

przegląd

organizacji 6

2001

INOiK

Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



cena 9.00 zł

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

- Pokora wobec faktów – rozmowa z TADEUSZEM TOCZYŃSKIM, prezesem Głównego Urzędu Statystycznego 3

- Z doświadczeń funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym – Jan Duraj 7
- Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa – Artur Piotrowicz 9
- Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa – Jan Skonieczny 13
- Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw – Węgry i Republika Czeska – Jacek Klich 16

FINANSE

- Koszt kapitału własnego w przedsiębiorstwie – Ewa Komajda 20
- Faktoring jako instrument krótkoterminowego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw – Maciej Tokarski 24

JAKOŚĆ

- Zmiany w otoczeniu a jakość zarządzania i zarządzanie jakością – Tadeusz Wawak 27

INFORMATYKA

- Gospodarka elektroniczna – etapy wykorzystania internetu w biznesie – Arkadiusz Januszewski 32

MARKETING

- Kierunki rozwoju marketingu na rynku usług medycznych – Joanna Hołub 36

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zasada strategiczna – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 41

KRONIKA TNOiK 44



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 6 (737) 2001

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

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

Korespondenci:

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

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2001 r.:

- kwartalna – 27 zł,
- półroczna – 54 zł,
- całoroczna – 108 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na IV kw. 2001 r. wynosi 27 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

- a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

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

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

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała:
- 1 strona – 2000 zł

- kolorowa:
- 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Pokora wobec faktów

Rozmowa z TADEUSZEM TOCZYŃSKIM, prezesem Głównego Urzędu Statystycznego

W debatach politycznych stosunkowo rzadko padają argumenty zaczerpnięte z rocznika statystycznego – dlaczego tak się dzieje?

Trudno mi zgodzić się z taką oceną sytuacji. GUS nie tylko „produkuje” te wszystkie liczby, ale także prowadzi intensywny monitoring mediów. Z naszych obserwacji wylania się obraz kraju, w którym odbywa się swego rodzaju licytacja danymi statystycznymi. Oczywiście bywa też i tak, że dokonuje się nieuprawnionych interpretacji danych, manipuluje się informacjami, wyrывая je z kontekstu, przytacza się dane niewiadomego pochodzenia lub w ogóle ignoruje fakty, jednak w naszej ocenie – a jest ona dobrze udokumentowana – Polska jest raczej pozytywnym wyjątkiem, jeśli chodzi o zainteresowanie statystyką opinii publicznej, mediów, a nawet polityków. Z drugiej strony, polityk, który ciągle używałby argumentów zaczerpniętych z *Rocznika*, szybko znudziłby się odbiorcom. Zainteresowanie, nawet wyższe od europejskiej średniej, nie oznacza przecież, że wyborcy czy też słuchacze pragną nieustannego potoku liczb. Dlatego, biorąc udział w publicznych debatach, warto dobrze znać dane statystyczne, ale nie warto ich nadużywać.

I jeszcze jedna uwaga: *Rocznik Statystyczny* nie jest wydawnictwem popularnym. Jego wartość dla osoby dobrze zorientowanej i umiejącej się sprawnie poruszać w gąszczu liczb będzie trudna do przecenienia, jednak umiejętność posługiwania się nim nie jest powszechna: wymaga znajomości metodologii badań (przynajmniej w podstawowym zakresie), pewnej wiedzy o naturze opisywanych zjawisk, oboznania z terminologią itd. A na dodatek rzetelne posługiwanie się danymi statystycznymi wymaga uczciwości i pokory wobec faktów.

Co takiego jest w statystyce, że za pomocą tych samych danych ludzie usiłują udowodnić zupełnie przeciwstawne tezy?

