. Ten wyimaginowany ideał nie odpowiada jednak rzeczywistości obrazowi współczesnego polskiego przedsiębiorcy-menedżera. Jego ogólny brak wiedzy o rynku, niewielkie doświadczenie w działaniu w zmienionych warunkach, jak również niektóre cechy osobowości wydają się być poważną barierą w nowoczesnym zarządzaniu firmą³.

Niewielkie rozmiary większości nowo powstających małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce znajdują swoje odzwierciedlenie w ich niskich udziałach rynkowych i stosunkowo słabej pozycji konkurencyjnej na rynku. W ocenie 46% badanych jednostek, ich udział w rynku kształtował się poniżej 25%. Wynika to niewątpliwie ze skali przedsięwzięcia jako konsekwencji trudności finansowych i inwestycyjnych przy uruchomieniu działalności gospodarczej. Podobna sytuacja ma miejsce w sektorze *small businessu* w Europie Zachodniej, gdzie udział małych i średnich przedsiębiorstw w rynku sięga średnio 25% (w Belgii – około 36%, w RFN – blisko 20%)⁴.

Wielkość przedsiębiorstw, ich udział w rynku znajdują swoje odbicie w stosowaniu przez polskie firmy *small businessu* instrumentów walki konkurencyjnej. Należą do nich przede wszystkim jakość produktów i usług oraz ich cena (70% wskazań). W handlu konkurencja ma przeważnie charakter cenowy, podczas gdy w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych dominuje konkurencja jakościowa. Innym metodom konkurencji pozacenowej, takim jak reklama czy udoskonalenie produktu, przypisuje się znacznie mniejsze znaczenie (odpowiednio 23% i 7%)⁵. Związane jest to niewątpliwie z brakiem odpowiednich środków na prowadzenie intensywnej działalności reklamowej czy też wprowadzanie udoskonaleń produkcyjnych.

Cena i jakość to również podstawowe parametry różnicujące przedsiębiorstwa w stosunku do ich konkurentów. Pozytywnie należy ocenić wzrost elastyczności działania polskich przedsiębiorstw prywatnych, wyrażający się w ich szybszej reakcji na zmiany otoczenia.

Głównymi konkurentami firm prywatnych są inne przedsiębiorstwa prywatne oraz kolejno: firmy państwowe, podmioty zagraniczne, firmy nie rejestrowane, czyli tzw. szara strefa, i import. Pozytywnym zjawiskiem jest zmniejszenie się siły odczuwania konkurencji ze strony firm nie ewidencjonowanych⁶, co świadczy o podejmowaniu stopniowych, choć jeszcze nie w pełni wystarczających kroków, zmierzających do eliminacji nieuczciwej konkurencji. Mniejsza konkurencja ze strony firm państwowych niż prywatnych wynika między innymi z różnic asortymentowych, rodzaju usług, czy wreszcie z ograniczonej szybkości reakcji na rynku tych pierwszych.

Ważnym zagadnieniem w ocenie osobowości polskich przedsiębiorców jest ich system wartości. Wiodącym kryterium jest tu maksymalizacja zysku i uchronienie firmy przed bankructwem. Występując w roli pracodawcy, właściciele małych i średnich firm w Polsce podkreślają dominującą rolę kadry kierowniczej w kształtowaniu polityki firmy, opowiadając się za mniej restrykcyjnymi przepisami, regulującymi problem zwolnień pracowniczych.

Podobnie jak większość przedsiębiorców w krajach zachodnich⁷, właściciele polskich przedsiębiorstw szczególną rolę przypisują jakościowym aspektom zatrudnienia, wyrażającym się głównie w zadowoleniu pracowników z pracy i stworzeniu im odpowiednich warunków do jej wykonywania. Cele te zyskują sobie wysokie uznanie, zwłaszcza wśród właścicieli małych firm. Natomiast takie cele, jak udział pracowników w procesach decyzyjnych i udział pracowników w zysku nie znalazły zbyt dużej akceptacji. W tym miejscu warto też zauważyć, że takie kryterium, jak tworzenie nowych miejsc pracy zajmuje dopiero czwartą pozycję wśród celów przedsiębiorcy jako pracodawcy, co jest pewnym zaskoczeniem, wynikającym z braku korelacji między polityką państwa w zakresie zatrudnienia (tworzenie nowych miejsc pracy) a celami powoływania nowych przedsiębiorstw. Jedyne odstępstwo od tej sytuacji można zauważyć w województwie olsztyńskim, gdzie kryterium to zajmuje drugą pozycję, zaraz za zadowoleniem pracowników z pracy.

Wśród osobistych celów właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce największe znaczenie mają: zadowolenie z pracy, finansowa/osobista niezależność oraz chęć bycia lepszym od innych. Przypisywanie dużej wagi tym celom wiąże się niewątpliwie z przeszłością zawodową polskich przedsiębiorców (pełnienie funkcji kierowniczych w dawnych przedsiębiorstwach państwowych) i stanowi próbę realizacji ich wcześniejszych oczekiwań. Tezę tę potwierdzają też wyniki badań nad motywacją do uruchomienia prywatnej działalności gospodarczej, gdzie pragnienie pracy na własny rachunek oraz niezależność jednostki stanowią główny argument takiego zachowania.

Finansowa/osobista niezależność przedsiębiorcy znajduje swoje odzwierciedlenie również w celach

przedsiębiorstwa. Obok wysokiej jakości produktów i usług, finansowa niezależność firmy stawiana była za główny cel przedsiębiorstwa, zwłaszcza w województwach gdańskim i olsztyńskim. Przedsiębiorców regionu poznańskiego i wrocławskiego charakteryzuje większe nastawienie na ekspansję i rozwój oraz wzmożona orientacja na rynek i klienta.

Wzrost ryzyka w nasilającej się walce konkurencyjnej oraz rosnący zakres stale zmieniających się potrzeb konsumentów zmuszają polskie przedsiębiorstwa prywatne do określenia nowych priorytetów strategicznych.

W latach 1990–1993, a więc od czasów wprowadzania zasad gospodarki wolnorynkowej, działania małych i średnich polskich przedsiębiorstw prywatnych koncentrowały się głównie na rozwoju nowych produktów i rozszerzaniu asortymentu, pozyskiwaniu nowych klientów lub opanowywaniu nowych rynków zbytu oraz przedsięwzięciach, mających na celu obniżkę kosztów. Natomiast działalność reklamowa czy ekspansja na rynki zagraniczne miała znacznie mniejsze znaczenie.

Deklaracje przedsiębiorców, dotyczące podejmowania prób wchodzenia na nowe rynki zbytu, penetracji rynku czy rozwoju nowych produktów, należy jednak traktować z pewną ostrożnością. Często działania te mają charakter mało zdecydowany i dość powierzchowny.

Troska o klienta, będąca podstawowym wyznacznikiem działania firmy w warunkach gospodarki rynkowej, nie znalazła jednak pełnego zrozumienia we wszystkich małych i średnich przedsiębiorstwach prywatnych. Około 40% badanych firm działa bowiem nadal konserwatywnie i defensywnie, wierząc, że dobry jakościowo produkt sam się sprzedaje. Wyniki badań świadczą więc o niedocenianiu siły i roli konsumentów. Potrzebna jest tu zmiana orientacji działania polskich przedsiębiorców w stronę orientacji nastawionej bardziej na rynek i konsumenta.

Działalność marketingowa małych i średnich firm w warunkach rynkowych

Zmiana orientacji funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, wynikająca z uwarunkowań, jakie przyniosły nowe mechanizmy w gospodarce, wprowadzone w trakcie przemian własnościowych, daje podstawę do postawienia tezy, że orientacja rynkowa jest podstawowym elementem strategii przetrwania i rozwoju. Powstaje więc konieczność przeorientowania rozwiązań strukturalnych w przedsiębiorstwach i potrzeba uruchomienia w sposób intensywny działalności marketingowej. Wyniki badań zwracają uwagę na niejednorodne rozłożenie się tej tendencji.

Intuicyjność i wysoki stopień ryzyka w działaniach polskiego *small businessu* oraz brak kompleksowego podejścia w rozwiązywaniu problemów uwidoczniły się zwłaszcza w praktycznym stosowa-

niu przez przedsiębiorców instrumentów marketingowych oraz w sposobie organizacji działalności marketingowej w przedsiębiorstwie.

Z wypowiedzi respondentów wynika co prawda, że większość z nich (68%) prowadzi działalność marketingową, jednak weryfikacja tej deklaracji na podstawie analizy stosowania poszczególnych instrumentów marketingowych prowadzi do zupełnie odmiennych wniosków. Okazało się bowiem, że zarówno działalność przedsiębiorstw w zakresie prowadzenia badań rynkowych, jak i stosowanie profesjonalnych metod analizy struktury asortymentowej produktu, czy wreszcie realizowane przedsięwzięcia w ramach polityki cen, dystrybucji oraz promocji, mają najczęściej charakter działań doraźnych i powierzchownych.