To nie jest cecha statystyki, tylko ludzi. Potrzeba poparcia liczbami prezentowanych publicznie poglądów jest często silniejsza od wspomnianej już pokory wobec faktów. Zwykle jest bowiem tak, że jeśli dwaj dyskutanci posługują się tymi samymi danymi do udowodnienia przeciwstawnych tez, to jeden nie ma racji. Ten, który nie ma racji, może mimo wszystko głęboko wierzyć w to, że ma rację, a także w to, że fakty tę jego rację potwierdzają. Jeśli taka postawa jest wynikiem niewiedzy, to oczywiście nie ma się z czego cieszyć, ale bywa i tak, że w dyskusji dochodzi do świadomego manipulowania faktami. Jednak wykazywanie, że osoby zabierające głos na forum publicznym mijają się z prawdą, należy do zadań innych osób biorących udział w debacie i do mediów – a nie do GUS.

Niewiedza lub zła wola to dwa najprostsze przykłady niewłaściwego użycia danych statystycznych, ale



często mamy do czynienia z sytuacją, gdy ten sam wskaźnik dla różnych odbiorców znaczy co innego. Dla przykładu: obecna stopa bezrobocia dla niektórych jest alarmująco wysoka, a dla innych może być zaskakująco niska. Ci pierwsi powiedzą, że kilkanaście procent bezrobotnych to ewidentny nadmiar w stosunku do potrzeb pracodawców, ogromne koszty społeczne, obciążenie dla budżetu itd. Drudzy natomiast mogą powiedzieć, że biorąc pod uwagę sytuację na wsi, system podatkowy, politykę zatrudnienia, opóźnienie prywatyzacji i przemian strukturalnych w gospodarce, stan promocji kadr, poziom kształcenia i inne czynniki – należy się spodziewać bezrobocia na jeszcze wyższym poziomie. Dane statystyczne są w takim wypadku punktem wyjścia do prowadzenia rozważań o charakterze politycznym, czy też gospodarczym. Ocena faktów jest silnie zależna od poglądów oceniającego i stąd może powstawać wrażenie, że statystyka jest w pewnym sensie niejednoznaczna. W rzeczywistości jednak fakty pozostają niezmiennie, choć różne mogą być ich interpretacje.

Obserwując zmiany percepcji i wykorzystania danych statystycznych po 1989 r., muszę stwierdzić, że odbiorcy bardzo wiele się nauczyli i choć wciąż zdarzają się przypadki nadużywania czy nadinterpretacji, to są one dziś znacznie rzadsze niż dawniej – dotyczy to zarówno polityków, jak i innych odbiorców informacji statystycznych.

Inną jeszcze przyczyną niewłaściwego posługiwania się danymi może być próba porównania swojej sytuacji ze średnią. Bardzo często ludzie porównują wła-

sne zarobki netto (a czasem nawet kwoty pozostałe, np. po spłacie kredytu) ze średnią krajową, która jest kwotą brutto. To jest wprowadzić oczywisty błąd metodologiczny, ale jego powszechność powoduje spore zamieszanie. Na dodatek tych, którzy są poniżej średniej, jest zwykle więcej niż tych powyżej, a stąd już niedaleko do oskarżeń o nierzetelność danych, „bo przecież nikt tyle nie zarabia”. Być może „tyle” nie zarabia nikt ze znajomych protestującego albo – co bardziej prawdopodobne – ci, co zarabiają więcej od średniej, zwykle nie przyłączają się do protestów.

Jak reagują Państwo na przypadki nadużywania lub nadinterpretacji danych?

Z zasady unikamy polemizowania z wypowiedziami poszczególnych osób (polityków, ekonomistów, naukowców), używających jako argumentów danych statystycznych. W przypadku mediów natomiast staramy się prostować interpretacje stojące w jaskrawej sprzeczności z faktami. Różnica wynika stąd, że człowiek ma prawo się mylić, a wypowiadając się publicznie – wystawia się na publiczny osąd, natomiast media są przez odbiorców traktowane jako źródło wiarygodnej informacji i jeśli zdarza się, że informacja jest nieprawdziwa, wówczas czujemy się w obowiązku zareagować. Na dodatek statutowym obowiązkiem GUS, wynikającym także z ustawy o statystyce, jest nie tylko gromadzenie danych, ale również wyjaśnianie znaczenia poszczególnych liczb.