Należy przy tym zwrócić uwagę na zróżnicowanie regionalne i branżowe. Wzmożoną działalność marketingową i znacznie szersze wykorzystanie instrumentów marketingu-mix obserwuje się zwłaszcza w województwach wrocławskim i poznańskim, co wynika głównie z większych rozmiarów konkurencji i nasycenia rynku w tych regionach, jak również z szerszego zaplecza kadrowego. Działalność marketingowa została też zdecydowanie zaakcentowana w przedsiębiorstwach produkcyjnych (73,2%), w mniejszym zaś stopniu w firmach handlowych i usługowych (58%), co jest niewątpliwie wynikiem zmniejszonego poziomu ryzyka ostatniego typu działalności.

Szczegółowe badania w zakresie stosowania poszczególnych instrumentów marketingu przez badane przedsiębiorstwa skłaniają jednak do wniosku, że realizowane przez nie przedsięwzięcia marketingowe nie odpowiadają w pełni zasadom sztuki i wymaganiom merytorycznym, jakie stawia się tego typu działaniom. Właściciele firm nie do końca wiedzą, co to jest marketing⁸. Nic też dziwnego, że zastosowanie całego instrumentarium marketingowego musi być połowiczne, bo najczęściej intuicyjne.

Fakt, że zakres i poziom działalności marketingowej, realizowanej w polskich przedsiębiorstwach *small businessu*, może budzić poważne wątpliwości, potwierdzają badania dotyczące źródeł informacji marketingowych. Okazuje się, że zdecydowana większość, bo aż 61% badanych przedsiębiorstw, za podstawowe źródło uznaje własne badania rynku. Jeśli jednak przyjmiemy, że są one najczęściej utożsamiane ze zgłaszaniem potrzeb przez odbiorców lub uzyskiwaniem informacji w bezpośrednich kontaktach z klientami, że przeprowadza się je bez należytego przygotowania fachowego, przy braku odpowiednich środków pieniężnych oraz rozwiniętej infrastruktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, to zrozumiałe staje się wniosek, że tak pojmowane badania rynku nie mogą być utożsamiane z fachowymi metodami i technikami badań marketingowych. W tej sytuacji w małych i średnich przedsiębiorstwach istotne znaczenie zyskują inne źródła

informacji marketingowej, takie jak: informacje dostarczane przez pracowników własnej firmy, targi i wystawy oraz prasa specjalistyczna.

Wydaje się, że fachowe zbieranie i wykorzystanie informacji w procesie przygotowywania i podejmowania decyzji rynkowych stanowi ciągle jeszcze nie docenianą sferę zmniejszania ryzyka działalności polskich przedsiębiorstw *small businessu*. Wobec permanentnych zmian w ich wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu, działalność intuicyjna i improwizacja muszą być zastąpione rzetelną informacją o rynku i fachowymi badaniami marketingowymi. Wskazuje to ponownie na potrzebę edukacji marketingowej, która wymaga wysokiej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Intuicyjny i powierzchowny charakter działalności marketingowej polskich firm *small businessu* przejawia się także w prowadzonej przez nie polityce cen i dystrybucji. Dominującą metodą ustalania cen w firmach prywatnych jest kalkulacja kosztowa na tle cen stosowanych przez konkurentów, przy czym kosztowa formuła cen cechuje głównie przedsiębiorstwa regionu gdańskiego i olsztyńskiego, orientacja konkurencyjna zaś – firmy województwa poznańskiego i wrocławskiego. Na uwzględnienie w swej polityce cen zależności zachodzących między ceną a popytem decydowała się znacznie mniejsza liczba przedsiębiorstw, w tym głównie z województwa poznańskiego. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać w braku merytorycznych i metodologicznych umiejętności niezbędnych do szacowania tego typu związków u polskich przedsiębiorców.

Strategia dystrybucji małych i średnich przedsiębiorstw polega głównie na sprzedaży bezpośredniej do końcowego odbiorcy (71% odpowiedzi), co prowadzi do ograniczenia powszechnej penetracji rynku i, wbrew pozorom, nie zawsze wpływa na obniżenie kosztów dystrybucji.

Braki polskich przedsiębiorców w zakresie ogólnej wiedzy marketingowej jeszcze raz uwidaczniają się przez pryzmat deklaracji właścicieli *small businessu*, dotyczących prowadzonej przez ich firmy działalności reklamowej. Reklama nie zawsze jest bowiem postrzegana jako jeden z instrumentów marketingu. Zaskakujący wydaje się zwłaszcza fakt, że największe rozbieżności w tym zakresie występują w firmach handlowych, które z drugiej strony wykazują największy udział w prowadzeniu działalności reklamowej: aż 93% badanych przedsiębiorstw handlowych stosuje reklamę, a tylko 58% deklaruje prowadzenie działalności marketingowej. Podstawowym celem reklamy w badanych przedsiębiorstwach jest ogólna informacja o firmie i pozytywne kształtowanie obrazu przedsiębiorstwa w świadomości rzeczywistego i potencjalnego odbiorcy. Przeważającą formą reklamy są ogłoszenia w prasie lokalnej, prospekty, katalogi oraz reklama radiowa o zakresie lokalnym. W regionie poznańskim i wrocławskim ważną rolę odgrywa również

reklama na targach i wystawach. Uzupełniającą formę promocji stanowią bodźce dla pośredników/dystrybutorów oraz akwizycja.

Potwierdzeniem tezy o potrzebie ciągłej edukacji marketingowej są również wyniki badań nad czynnikami sukcesu MSP. O przetrwaniu i wzroście konkurencyjności firmy, w subiektywnej ocenie właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych, decydują takie czynniki, jak: znajomość rynku i potrzeb klientów, organizacja przedsiębiorstwa, technologia wytwarzania, styl zarządzania oraz wykształcenie kadry kierowniczej. Uzyskanie na rynku przewagi nad konkurencją i zapewnienie sobie sukcesu związane jest więc z marketingową orientacją przedsiębiorcy. Polscy przedsiębiorcy zdają sobie z tego doskonale sprawę, niemniej jednak praktyczna realizacja marketingowej strategii działania wygląda o wiele gorzej. Znaczna część przedsiębiorstw działa bowiem nadal opierając się na starych szablonach myślowych i dawnych nawykach.

Niezwykłe ciekawych wyników dostarczają badania w zakresie organizacji działalności marketingowej w polskich przedsiębiorstwach prywatnych sektora MSP. Samodzielny dział marketingu funkcjonuje w co trzeciej badanej firmie⁹⁾. Wcześniejsze rozważania nad rzeczywiście prowadzoną działalnością marketingową oraz badania Shipleya i Fonfary w tym zakresie dają podstawę do sformułowania tezy, że w znacznej liczbie przypadków powołanie takich działów było zmianą o charakterze czysto formalnym: dawniej dział zbytu lub handlowy, dzisiaj dział marketingu. Dzieje się tak dlatego, że oczekiwania i zamierzenia nie zawsze odpowiadają możliwościom wykonawczym, wymagającym zdecydowanego odejścia od intuicji do działań przygotowanych, niosących ze sobą zmniejszony poziom ryzyka i niepewności.

W 21% badanych przedsiębiorstw brak jest jakiegokolwiek instytucjonalnej formy marketingu. Jeśli dodamy do tego jeszcze 12% przypadków, gdzie za działalność marketingową odpowiedzialny jest inny dział, z działem technicznym łącznie, oraz 26% wskazań dotyczących przejęcia działalności marketingowej przez samego właściciela-menedżera, to należy stwierdzić, że prawie 60% przedsiębiorstw nie widzi potrzeby umiejscowienia marketingu w strukturze organizacyjnej swego przedsiębiorstwa. Często wynika to po prostu z niewielkich rozmiarów firmy, ale również z braku wykwalifikowanej kadry oraz intuicyjnego podejścia do rozwiązywania problemów z dziedziny marketingu.

Dość dużym zaskoczeniem jest fakt, że tylko niespełna 40% przedsiębiorstw handlowych i usługowych posiada dział marketingu, w przedsiębiorstwach produkcyjnych zaś wskaźnik ten osiągnął poziom 60%. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w częstszych powiązaniach polskich przedsiębiorstw produkcyjnych z firmami zachodnimi (np. w formie spółek *joint-venture*), co wpływa na

szybszą implementację zachodnich metod i działań marketingowych w polskich firmach przemysłowych¹⁰. Znajduje to również swoje odzwierciedlenie w zróżnicowaniu regionalnym: marketingowa struktura organizacyjna charakteryzuje przede wszystkim przedsiębiorstwa regionu poznańskiego i wrocławskiego, gdzie przeważają przedsiębiorstwa produkcyjne.