Jak wyglądała droga polskiej statystyki od centralnego sterowania informacją do dzisiejszych czasów?

Ewolucja w statystyce wynika nie tylko ze zmiany ustrojowej. Przed 1989 r. nie było bynajmniej tak, że do GUS przechodziły dyrektywy z Komitetu Centralnego, jakie mają być wyniki naszych badań. Sam pracuję w GUS od 1974 r., więc bardzo dobrze znam tamte realia. Sterowanie informacją polegało na tym, że zbierane przez nas dane były dostępne tylko dla wąskiej grupy wybrańców. Nadzór nad GUS sprawowała Komisja Planowania, która miała nas nawet wchłonać – pomysły takie były poważnie rozpatrywane, na szczęście do tego nie doszło. Decyzje o udostępnianiu danych, a częściowo ich nieudostępnianiu (wstrzymaniu, nadaniu klauzuli poufności itd.) były podejmowane na najwyższych szczeblach władzy i czasem produkowaliśmy publikacje jedynie dla dwóch osób w kraju. Trzeba też pamiętać, że system nie był monolitem i ewoluował. Rekwirowanie wydawnictw zdarzało się w latach 50. Potem stosowano metody mniej represyjne, ale właściwie przez cały okres PRL statystyka funkcjonowała i zbierała prawdziwe dane. Decydenci mieli zatem dostęp do prawdziwej informacji – a jak z niej korzystali, to już sprawa ich sumienia. Oczywiście pewnych faktów się nie badało, ale głównie dlatego, że ich znaczenie było marginalne, a nie dlatego, że ktoś nam tego zakazywał. Na dodatek to były czasy, kiedy w bardzo wielu dziedzinach dysponowaliśmy danymi dotyczącymi 100% zbioru objętego badaniem. Dlatego praca statystyka w wielu obszarach była podobna do pracy księgowego, który na podstawie danych zapisanych na poszczególnych kontach przeprowadza obliczenia, tworzy przekroje itd.

Podmiotów gospodarczych podlegających badaniu było kilkaset tysięcy i wszystkie miały obowiązek dostarczania nam wszelkich potrzebnych danych. Na ile dokładne i zgodne z prawdą były informacje o wykonaniu planu podawane przez przedsiębiorstwa państwowe – to rzecz odrębna, ale przecież i dziś nie sprawdzamy prawdziwości danych w formularzu F01. Natomiast niewątpliwą różnicą jest to, że dzisiaj operujemy na niepełnym zbiorze danych, a zatem dopiero obecnie jest to prawdziwa statystyka, czyli wyciąganie wniosków dotyczących całości na podstawie danych niepełnych. W sytuacji, gdy mamy 3 miliony podmiotów operowanie pełnymi danymi byłoby zresztą bardzo kosztowne – zarówno dla nas, jak i dla gospodarki.

Podstawowa różnica polega zatem na jawności, powszechnym i równym dostępie oraz bezwzględnej zasadzie nieudostępniania danych jednostkowych. Jeśli chodzi o kontakty zagraniczne, to trwały one w całym okresie powojennym. Dzięki temu polska statystyka była i jest poważana na świecie. Podobnie sprawa przedstawiała się na Węgrzech. W pozostałych krajach naszego obozu kontakty ze światem zewnętrznym były natomiast bardzo ograniczone. Od 1987 r. zaczęło się rzeczywiście szerokie otwarcie na świat – wówczas istniały jeszcze ograniczenia dotyczące publikacji danych, ale kontakty z zagranicznymi instytucjami nie były ograniczane. W 1990 r. podpisaliśmy umowę o współpracy z Eurostatem – a przecież wówczas nikt jeszcze na poważnie nie myślał o członkostwie w Unii Europejskiej. Ukoronowaniem zmian była ustawa o statystyce publicznej z 1995 r., która nie tylko stała się wzorem dla wielu krajów Europy Środkowowschodniej, ale niektóre jej rozwiązania są wykorzystywane w procesach legislacyjnych na Zachodzie, gdzie w ostatnich latach dokonywano nowelizacji ustaw statystycznych, często o bardzo długiej historii.

Ostatnie lata to dokończenie wielkiego dzieła przebudowy statystyki i dopasowywania jej do potrzeb nowoczesnego państwa demokratycznego o ustroju rynkowym. Po pierwsze więc – nowe klasyfikacje, a po drugie, metody zbierania i opracowywania danych. Dziś można już powiedzieć, że proces transformacji statystyki dobiegł końca. Oczywiście zmiany są procesem ciągłym, ale dziś wynikają one z bieżących zmian otaczającego nas świata i nowych metod badawczych, jakie są opracowywane u nas i na świecie.

Czy daleko nam jeszcze do standardów Unii Europejskiej?

Statystyka była jednym z pierwszych obszarów negocjacji uzgodnionych z Unią Europejską w ramach przygotowań do akcesji. Ustalona została lista zagadnień, które będą musiały zostać przystosowane do norm obowiązujących w Unii, w tym zakres, częstotliwość i metodologia badań. Wchodząc do Unii powinniśmy zharmonizować również te dziedziny, w których obecnie stosujemy inne od unijnych rozwiązania. Nie znaczy to, że nasze metody są „obiektywnie” gorsze, ale inne są potrzeby informacyjne jednego kraju, o określonym stopniu rozwoju społeczno-gospodarczego, a inne są potrzeby wielkiego wspólnego rynku. Stąd konieczność zmian, które zostały uzgodnione i są wprowadzane. Model statystyki, opisywany w unij-

nych dyrektywach i rekomendacjach nie jest zresztą realizowany w 100% przez żaden narodowy urząd statystyczny, co wynika częściowo z tradycji, a częściowo ze specyficznych, lokalnych potrzeb.

GUS jest oceniany jako jeden z najlepszych urzędów statystycznych wśród krajów kandydujących do Unii, a także jako lepszy od niektórych unijnych tego typu instytucji. To są oficjalne oceny zarówno Komisji Europejskiej, jak i Eurostatu. Prowadzenie pełnych badań we wszystkich dziedzinach zalecanych przez Unię wymagałoby poniesienia znacznych wydatków, więc dopóki nie jesteśmy w Unii prowadzimy tylko badania pilotażowe, a w pełnym zakresie uruchomimy je po akcesji. Nie ukrywam, że liczymy też na finansowe wsparcie rozwoju badań statystycznych ze środków unijnych.

Rozwinięcia wymagać będą np. zagadnienia związane z ochroną środowiska: jakość wód powierzchniowych, natężenie hałasu, gospodarka odpadami. Drugi istotny obszar to transport. Bez centralnego rejestru pojazdów nie jesteśmy w stanie rozwinąć tych badań, a trzeba jeszcze skomputeryzować ewidencję w portach i na przejściach granicznych. Trzecia dziedzina wymagająca nowego podejścia to finanse publiczne – do tego potrzebna jest z kolei współpraca w trójkącie: GUS, Ministerstwo Finansów i Narodowy Bank Polski. W tych trzech dziedzinach konieczne jest pełne przyjęcie nowych klasyfikacji i uzgodnienie ich ze wszystkimi zainteresowanymi, następnie zorganizowanie kanałów przepływu informacji, a na końcu dokonanie badań. Dla przykładu – aparat skarbowy wciąż stosuje klasyfikację wyrobów i usług SWW, pochodzącą z poprzedniego ustroju; w systemie rozliczeń finansowych obowiązuje w Polsce podejście kasowe, a nie memoriałowe, jak w Unii. Tego typu większych i mniejszych problemów do rozwiązania jest jeszcze sporo, ale nie mają one zasadniczego wpływu na funkcjonowanie statystyki, ani nie są podstawą do negatywnych ocen GUS jako instytucji.