Kondycja finansowa *small businessu* i perspektywy jego rozwoju

Subiektywna ocena sytuacji ekonomicznej polskich przedsiębiorstw małego biznesu (w zakresie dynamiki sprzedaży, dynamiki zysku i rentowności przedsiębiorstwa) przez objętych próbą respondentów wydaje się być zbyt optymistyczna i zawyżona, zwłaszcza w świetle przedstawionych problemów, na jakie napotykają ich przedsiębiorstwa. Głównym czynnikiem krytycznym polskiego *small businessu* jest bowiem bariera popytu i brak kapitału¹¹. Mimo tych ograniczeń, ponad połowa badanych firm ocenia I półrocze 1993 r. bardziej korzystnie pod względem wielkości sprzedaży (po uwzględnieniu inflacji) od I półrocza 1992 r. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw handlowych, które również charakteryzowała stosunkowo dobra kondycja finansowa, biorąc pod uwagę dynamikę zysku oraz rentowność przedsiębiorstwa, mierzoną udziałem *cash-flow* w ogólnej wartości sprzedaży. Najbardziej niekorzystną sytuację obserwowano w firmach produkcyjnych. Ich kondycja ekonomiczna jest wynikiem wieloletnich inwestycji finansowych, których efekty uwidaczniają się najczęściej dopiero po upływie kilku lat. Daje to podstawę do optymistycznej oceny pozycji przedsiębiorstw w przyszłości, w trakcie prowadzonych badań zaś stanowiło konkretne obciążenie finansowe, plasując je jako firmy o niższej rentowności w stosunku do działalności handlowej. Potwierdzają to również wyniki badań Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH nad koniunkturą w polskim przemyśle, w świetle których dopiero w drugiej połowie 1993 r. pojawiły się pierwsze symptomy poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstw przemysłowych¹².

Wyraźnie lepszą kondycją ekonomiczno-finansową wyróżniły się firmy większe, zatrudniające ponad 100 osób, co wskazuje na umacnianie się ich pozycji na rynku.

Pomimo licznych trudności i ograniczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, większość właścicieli polskich przedsiębiorstw prywatnych sektora *small businessu* deklaruje ostrożny optymizm, przewidując powolny rozwój przedsiębiorstwa w najbliższej przyszłości.

Ewa Mroczek

PRZYPISY

¹⁾ Badania ankietowe przeprowadzono w III kwartale 1993 r. i objęto nimi wybrane losowo przedsiębiorstwa prywatne należące do sektora *small*

businessu, zróżnicowane ze względu na przedmiot działalności, okres funkcjonowania oraz formę organizacyjno-prawną.

²⁾ Wyniki te potwierdzają również badania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR) w Gdańsku oraz badania Zakładu Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej przy Uniwersytecie Łódzkim. Por. *Odbudowa sektora małych przedsiębiorstw – analiza i rekomendacje*, praca zbiorowa pod red. M. GRABOWSKIEGO i P. KULAWCZUKA, nr 25, IBnGR, Gdańsk 1992, s. 18 oraz B. PIASECKI (red.), *Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w rejonie kielecko-radomskim*, Łódź, lipiec 1992, s. 199.

³⁾ Por. też J.T. HRYNIEWICZ, *Ocena cech osobowościowych i poziomu kwalifikacji polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/1993; H. BIENIOK, *Jakość kadr kierowniczych, czyli „Z próżnego i Salomon nie należy”*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/1992 oraz M. CIURLA, M. HOPEJ, *Co robi polski menedżer?*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/1994.

⁴⁾ Por. wyniki badań STRATOS w: E. FROEHLICH, J. H. PICHLER, *Werte und Typen mittelständischer Unternehmen*, Berlin 1988, s. 22.

⁵⁾ Według badań STRATOS blisko 1/3 małych i średnich firm zachodnich duże znaczenie przywiązuje, poza ceną i jakością, do rozwoju produktu i innowacji. Działania promocyjne zaś, podobnie jak w polskich firmach, nabierają większego znaczenia dopiero w miarę rosnącej wielkości przedsiębiorstwa. Por. E. FROEHLICH, J. H. PICHLER, op. cit., s. 22–23.

⁶⁾ Według badań IBnGR „szara strefa” była w 1991 r. głównym konkurentem firm prywatnych oprócz innych przedsiębiorstw prywatnych, plasując się nawet powyżej firm państwowych. Por. M. Grabowski, P. Kulawczyk (red.), op. cit., s. 39.

⁷⁾ Ibidem, s. 96.

⁸⁾ Pojęcie marketingu często utożsamiane jest jeszcze ze zbytem. Podkreślić również należy, iż sama deklaracja prowadzenia działalności marketingowej nie oznacza jeszcze, że przedsiębiorstwo rzeczywiście potrafi funkcjonować według reguł marketingowej koncepcji zarządzania.

⁹⁾ Podobne rezultaty w swych badaniach nad organizacją działalności marketingowej w polskich przedsiębiorstwach uzyskali D. SHIPLEY i K. FONFARA, wykazując, że 27,4% firm należących do sektora *small businessu* w Polsce posiada w swej strukturze organizacyjnej dział marketingu. Por. D. SHIPLEY, K. FONFARA, *Organization for Marketing among Polish Companies*, [w:] „European Journal of Marketing”, Vol. 27, nr 11–12/1993, s. 65–67.

¹⁰⁾ Wyniki te pokrywają się z rezultatami uzyskanymi w badaniach D. SHIPLEYA i K. FONFARY. Por. D. SHIPLEY, K. FONFARA, op. cit., s. 65–67.

¹¹⁾ Por. też wyniki badań IBnGR oraz Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH. Zob. T. WOLF, *Biznes po polsku*, [w:] „Życie Gospodarcze”, nr 5/1994, s. 55 oraz *Koniunktura w przemyśle. Polska*, IRG SGH, kwiecień 1994, s. 20.

¹²⁾ Por. *Koniunktura w przemyśle*, op. cit., s. 2.

Tomasz Tkaczyk

Zarządzanie jakościowe w organizacjach usługowych

Powiększająca się konkurencja na polskim rynku skłania coraz więcej firm do podwyższania jakości oferowanych produktów. Tendencja ta jest ostatnio zauważalna także w organizacjach oferujących różnego rodzaju usługi. Realizuje się to poprzez wprowadzanie rozpoznawalnego systemu zarządzania jakością, zgodnego z normą PN/EN 29001, 29002 lub 29003. W przypadku tego rodzaju firm dużą pomocą mogą być europejskie wytyczne ISO 9004-2 (*Quality management and quality system elements – Part 2; Guidelines for services*, wydane w 1991 roku, których polski odpowiednik (PN/EN 29004-2) nie został jeszcze niestety wydany).

Cechy charakterystyczne usługi

Norma ISO 9004-2 wymaga od firmy usługowej jasnego zdefiniowania wymagań dotyczących usługi oraz jej wyników, a także jednoznacznego określenia realizowanych procesów. Uświadomienie sobie i zapis takich cech usługi jest podstawą do sterowania procesem realizacji usług. W przypadku braku kryteriów oceny jakości usług i procesów nie można mówić o kontroli, a więc pogorszeniu czy poprawie jakości realizowanych usług. Cechy usługi lub jej wykonania mogą być:

- ilościowe (wymierne),
- jakościowe (porównywalne z wzorcem).

Pomiar jakości usługi jest w wielu przypadkach największym problemem stojącym przed organizacją usługową, jednak istnieje wiele metod takich pomiarów, jak na przykład:

- pomiar czasu wykonywania usługi,
- pomiar czasu realizacji procesów,
- pomiar czasu oczekiwania na usługę,
- rejestrowanie liczby reklamacji,
- obserwacja tendencji zmian wskaźników ekonomicznych,
- ocena lojalności/wierności klientów, itp.

Wiele firm stosuje kilka z tych metod, często wzbogacając je o różnego rodzaju ankiety, wypełniane przez klientów po wykonaniu usługi. Organizacja usługowa powinna przeprowadzić analizę możliwych do zastosowania metod i wybrać najbardziej odpowiednie i najefektywniejsze dla danego rodzaju usług i wielkości firmy.

Wynik/rezultat usługi w wielu przypadkach można uznać za „materialny”. W takich przypadkach istnieją metody oceny przedmiotu usługi (na przy-

kład: remont silnika, zaopatrzenie w wodę), a ocena usługi w dużej mierze składa się z oceny jakościowej rezultatu danej usługi. Usługi niematerialne mogą być kontrolowane jedynie podczas ich realizacji, a wyniki takich pomiarów są podstawą do sterowania takiego procesu. Na przykład w usługach medycznych źle wykonana usługa zwykle nie może być powtórzona, czy naprawiona.

Zasady systemu jakości

Głównym założeniem w systemie jakości organizacji usługowej jest kluczowa pozycja klienta (rys. 1). Rysunek ten uświadamia, jak ważne jest współdziałanie takich czynników, jak:

- kontakt z klientami,
- personel i czynniki materiałowe,
- struktura systemu jakości,
- odpowiedzialność kierownictwa.



Rys. 1 Kluczowe aspekty systemu jakości wg ISO 9004-2

W zakresie odpowiedzialności, ISO 9004-2 wyraźnie nakłada na kierownictwo obowiązek ustalenia polityki jakości firmy oraz zaangażowania się kierownictwa w rozwój i podwyższanie efektywności systemu jakości. Kierownictwo powinno opracować i udokumentować politykę jakości, zawierającą:

- rodzaj wykonywanej usługi,
- wizerunek organizacji usługowej i jej reputacji z punktu widzenia jakości,
- przyjęte podejście w dążeniu do celów jakościowych,
- rolę pracowników firmy, odpowiedzialnych za wprowadzanie polityki jakości.

Polityka jakości musi być ogłoszona, zrozumiana przez cały personel, wprowadzana i przestrzegana.

Kierownictwo powinno także określić mierzalne cele jakościowe. Zasadniczymi założeniami [1] przy ustaleniu celów jakości powinny być:

- satysfakcja klienta wynikająca z fachowości i etyki,
- stała poprawa jakości usługi,
- uwzględnienie wymagań społecznych i środowiska,
- sprawność świadczenia usług.

Sprawą pierwszorzędnej wagi, podkreślaną kilkakrotnie w omawianej normie, jest jasne określenie (to znaczy także udokumentowanie – przyp. aut.) odpowiedzialności za jakość i kompetencji w tym zakresie. Każdy pracownik organizacji usługowej, którego praca ma wpływ na jakość, powinien mieć określony ogólny i szczegółowy zakres odpowiedzialności. Przede wszystkim dotyczy to zapewnienia skuteczności relacji z klientem, ale oczywiście także projektowania, realizacji i kontroli procesu usługi (w tym możliwości podjęcia natychmiastowych działań korygujących).

Wymaganiem szerzej opisanym w stosunku do norm podstawowych (tzn. PN/EN 29001 do 29003) są przeglądy dokonywane przez kierownictwo. Powinny one być przeprowadzane okresowo w celu określenia efektywności systemu jakości we wprowadzaniu polityki jakości i osiąganiu celów jakościowych. Podczas przeglądów systemu jakości powinny być brane pod uwagę różne źródła informacji, w tym:

- ustalenia z analiz wykonanej usługi (informacje o efektywności i wydajności procesu świadczenia usługi w aspekcie spełnienia wymagań i osiągnięcia satysfakcji klienta),
- ustalenia z okresowych wewnętrznych przeglądów systemu (auditów),
- informacje o zmianach wynikających z nowych technologii, koncepcji dotyczących jakości, strategii na rynku oraz warunków socjalnych i środowiskowych.

Udokumentowane wyniki przeglądu powinny być przedstawiane kierownictwu, które jest zobowiązane do opracowania na tej podstawie programu jakości.

Norma ISO 9004-2 podkreśla, że najważniejszym zasobem w każdej organizacji są indywidualnie rozpatrywani pracownicy; jest to szczególnie ważne w organizacjach usługowych, ponieważ praca pojedynczych pracowników bezpośrednio wpływa na jakość usługi. Norma podaje kilka zaleceń przy motywacji pracowników oraz podkreśla tak istotny w rozwoju element, jak wszechstronne szkolenia personelu [3].

Norma zwraca także uwagę na rozwijanie umiejętności porozumiewania się pracowników z klientami, a także pracowników wewnątrz firmy – co stwarza możliwości współuczestnictwa i współpracy przy rozwiązywaniu problemów. Zgodnie z [1] metody porozumiewania się mogą obejmować:

- odprawy organizowane przez kierownictwo,
- spotkania mające na celu wymianę informacji,
- informację udokumentowaną,
- urządzenia techniki informatycznej.

Struktura systemu jakości, opisana w wytycznych dotyczących usług, kładzie szczególny nacisk na kontrolę nad wszystkimi procesami oraz na działania zapobiegawcze (których istotną rolę w systemie jakości podkreślają nowe wydania norm ISO 9001, 9002 oraz 9003 z roku 1994). Na jakość usługi, z punktu widzenia klienta, bezpośredni wpływ mają procesy realizacji oraz działania wynikające ze sprzężeń zwrotnych, które przyczyniają się do poprawy jakości usługi, takie jak:

- ocena wykonanej usługi przez dostawcę,
- ocena wykonanej usługi przez klienta,
- audyty jakości wprowadzenia i efektywności wszystkich elementów systemu jakości.

W przypadku dokumentacji systemu jakości (oprócz księgi jakości, procedur i zapisów jakości), ISO 9004-2 zwraca uwagę na konieczność opracowania dla poszczególnych rodzajów usług tzw. programów jakości, obejmujących: sposoby osiągania jakości, zasoby oraz kolejność działań. Wszystkie dokumenty w organizacji usługowej powinny być wydawane, dystrybuowane i przeglądane zgodnie z określonymi i udokumentowanymi procedurami.

Wymagania dotyczące wewnętrznych auditów jakości nie zostały bardzo rozszerzone w normie ISO 9004-2, odsyła ona do normy ISO 10011-1 *Guidelines for auditing*, której wydanie polskie spodziewane jest w najbliższym czasie.

Omawiana norma stawia konkretne wymagania w zakresie kontaktów z klientami; efektywne porozumiewanie się dostawcy z klientami, zgodnie z [1], obejmuje:

- określenie usługi, jej zakresu, możliwości i terminu wykonania,
- podanie kosztu usługi,
- wyjaśnienie wzajemnych relacji pomiędzy usługą, jej wykonaniem i kosztem,
- wyjaśnienie klientom skutków ewentualnych problemów i, jeżeli rzeczywiście powstaną, sposobów ich rozwiązywania,
- upewnienie się, że klienci zdają sobie sprawę ze znaczenia swojej roli w osiąganiu jakości usługi,
- zabezpieczenie właściwych i łatwo dostępnych urządzeń do efektywnego porozumiewania się,
- określenie zależności pomiędzy oferowaną usługą a rzeczywistymi potrzebami klienta.

Elementy operacyjne systemu jakości

Jako elementy operacyjne systemu jakości, ISO 9004-2 wyróżnia procesy: marketingu, projektowania, wykonania usługi oraz analizę skuteczności i możliwości poprawy usług. Najszerzej opisane jest projektowanie, jako proces kluczowy dla wszystkich późniejszych działań wpływających na jakość.



Norma stawia wymaganie opracowania procedur planowania i wprowadzania marketingu. Elementy jakości w marketingu powinny obejmować:

- ustalenie potrzeb klienta (tzn. gusty, oczekiwana solidność, dostępność, cena, itp.),
- usługi uzupełniające,
- przegląd ustawodawstwa oraz związanych z nim norm i przepisów,
- analizy i przegląd wymagań klienta, zgromadzone dane na temat usługi oraz informacje dotyczące kontraktu,
- konsultacje wewnętrzne w celu potwierdzenia zobowiązań i możliwości spełnienia wymagań,
- nieustanne badanie w celu sprawdzenia zmieniających się potrzeb rynku, nowych technologii oraz nacisku konkurencji,
- stosowanie sterowania jakością.

Wymagania ISO 9004-2 odnoszą się także do jakości w reklamie. Każda reklama powinna rzetelnie odzwierciedlać charakterystykę usługi, z uwzględnieniem punktu widzenia klienta na jakość świadczonej usługi. Ponadto należy wziąć pod uwagę ryzyko związane z odpowiedzialnością prawną i skutkami finansowymi, stanowiącymi wynik zaoferowania przesadnych lub nie udowodnionych zalet reklamowanej usługi [2].

Projektowanie usługi obejmuje zarówno opracowanie szczegółowych charakterystyk procesów, jak i kontroli usług przy uwzględnieniu możliwości organizacji usługowej. Kierownictwo jest zobowiązane do jasnego określenia kompetencji i odpowiedzialności w tym zakresie, biorąc pod uwagę fakt, że zapobieganie wadom na etapie projektowania jest mniej kosztowne niż w trakcie wykonywania usługi lub po jej wykonaniu. Odpowiedzialność za projektowanie, zgodnie z [1], powinna obejmować:

- planowanie, przygotowanie, zatwierdzanie, kontrolowanie i dotrzymywanie wymagań dotyczących usługi oraz kontroli jakości,
- określenie wyrobów i usług, które mają być dostarczone podczas realizacji usługi,
- przeprowadzanie przeglądu projektu w każdej fazie projektowania usługi,
- potwierdzenie zgodności uruchomionego procesu wykonania usługi z wymaganiami zawartymi w charakterystyce usługi, wykonania usługi oraz kontroli jakości w wyniku informacji uzyskanych ze sprzężenia zwrotnego lub innych czynników zewnętrznych.