A jak wygląda zaplecze techniczne – czy mają Państwo zapas mocy obliczeniowych?

Zwiększenie obciążeń dotyczących zarówno zakresu, jak i częstotliwości badań będzie się wiązało ze znacznymi inwestycjami. W ostatnich latach poziom inwestycji był stosunkowo niski, jednak w przyszłym roku czeka nas Narodowy Spis Powszechny oraz Powszechny Spis Rolny. Systemy, które planujemy uruchomić w związku z tymi badaniami będą potem wykorzystane w normalnej, rutynowej pracy. Ponieważ skonstruowanie takiego systemu, który nadawałby się zarówno do wielkiej akcji o charakterze jednorazowym, jak i do pracy w stabilnych warunkach, jest zadaniem dość złożonym, zdecydowaliśmy się robić to samodzielnie. Uważamy, że poznanie specyfiki naszej pracy przez zewnętrzną firmę trwałoby zbyt długo, a jeśli dodatkowo miałby być spełniony warunek późniejszego elastycznego przejścia do rutynowego systemu – byłoby to bardzo kosztowne. Dlatego wybraliśmy rozwiązanie bardziej pracochłonne, ale rokujące większe nadzieje na sukces.

Który kraj jest uważany za wzorcowy, jeśli chodzi o zbieranie i publikację danych statystycznych?

Rankingów jest sporo, w tym i takie, których wyniki wzbudzają jedynie dyskretnie uśmiechy w środowisku statystyków. Jeśli natomiast chodzi o rzeczywiste uznanie wśród specjalistów, to do grona krajów, w których statystyka jest na najwyższym poziomie, zaliczyć należy Kanadę, Australię i Francję. Doskonale zorganizowany system statystyczny działa też w Finlandii, choć kraj ten dopiero od niedawna jest członkiem Unii Europejskiej.

Czy istnieje „międzynarodówka” statystyków?

Instytucją o znaczeniu ogólnosiwiatowym jest Komisja Statystyczna ONZ. W Europie istnieją trzy główne ośrodki międzynarodowego życia statystycznego: Eurostat z siedzibą w Luksemburgu, Europejska Komisja Gospodarcza ONZ z siedzibą w Genewie oraz Komisja Ekonomiczna OECD. Współpraca w ramach tych trzech organizacji zaowocowała lepszą koordynacją pracy, wymianą informacji i zintegrowaną prezentacją programów i danych statystycznych.

Od ponad 100 lat istnieje też Międzynarodowy Instytut Statystyczny, który jest najwyższym autorytetem nie tylko merytorycznym, ale i moralnym statystyki światowej. Instytut był między innymi inicjatorem i promotorem stworzenia Dekalogu Statystyka (patrz str. 6 – przyp. red.), tj. podstawowych zasad oficjalnych statystyk na obszarze Europejskiej Komisji Gospodarczej.

W jakich sferach życia publicznego i gospodarczego wykorzystanie danych statystycznych jest wciąż niedostateczne?

Niewątpliwie bardzo wiele jest do zrobienia w dziedzinie edukacji statystycznej – na wszystkich szczeblach szkolnictwa, a także w ramach edukacji ustawicznej. Nawiazaliśmy współpracę z kilkoma uczelniami, jednak sama statystyka, jako kierunek, nie wydaje się studentom szczególnie interesująca. Warto byłoby natomiast rozszerzyć o zajęcia ze statystyki, rozumianej głównie jako analiza danych i posługiwanie się informacją statystyczną, program studiów na kierunkach ekonomicznych, szczególnie związanych z zarządzaniem. A są kraje, gdzie tego typu zajęcia prowadzi się już w szkole podstawowej.