W trakcie projektowania wymagań, dotyczących usługi (tzn. jasnego opisu cech usługi dających się ocenić przez klienta oraz kryteriów akceptowania dla każdej cechy usługi), wykonania usługi (opisanych w procedurach realizacji usługi) oraz kontroli jakości, ważne jest:

- planowanie wariantów w wykonywanych usługach,
- przeprowadzanie analiz w celu przewidywania możliwych skutków systematycznych i przypadkowych nieprawidłowości, a także tych aspektów usługi, które są pod kontrolą wykonawcy,

- opracowanie planów działalności usługowej w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności.

Zakupywane produkty i usługi mogą mieć istotne znaczenie dla jakości, kosztów, wydajności i bezpieczeństwa usług dostarczanych przez organizację usługową, co trzeba wziąć pod uwagę już na etapie projektowania. Należy zapewnić prawidłowe stosunki z poddostawcami, łącznie z systemem wymiany informacji. Wymagania dotyczące dostaw produktów powinny, zgodnie z [1], zawierać przynajmniej:

- zamówienia zakupu, wystawione jako opisy lub specyfikacje,
- wybór zakwalifikowanego poddostawcy,
- uzgodnienie wymagań jakości i wymagań zapewnienia jakości,
- uzgodnienia dotyczące metod zapewnienia jakości i metod weryfikacji,
- ustalenia dotyczące rozwiązywania sporów na temat jakości,
- kontrole dostarczanych wyrobów i usług,
- zapisy dotyczące kontroli jakości dostarczanych wyrobów i usług.

Organizacja usługowa powinna także ustalić system nadzoru nad transportem wewnętrznym, przechowywaniem, pakowaniem, dostawą i ochroną własności klienta, za które jest odpowiedzialna lub z którymi ma do czynienia w trakcie wykonywania usługi.

Ocena jakości usługi może być wykonywana przez:

- wykonawcę (integralna część procesu realizacji usługi)
 - ▲ pomiary i weryfikacja kluczowych czynności,
 - ▲ samokontrola personelu,
 - ▲ ocena końcowa wykonywana przez wykonawcę przy kliencie w celu zaprezentowania podejścia wykonawcy do jakości wykonanej usługi,
- klienta (ostateczna miara jakości usługi, często jako subiektywna ocena).

Organizacja usługowa powinna w sposób ciągły oceniać satysfakcję klienta oraz przeprowadzać porównania ocen dokonywanych przez klienta z własnymi, w celu określenia możliwości uzgodnienia tych dwóch miar jakości.

Norma ISO 9004-2 wymaga od organizacji usługowej przeprowadzania ciągłych analiz wykonywanych usług, mających na celu określenie i wprowadzanie sposobów poprawiania jakości usługi. Pierwszym warunkiem, który należy spełnić, jest zebranie odpowiednich danych do analiz, to znaczy:

- danych z oceny dokonywanej przez wykonawcę (w tym kontrola jakości),
- danych z oceny dokonywanej przez klienta (reakcje, reklamacje, skargi, sprzężenia zwrotne),
- auditów jakości.

Analizy tych danych (systematyczne i planowe) będą pomiarem spełnienia wymagań dotyczących usługi i wskażą możliwości poprawy jakości oraz skuteczności i wydajności świadczonych usług.

Ostatnim wymaganiem zapisanym w normie ISO

9004-2 jest konieczność tworzenia programu stałej poprawy jakości usługi oraz skuteczności i wydajności pełnego zakresu działalności usługowej, ujmującego również próbę określenia:

- cechy, której poprawa byłaby najkorzystniejsza dla klienta i organizacji usługowej,
- wszelkich zmieniających się wymagań rynku, po których można oczekiwać, że poprawią poziom świadczonych usług, spowodowany nieefektywnym i niewystarczającym nadzorem nad systemem jakości,
- możliwości obniżenia kosztów przy jednoczesnym utrzymaniu i poprawianiu jakości wykonanej usługi.

Podsumowanie

Norma ISO 9004-2 jest na pewno wyjątkowo przydatnym narzędziem przy wprowadzaniu systemu jakości w organizacji usługowej, a także służącym do poprawy zasad organizacji i zarządzania w każdej firmie usługowej. Pewną niedogodnością w posługiwaniu się normą jest jej układ treści. Na przykład zagadnienia dotyczące kontroli jakości są opisywane w rozdziałach 6.2.5, 6.3.2 oraz 6.3.3. Oczywiście układ treści wynika z innego klucza przyjętego przez autorów normy,

można mieć jedynie wątpliwości, czy nie powinien być on zgodny z normami podstawowymi (ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003), czy nie ułatwiłoby to korzystania z wytycznych w połączeniu z normą, według której firma postanowiła budować swój system jakości. Ewentualnie można by pomyśleć o opracowaniu tabeli: jaki punkt ISO 9004-2 odpowiada punktowi ISO 9001 do 9003 (tak jak jest to zrobione w załączniku B w stosunku do normy ISO 9004).

Polskie wydanie normy ISO 9004-2 jest oczekiwanie przez wiele organizacji usługowych z dużą niecierpliwością, niestety Polski Komitet Normalizacyjny ma mnóstwo pracy (oprócz norm ISO pozostaje do opracowania cała spuścizna z poprzednich czasów – normy ZN i BN) i ciężko określić, jak szybko zobaczymy normę PN/EN 29004-2.

Tomasz Tkaczyk

BIBLIOGRAFIA

- [1] ISO 9004-2 „Quality management and quality system elements – Part 2, Guidelines for services”, 1991.
- [2] WITHERS J., VIPPERMAN C., *Marketing usług*, M&A Communications Polska Sp. z o.o., Lublin 1994.
- [3] MCGINNIS A.L., *Sztuka motywacji*, Vocatio, Warszawa 1994.

Autor jest doktorantem prof. dr hab. Romualda Kolmana z Politechniki Gdańskiej.

Piotr Wajszczyk

Badania marketingowe w Internecie

Dzięki osiągnięciom optoelektroniki i technologii łącz światłowodowych, możliwe stało się przesyłanie w ułamku sekundy olbrzymiej ilości informacji między komputerami odległymi od siebie o tysiące kilometrów. Możliwość taka legła u podstaw stworzenia nowego kanału wymiany dóbr, usług, płatności i informacji. Ekspansja ta pozwala wyodrębnić nową gałąź przemysłu telekomunikacyjnego – gałąź sieciową.

Jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się obecnie mediów jest sieć Internetu. W 1993 r., po przejściu pierwszej fali innowatorów, duże i średnie firmy zaczęły prowadzić wyrywkowe i systematyczne badania demografii, chłonności, potencjału i głębokości nowych rynków. Powstało wiele projektów badawczych, prowadzonych przez firmy dostawcze, agencje reklamowe, badania rynku i uniwersytety, zarówno amerykańskie, jak i europejskie.

Poniżej cytuję obszernie fragmenty projektu badań, przeprowadzonych przez The Graphics Visualisation and Usability (GVU) Center of Georgia University of Technology, współpracujących z bada-

czami z University of Michigan w ramach projektu HERMES.

Problemy poruszone w badaniach panelowych niniejszego badania były następujące:

■ Podstawowa charakterystyka firm uczestniczących w badaniach oraz ich produktów (np. rodzaj gałęzi przemysłu, liczba zatrudnionych, liczba lat doświadczenia w danym *businessie* itp.).

■ Cele i zadania uczestnictwa firmy w sieci World Wide Web (3W).

■ Indywidualna ocena stopnia, w jakim to uczestnictwo przynosi sukcesy oraz przewidywania przyszłego wzrostu działalności handlowej w sieci.

■ Charakterystyka działalności komercyjnej firmy w sieci 3W (np. jak istnienie sieci 3W wpłynęło (lub nie) na zmianę wewnętrznych i zewnętrznych rodzajów działalności firmy).

■ Indywidualna ocena firmy, wszystkiego co klienci oczekują od istnienia reklamy w sieci 3W.

■ Indywidualna ocena rodzaju obecnej i przyszłej konkurencji w sieci.

■ Zakres i stopień wykorzystania przez firmę usług i narzędzi sieciowych.



Ogólne informacje o ankietach przeprowadzanych w projekcie HERMES

Internetowa usługa World Wide Web jest obecnie najbardziej popularnym narzędziem istniejącym w sieci. Jednak z powodu jej rozproszonej i globalnej natury, bardzo niewiele wiadomo o charakterystyce użytkowników korzystających z tej usługi, motywach korzystania z niej. Lepsze zrozumienie charakterystyki użytkowników i powodów, dla których korzystają z usług sieciowych, pozwoli na przyszłe ulepszanie narzędzi sieciowych i technik ich użycia oraz umożliwi uczynienie ich konstrukcji bardziej przyjazną dla użytkownika. Badania prowadzone poprzez Oddział Badań Konsumenckich 3W ośrodka GVU Center są usługą publiczną. Ich rezultaty oraz bazy danych badań są udostępniane bezpłatnie dla szerokiej publiczności. Centrum GVU jest ośrodkiem afiliowanym przy Georgia Technology College of Computing (COC). Uczestnictwo w panelu jest wspomagane przez World Wide Web Consortium (W3C) oraz NCSA Software Development Group (SDG).

Badania zostały zaprojektowane i po raz pierwszy przeprowadzone przez Jamesa Pitkow, badacza pracującego w GVU. Pierwsze badanie użytkowników 3W zostało przeprowadzone w styczniu 1994 r. i stało się pierwszym badaniem marketingowym publicznie dostępnym w sieci poprzez usługę 3W.

W początkowym projekcie ankiety miały umożliwić charakterystykę użytkowników usługi sieciowej 3W, a także zademonstrować samą usługę sieciową jako wszechstronne narzędzie ankietowe. Zamiast używania poczty elektronicznej e-mail oraz zaśmiecania jej przesyłkami kont czytelników różnych list dyskusyjnych, usługa sieciowa 3W zapewnia łatwy w użyciu i elastyczny interfejs do komunikacji z użytkownikiem. Pozwala on respondentowi wypełnić ankietę stosownie do czasu, jakim sam dysponuje oraz odpowiedzieć na pytania małym nakładem sił i środków. Według aktualnego stanu struktury ankiety, respondenci odpowiadają na pytania należące do następujących grup tematycznych pytań:

- ogólnej demografii,
- autorów i dostawców informacji,
- użytkownika Internetu, a szczególnie jego usługi World Wide Web,
- dostawców usługi sieciowej 3W,
- zachowań konsumenta,
- ogólnego nastawienia do handlu elektronicznego.

Pierwsza ankieta, przeprowadzona w styczniu 1994 r., objęła 1500 respondentów, którzy nadesłali 4500 ankiet. Rezultaty tego badania zostały przedstawione na Pierwszej Międzynarodowej Konferencji World Wide Web w Genewie w Szwajcarii. Wyniki badań wzbudziły duże zainteresowanie wśród słuchaczy z różnych środowisk naukowych.

Druga ankieta przeprowadzona została między 10 października a 14 listopada 1994 r.; zawierała

pytania programowane (*adaptive questioning*), a konkretnej odpowiedzi na dane pytanie towarzyszyły dalsze pytania przygotowane dla danego typu odpowiedzi. Pozwoliło to określić precyzyjniej lokalizację respondentów (w miastach i w okolicach wiejskich) oraz pozwoliło zmniejszyć stopień skomplikowania pytań zamieszczonych w ankiecie. Również zasięg ankiety został zwiększony do ponad 4000 respondentów, którzy nadesłali ponad 18000 ankiet. Wyniki ankiety oraz analiza jej struktury zostały przedstawione na Trzeciej Międzynarodowej Konferencji World Wide Web w Darmstadt w Niemczech, gdzie uzyskała ona nagrodę specjalną. Z powodu dużego zainteresowania projektem zdecydowano o poszerzeniu ram projektu i o zaangażowaniu nowych badaczy przy konstrukcji pytań. W rezultacie tego badacz z Michigan Business School z University of Michigan, którym przewodzi Sunil Gupta – szef projektu HERMES, połączyli swoje wysiłki przy konstrukcji ankiet do badania elektronicznych zakupów poprzez World Wide Web z grupą z Georgia Institute of Technology.

Trzecia ankieta, prowadzona od 10 kwietnia do 10 maja 1995 r., różniła się od poprzednich w kilku szczegółach:

- Rozszerzono zakres pytań.
- Firma Prodigy zainstalowała w okresie 10 dni badań ankietowych połączenie pierwszej strony swoich usług bezpośrednio do ankiety projektu¹⁾, co umożliwiło dokonanie porównań pomiędzy charakterystyką tradycyjnego ogółu użytkowników 3W a użytkownikami usług *on-line* dostawcy sieciowego. Ponadto Prodigy dostarczyła dodatkowych kategorii dzielących próbę na warstwy wg lokalizacji respondenta (Europa/USA) i płci (mężczyzna/kobieta) oraz dokonania statystycznego testu różnic w grupach.
- Dokonano też drobnych korekt w strukturze programowanych pytań ankiety.

W rezultacie Ankiet Demografii Ogólnej objęła ponad 13000 respondentów, co postawiło ją jako największą wśród dotychczas przeprowadzonych poprzez sieć Internet. Ponieważ sieć Internet roztęka się bardzo szybko, autorzy ankiety zdecydowali się przeprowadzać kolejneankiety systematycznie w odstępach 6-miesięcznych. Pozwoli to śledzić rozwój sieci oraz zmiany zachodzące wśród jej użytkowników, jednocześnie nie powodując zdrażnienia u subskrybentów list dyskusyjnych.

Poniżej omówię trendy widoczne w wynikach systematycznych badań, prowadzonych poprzez usługę sieciową 3W od 1994 r. przez University of Michigan. Cele projektu HERMES były następujące:

- zrozumienie, dlaczego klienci i firmy dostarczają i wykorzystują zasoby komercyjne usługi World Wide Web sieci Internet,
- wypracowanie wiarygodnej metodologii, pozwalającej na śledzenie i przewidywanie tendencji w postępowaniu firm i klienta,

● dostarczenie informacji istotnej z punktu widzenia klienta i użytkownika usługi WWW sieci Internet.

Studium dotyczy charakterystyki użytkowników usługi World Wide Web sieci Internet i prowadzone jest systematycznie co sześć miesięcy w październiku i kwietniu każdego roku, na wyodrębnionym panelu użytkowników, którzy są jego zarejestrowanymi członkami.

Uniwersytet opracował system szybkiej analizy wyników kolejnych ankiet wśród użytkowników oraz regularnie dostarcza szczegółowe raporty, dotyczące analizy zmian i dynamiki w użytkowaniu usługi sieciowej 3W w ciągu ostatnich 6 miesięcy.

Raporty te opisują również przewidywania autorów ankiety, bazujące na wynikach ankietowych i towarzyszy im ok. 200 wykresów zamieszczanych w sieci.

Po raz pierwszy Uniwersytet udostępnił też rezultaty badań dotyczących obaw i preferencji konsumentów, związanych z transakcjami prowadzonych przez usługę sieciową 3W.

Aktywni uczestnicy panelu otrzymują również w pierwszej kolejności streszczenie rezultatów przeprowadzonej ankiety. Dołączone są także wyciągi z bazy danych nt. stopnia przyswojenia sobie usług 3W przez firmy komercyjne obecne w projekcie HERMES.

Oprócz prowadzenia systematycznych badań ankietowych, organizatorzy projektu rozpoczęli również inne projekty, dotyczące stosunków z klientami sieci oraz stosunków z klientami poprzez usługę 3W. W każdym przypadku organizatorzy ankiety pytają uczestników panelu oraz członków społeczności naukowej o wskazówki i rady dotyczące metodologii, technik i zakresu prowadzonego projektu.

Trzecia ankieta, która objęła 13000 respondentów z 52 krajów, w tym z USA i Kanady, została przeprowadzona pomiędzy kwietniem a majem 1995 r. i dotyczyła użytkowania stron 3W oraz demografii rynku. Wnioski z niej są następujące:

■ Przeciętny amerykański użytkownik 3W jest starszy (35) od użytkownika europejskiego o 4 lata i w przytłaczającej większości jest to mężczyzna (choć zaznacza się w coraz większym stopniu tendencja spadkowa – 94% w 04.94, 90% w 10.94 i 85% w 04.95), w coraz mniejszym stopniu samotny (spadek o 4 punkty do 43% dla Amerykanów przy 58% dla Europejczyków) i w ponad 60% po wyższych studiach (choć zaznacza się tendencja spadkowa), któremu wzrosły dochody (Amerykanom o \$9400 do \$69000, ale nie Europejczykom – nadal \$53500).

■ W coraz większej liczbie przypadków użytkownicy korzystają z komercyjnych kanałów dostępu do sieci (połowa w 10.94 r. wobec ponad 3/4 w 04.95), zmniejszyła się również dramatycznie popularność systemu UNIX jako platformy dostępu do sieci (z 89% rok temu, do 9% obecnie).

■ W ciągu półroczna respondenci zwiększyli swoje

wydatki przez sieć o 35% i oczekują wzrostu w porównywalnym okresie o 70%, chociaż nadal główną motywacją użycia sieci jest zbieranie informacji o możliwościach zakupów, a nie same zakupy. Co do przyszłych zakupów, 80% deklaruje kupno produktów komputerowych, ubrań, książek i płyt; ponad 70% kupi filmy video. Niewielu deklaruje biżuterię i usługi prawnicze. Konsumenci korzystający z pośrednictwa dostawcy (AOL, Prodigy, CompuServe) przeciętnie częściej dokonują zakupów sieciowych. Wśród 12 czynników decydujących o zakupach w sieci cena produktu otrzymała niską pozycję w rankingu, zaś wysoko oceniono jakość informacji, rzetelność i bezpieczeństwo oraz obsługę. Sprzedawcy otrzymali wysokie noty za jakość informacji, usługi i udogodnienia, jednak ich pięta Achillesowa okazała się bezpieczeństwo ujawnianych numerów kart płatniczych i rzetelność transakcji. Łączono z tym uwagi, iż trudno byłoby uzyskać zwrot (*refund*) lub unieważnić zamówienie przesłane siecią. Klientów interesowała najbardziej reputacja sprzedawcy towaru oraz chcieli wiedzieć, jak informacja towarzysząca transakcji jest przesyłana do sprzedawcy. Są to najpoważniejsze w tej chwili utrudnienia w dalszym komercyjnym rozwoju sieci.