Rosnące zainteresowanie statystyką wykazują też władze samorządowe. Oferujemy im nie tylko informacje pozwalające umieścić się na skali ogólnokrajowej rozpiętości poszczególnych wskaźników, ale także szczegółowe przekroje w rozbiciu gminnym, powiatowym, wojewódzkim. W internecie działa Bank Danych Regionalnych. Wykorzystanie tych danych nie jest jeszcze zbyt powszechne, ale z czasem będzie się to musiało zmienić, bo choćby podział unijnych funduszy strukturalnych będzie wymuszał wzrost zainteresowania.

Czy model GUS jako instytucji użyteczności publicznej, działającej na zasadach *non-profit*, jest właściwy?

Na ten temat toczą się na świecie bardzo poważne debaty, jednak większość statystyków uważa, że jest to rozwiązanie najwłaściwsze. Informacja statystyczna jest przeznaczona dla obywateli i powinna być im



udostępniana w sposób możliwie najmniej uciążliwy. Są wprowadzić urzędy, których budżet w dużej części opiera się na przychodach ze sprzedaży informacji, jednak w Polsce – gdzie wciąż istnieją obszary życia publicznego, w których statystyka jest nieobecna lub słabo obecna – dostęp do informacji powinien być jak najłatwiejszy, a zatem w miarę możliwości bezpłatny.

Czy współczesne trendy gospodarcze i polityczne zmieniają zakres zainteresowań statystyków?

Statystyka odwzorowuje rzeczywistość, więc musi się wraz z nią zmieniać. Z dziedzin, które ostatnio zaczęliśmy badać, wymienilibym koszty pracy, politykę społeczną i bezrobocie (rejestrowane, nie rejestrowane, na obszarach wiejskich). W skali międzynarodowej od kilku już lat toczą się rozmowy na temat metod badania zjawisk uprzednio nieznanymi, związanymi z globalizacją, nową ekonomią, społeczeństwem informatycznym. O ile w skali jednego kraju cykl wdrożenia nowego tematu badawczego zamyka się w granicach półtora roku, o tyle stworzenie programu badawczego dla zjawisk globalnych wymaga znacznie więcej czasu. Problemem jest zresztą nie tylko opracowanie i uzgodnienie metod badawczych, ale także ustalenie istoty zjawiska i zakreszenie obszaru

zainteresowań statystyki. Bo z faktu, że jakieś zjawisko istnieje, nie wynika ani to, że można i należy je badać, ani też, jak by to należało robić.

Jaki jest najlepszy wskaźnik (lub zestaw wskaźników) opisujących stan gospodarki i społeczeństwa – czy poza poziomem PKB nie powinniśmy stosować bardziej syntetycznych i więcej mówiących danych?

Marzenie o takim wskaźniku jest kamieniem filozoficznym statystyki. Niestety, nikomu się nie udało zaproponować ani jednego wskaźnika, ani nawet skończonej grupy wskaźników, które mogłyby – po uzgodnieniu dla nich odpowiednich wag – dawać syntetyczny i w pełni porównywalny obraz gospodarki, społeczeństwa, stopnia dobrobytu, zamożności, perspektyw, tradycji itd. Te wszystkie czynniki mają wpływ na subiektywne i obiektywne postrzeganie danego kraju. PKB jest natomiast wskaźnikiem wprowadzie bardzo dokładnie opisanym, więc porównywalnym, ale nie oddaje wielu aspektów życia, które jest i zawsze pozostanie nieskończenie bogatsze od statystyki.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

ZASADY OFICJALNYCH STATYSTYK NA OBSZARZE EUROPEJSKIEJ KOMISJI GOSPODARCZEJ

Zasada 1.

Statystyka oficjalna stanowi niezbędny element informacyjny społeczeństwa demokratycznego, dostarczając administracji publicznej, sektorowi gospodarczemu i społeczeństwu danych na temat sytuacji ekonomicznej, demograficznej, społecznej oraz środowiska naturalnego. Centralne organy statystyczne powinny zbierać dane statystyczne spełniające kryterium użyteczności i udostępniać je na zasadach bezstronności, mając na uwadze uszanowanie dostępu obywateli do informacji publicznej.