■ Głównym źródłem zdobywanej informacji o oferowanych produktach są ogłoszenia w elektronicznych dziennikach (*e-papers*) i czasopismach (*e-zines*). Poczta elektroniczna jako nośnik informacji coraz bardziej ustępuje pola użyciu stron 3W – zarówno wśród zastosowań komercyjnych, jak i niekomercyjnych Internetu i oczekuje się utrzymania tego trendu.

Inne badania wykonane przez firmy komercyjne wykazują, iż rynek przemysłowy jest łatwiejszy w obsłudze stronami 3W, niż rynek konsumencki. Jednocześnie to właśnie rynek konsumencki, choć bardzo skomplikowany, uważany jest za najbardziej obiecujący i z nim związane są największe nadzieje i emocje.

W najbliższym czasie należy oczekiwać usprawnienia metod badawczych rynków sieciowych, a także szybkiej ewolucji narzędzi dostępu do sieci i sposobów prezentacji na niej ofert firm komercyjnych.

Piotr Wajszczyk

PRZYPISY

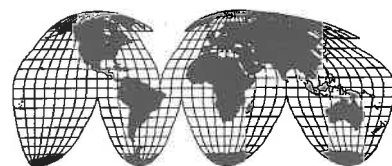
¹⁾ Wszyscy klienci dostawcy sieciowego, korzystając z jego usługi muszą przejść przez pierwszą stronę jego hosta 3W. Umieszczenie na niej obowiązkowej ankiety gwarantuje pobranie próby z populacji wszystkich użytkowników dostawcy.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Philip KOTLER, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*.
- [2] Rick TETZELI, *The Internet and Your Business*, „Fortune”, 7 marca 1994.
- [3]. Badania University of Michigan oraz cytowany projekt HERMES są dostępne przez sieć Internet pod URL: [HTTP://www.umich.edu/sgupta/HERMES](http://www.umich.edu/sgupta/HERMES).

Piotr Wajszczyk jest doktorantem w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Problèmes économiques”

W poszukiwaniu optymalnego funkcjonowania rynków finansowych

Alexandre Lamfalussy, *A la recherche d'un fonctionnement optimal des marchés financiers, Problèmes économiques*, 21.VI.1995.

Artykuł pochodzi z numeru specjalnego *Reflets et perspectives de la vie économique* (Wezembeek, Belgia) z lutego 1995 r., gdzie ukazał się pod tytułem *Le développement des marchés financiers, enjeux et perspectives*. Autor jest dyrektorem Europejskiego Instytutu Walutowego (Institut monétaire européen).

Rynek finansowy posiada dość silną i raczej niepodważalną pozycję. Ale od czasu do czasu warto przyjrzeć mu się z pewnej perspektywy, by ocenić, czy w jego funkcjonowaniu nie kryją się przypadkiem jakieś niedociągnięcia. Pozwolę sobie przytoczyć tu pewne moje spostrzeżenia na temat globalnego, całkowicie zintegrowanego i bardzo nowoczesnego w skali światowej rynku finansowego. Zanim wymienię pięć moim zdaniem kluczowych zagadnień i spróbuję omówić je; chciałbym podkreślić, iż w mojej ocenie staram się być obiektywny. Nie wszystko przecież jest złe. Dowodem na to są trzy poniższe przykłady, o których zdajemy się czasami zapominać, a które pokazują, że ta forma międzynarodowej integracji finansowej po-

siada niewątpliwie pozytywne aspekty.

Korzystne efekty integracji rynku finansowego

Primo, instrumenty finansowe wprowadzono w ciągu ostatnich 20 lat. W niektórych dziedzinach stanowią one niewątpliwie twardy orzech do zgryzienia, ale są **niezwykle skutecznymi środkami zabezpieczającymi podmioty gospodarcze** – nie tylko instytucje finansowe, ale także przedsiębiorstwa – przed ryzykiem i niepewnością rynku finansowego. Są to *hedging devices*, bardzo skuteczne instrumenty. Dużo się mówi na temat kilku ważnych przedsiębiorstw, które straciły ogromny kapitał, używając tych instrumentów finansowych w sposób nieprawidłowy. Ale nie wspomina się ani słowem o tysiącach przedsiębiorstw, którym udało się dzięki nim ochronić ze stuprocentową skutecznością przed niepewnością rynku finansowego.

Secundo, obserwacja dotycząca makroekonomii: od kilku lat stwierdza się **niezwykle silny przepływ kapitału w kierunku krajów rozwijających się oraz przekształcających swe gospodarki**. Kilka lat temu kładziono – i słusznie – silny akcent na ogromne znaczenie obiegu kapitałów jako czynnika wywołują-

cego trudności gospodarcze. Zgadzam się z tym, że może tak być, ale nie musi. Nie mieliśmy w historii, nawet w historii współczesnej, tak znacznego przepływu kapitału, jaki obserwujemy obecnie w kierunku krajów rozwijających się, a szczególnie państw Ameryki Łacińskiej oraz Azji, a nawet od pewnego czasu w kierunku państw Europy Środkowej i Wschodniej. Jest to proces, który zasługuje na podkreślenie.

Tertio, rynek kapitałowy niewątpliwie narzuca **dyscyplinę polityce gospodarczej**, zarówno walutowej, jak i finansowej. Można uważać, że ocena rynku finansowego jest niewłaściwa – moim zdaniem jest wprost przeciwnie! Oczywiście, jest w niej wiele przesady: problem rodzi się z samego funkcjonowania rynku finansowego, z jego zbyt gwałtownej reakcji na sygnały zaburzenia polityki. Ale według mnie kierunek, w jakim reaguje, jest zawsze pozytywny. Mogliśmy się o tym przekonać ostatnio, kiedy to prasa opublikowała wykresy opracowane przez Europejski Instytut Walutowy oraz odkrywcze wyniki badań nad współzależnościami. Wzrost wskaźnika dochodu przynoszonego przez długoterminowe obligacje od lutego do września 1994 roku jest znaczny i wynosi średnio 2,5%, z ogromnym zróżnicowaniem. Staraliśmy się ustalić przyczyny tego zróżnicowania. Okazało się, że istnieje

je silna współzależność między wskaźnikiem wzrostu dochodu ze sprzedaży dziesięcioletnich papierów państwowych a wskaźnikiem inflacji w ciągu tych 10 lat (1983–1993). Niezwykle ważnym odkryciem jest fakt, iż liczy się tu nie teraźniejszość, lecz właśnie doświadczenia przeszłości. Druga odkryta współzależność zachodzi między wzrostem dochodu z papierów państwowych a przewidywaną wartością deficytu budżetowego na dany rok. Trzecia, raczej oczywista, istnieje między zmianami wysokości oprocentowania a kursami wymiany walut. Wzrost wskaźnika oprocentowania był oczywiście większy w przypadku walut o silniejszym spadku kursu. To rynek finansowy wysyła w tym wypadku sygnał: *„Uwaga: o minionej inflacji niełatwo jest zapomnieć i trudno się z nią uporać. Uważajcie na ewolucję potrzeb finansowania sektora publicznego, a także na zachodzące w nim zmiany”*. Wskazówki te, moim zdaniem, okazać się mogą użyteczne.

Pięć podstawowych problemów

Prezentowane poniżej zagadnienia koncentrują się na tym, co w działalności rynków finansowych postrzegam jako negatywne.

Pierwszym problemem są **straty finansowe**. Niektórzy ekonomiści uważają, że nie istnieją niepowodzenia finansowe, lecz racjonalne. Inni zastanawiają się, w jaki sposób je zdefiniować. W stosunku do zmian cen aktywów finansowych? Czy też w stosunku do tego, co nazywamy „danymi fundamentalnymi”? Ale czym one tak naprawdę są? Wartość aktywów finansowego określa się w zależności od zdyskontowanych przychodów. Ale skąd możemy wiedzieć – jest to przecież kwestia indywidualnej opinii – ile będzie wynosił przyszły dochód i jakie zastosować stopy dyskontowe? Wbrew opinii wielu ekonomistów, straty finansowe rzeczywiście występują. Pomyśl-

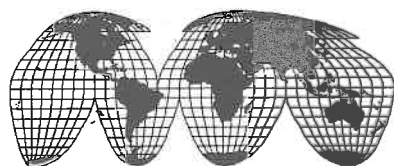
my chociażby o wahaniach kursu dolara 7 czy 8 lat temu: początkowo nastąpił silny wzrost, następnie bardzo silny spadek. To samo działo się z kursami na Giełdzie w 1987 roku oraz na rynku obligacji w 1993 i 1994 roku. Nie przypuszczam, żeby styczeń bieżącego roku stanowił moment przełomowy. Czyżby straty stanowiły nieodłączny element rynku finansowego? Moim zdaniem mogą one być niebezpieczne, ale nie aż tak, jak mogłoby się wydawać. Co należy więc przedsięwziąć? Myślę, że pole do popisu mają tu władze państwowe, które powinny zmniejszyć te straty do minimum oraz czuwać nad tym, by nie wywołały one poważniejszych problemów gospodarczych.

Druga kwestia niewątpliwie związana jest z obserwowanym na **rynku obligacji** od początku 1994 roku fenomenem: skąd ta niezwykła współzależność rynków finansowych w świecie, gdzie wskaźniki wymiany wciąż wahają się i gdzie występują fundamentalne różnice pomiędzy poszczególnymi gospodarkami? Oczywiście, istnieją pewne różnice, jeżeli chodzi o warunki emisji papierów wartościowych w poszczególnych państwach. Ale dlaczego np. oprocentowanie obligacji w Niemczech wzrosło dokładnie tak samo, jak oprocentowanie obligacji w Stanach Zjednoczonych? Chodzi o to, że tzw. dane fundamentalne są różne po obu stronach Atlantyku, a marka niemiecka waha się w stosunku do dolara (albo: dolar waha się w stosunku do marki...). Kwestia ta wywołuje całą serię pytań, na które nie można udzielić prostej odpowiedzi.

Trzecie zagadnienie – które dotyczy mnie osobiście ze względu na moją pracę w Europejskim Instytucie Walutowym – to **rola, jaką mogą odegrać innowacje finansowe w funkcjonowaniu kontroli walutowej**. Przez kontrolę walutową rozumiem współzależności pomiędzy środkami, jakimi dysponuje bank centralny. Są nimi przede wszystkim krót-

koterminowe stopy procentowe i ich wpływ na politykę walutową w szerokim tego słowa znaczeniu, na rynek finansowy i wreszcie na realną gospodarkę. W jakim stopniu techniki kontroli walutowej i mechanizmy przekazu impulsów walutowych do gospodarki są zakłócone przez innowacje finansowe? Jest to dziedzina badań niewystarczająco do tej pory zgłębiona. Technicznie zaś jest ona niezwykle interesująca i ważna, nie tylko ze względu na obecne funkcjonowanie polityki walutowej, ale szczególnie ze względu na naszą pracę, jaką jest opracowanie technik kierowania polityką walutową przez przyszły centralny bank europejski.

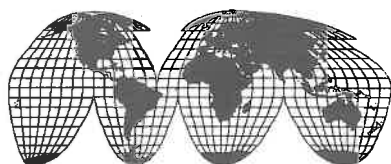
Czwarte zagadnienie, bardziej ogólne, ale jednocześnie rzadko poruszane przez badaczy: **co wiadomo na temat wzajemnych powiązań pomiędzy współczynnikami oszczędności – szczególnie współczynnikiem oszczędności gospodarskich domowych – a innowacjami i strukturami finansowymi?** Nie chodzi tu o globalny wskaźnik oszczędności w gospodarce (ani o wpływ oszczędności czy zadłużenia państwa na ogólny wskaźnik oszczędności), rozpatrywać będziemy raczej wskaźnik oszczędności gospodarskich domowych. Zachodzą ogromne różnice w wysokości tych oszczędności w Belgii, Włoszech czy nawet Japonii, oraz z drugiej strony w Stanach Zjednoczonych czy Anglii. Istnienie tych tak różnych światów wywołuje pytanie: czy fakt, iż w nowocześniejszych i doskonale rozwiniętych finansowo gospodarkach wskaźnik oszczędności jest tak niski, to jedynie przypadek? Można by oczywiście przytaczać prostsze lub bardziej skomplikowane argumenty dotyczące ewolucji wskaźnika oszczędności w cyklu życiowym. Jest to bardzo ważna



dziedzina, gdyż w rzeczywistości dotyczy przyszłego rozwoju nie tylko poszczególnych jednostek, ale przede wszystkim gospodarki państwowej. Nie ulega bowiem najmniejszej wątpliwości, że od wysokości wskaźnika oszczędności zależy przyszły wzrost gospodarczy.

Piątą interesującą nas kwestią jest **stabilność systemu finansowego**. Czy obecny światowy, zglobalizowany, całkowicie współzależny i niezwykle innowatorski system jest bardziej czy też mniej stabilny od systemu, jaki funkcjonował 30 lat temu: rozczłonkowanego, „sztywnego” i dysponującego znacznie mniejszą ilością środków? Kwestia ta wywołuje wiele pytań. Moja odpowiedź, stosunkowo prosta, brzmi: stopień wrażliwości nie podniósł się, a może nawet zmalał. Ale wraz z prędkością komunikacji i całkowitą współzależnością *via* systemy płatności, może on w przypadku niekorzystnej sytuacji gospodarczej znacznie wzrosnąć. Finansiści są świadomi tego problemu. Dokonał się ogromny postęp w dziedzinie prewencji: ustanowiono przepisy dotyczące obligacji dla instytucji finansowych, usprawniono systemy płatności odgrywające w naszym systemie niezwykle ważną rolę, a władze przekonały się, że ich polityka walutowa może pomóc w zapobieganiu kryzysowi.

Oprac. Katarzyna Mikunda



Tradycyjnie Zarząd Oddziału Wojewódzkiego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Częstochowie przy współudziale zarządów wojewódzkich Stowarzyszenia Księgowych w Polsce i Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego zorganizował w dniach 25 września – 5 października br. **DNI KULTURY EKONOMICZNEJ**.

Dominowały – jeśli chodzi o formy organizacyjne – wykłady, prelekcje, seminaria i spotkania. Przeważała tematyka finansowa – np. mówiono o przemianach w polskiej rachunkowości czy konsolidacji sprawozdań finansowych, jak również regionalna. Spotkanie z wojewodą Cezarym M. Grajem było poświęcone głównie tematyce restrukturyzacji województwa częstochowskiego, mówiono o jego obrazie w świetle statystyki czy też o projekcie specjalnej strefy ekonomicznej. Nie zapomniano też o Hucie Częstochowa – największym przedsiębiorstwie w województwie. Zostały przedstawione zmiany w organizacji produkcji i technologii wytwarzania w hucie oraz problematyka wpływu huty na środowisko naturalne.

Zorganizowano również dyskusję na temat „W perspektywie roku 2010”, gdzie obecne były wątki nie tylko ekonomiczne i społeczne, ale również ekologiczne, psychologiczne itd.

opr. Edward Jędrzejewski



SZKOŁA LOGISTYKI

Poznański Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa i Centrum Kształcenia Ustawicznego w Poznaniu, wykorzystując kadrę dydaktyczną Akademii Ekonomicznej w Poznaniu zapraszają na szkolenie organizowane pod hasłem: **LOGISTYKA W KAŻDYM PRZEDSIĘBIORSTWIE**.

Zakres tematyczny szkolenia:

Kurs I – Użytkowanie mikrokomputerów

Kurs II – Mikrokomputery w biznesie

Kurs III – Budowa systemów logistycznych.

Organizacja szkolenia:

Szkolenie składa się z trzech kursów, w których uczestnictwo zależy od stopnia przygotowania informatycznego kandydatów. Nie wyklucza się podjęcia wybranego kursu, choć dla osób mało wprawionych w korzystanie ze sprzętu komputerowego zaleca się ich kolejną realizację, skończywszy na trzecim, umożliwiającym budowę i wdrożenie systemu logistycznego w przedsiębiorstwie.

Każdy kurs obejmuje 65 godzin zajęć wykładowych i ćwiczeniowych przy sprzęcie, które realizowane są w 3-4 zjazdach trzydniowych (czwartek od godz. 16,00, piątek i sobota) w odstępach dwutygodniowych. Gwarantujemy noclegi. Rozpoczęcie kursów przewiduje się w październiku 1995 r. w zależności od liczby zgłoszeń.

Kurs I przewidziany jest jako wprowadzenie do użytkowania mikrokomputerów, kurs II ukierunkowany jest na umiejętność traktowania komputerów jako narzędzi w pracy menedżerów, zaś kurs III stanowi przygotowanie do budowy i wdrożeń systemów logistycznych, dobranych odpowiednio do potrzeb i możliwości danego przedsiębiorstwa.

Zgłoszenia należy kierować pod adresem:

CENTRUM KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO

Ośrodek Usług Dydaktycznych i Kwalifikacji Zawodowych
ul. Kanclerska nr 31 tel./fax (061) 672-204
60-327 Poznań