Zasada 2.

Aby zachować zaufanie do oficjalnej informacji statystycznej organy statystyczne powinny, zgodnie ze ściśle profesjonalnymi zasadami, szczególnie naukowymi i etycznymi, określić metody i procedury zbierania, przetwarzania, przechowywania i prezentowania danych statystycznych.

Zasada 3.

Aby ułatwić poprawną interpretację danych, organy statystyczne powinny dostarczać informacji na temat pochodzenia danych, metod i procedur służących do ich wykorzystania zgodnie z zasadami naukowymi.

Zasada 4.

Organ statystyczny ma prawo komentować błędne interpretacje oraz niewłaściwe stosowanie danych statystycznych.

Zasada 5.

Dane wykorzystywane dla celów statystycznych można uzyskiwać z różnego rodzaju źródeł, tj. ba-

dań statystycznych i kartotek (zbiorów) administracyjnych. Organ statystyczny powinien dokonywać wyboru źródeł zasilania, biorąc pod uwagę jakość danych, ich aktualność, koszty i obciążenia ponoszone przez respondentów.

Zasada 6.

Dane indywidualne zbierane przez organy statystyczne w celu sporządzenia statystyk odnoszących się do osób fizycznych lub prawnych muszą być ściśle poufne i mogą być wykorzystywane do celów statystycznych.

Zasada 7.

Teksty ustaw, przepisy prawne i wszelkie regulacje, według których funkcjonują systemy statystyczne, muszą być podane do publicznej wiadomości.

Zasada 8.

Jest sprawą zasadniczą, aby działalność organów statystycznych w różnych krajach była skoordynowana w celu zapewnienia spójności i wydajności systemu statystycznego.

Zasada 9.

Stosowanie przez organy statystyczne w każdym kraju pojęć, klasyfikacji i określonych na poziomie międzynarodowym metod przyczynia się do spójności i wydajności systemów statystycznych na wszystkich oficjalnych poziomach.

Zasada 10.

Współpraca dwustronna i wielostronna w dziedzinie statystyki przyczynia się do poprawy systemów statystyki oficjalnej we wszystkich krajach.

Jan Duraj

Z doświadczeń funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym

W dniach 7–9 maja 2001 r. odbyła się kolejna, już ósma, coroczna konferencja naukowa zatytułowana „Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym”. Została ona zorganizowana przez Katedrę Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego. Tegoroczne obrady konferencyjne toczyły się w czterech zasadniczych obszarach problemowych, które odnosiły się do: wartości przedsiębiorstwa, fuzji, przejęć i aliansów przedsiębiorstw, struktury i kosztu kapitału przedsiębiorstwa oraz rozwoju i inwestycji przedsiębiorstwa.

Podstawę dyskusji stworzyły opublikowane 42 artykuły naukowe w formie monografii (*Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Łódź 2001, stron 580). Ich autorzy podjęli kwestie o doniosłym znaczeniu dla działalności przedsiębiorstw. Prezentowane problemy stanowią złożony kompleks zagadnień o dużej wartości teoretycznej i metodologicznej oraz wysokiej przystawalności do potrzeb praktyki zarządzania. Wiele z nich zostało podjętych na nowo i w nowych warunkach działania przedsiębiorstw. Inne zaś stanowią kontynuację rozpoczętych wieloletnich badań przez autorów. Tak więc, samą tegoroczną publikację oraz owocną i bardzo bogatą dyskusję uznać można za niekwestionowaną wartość dodaną do rozwoju teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem na rynku kapitałowym.

W ramach pierwszej sesji poświęconej wartości przedsiębiorstwa przedmiotem dyskusji stały się referaty wygłoszone przez prof. dr. hab. Dariusza Zarzeckiego („Analiza i wycena wartości niematerialnych i prawnych”), prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego i mgr. Henryka Marcinkiewicza („Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie a jego wartość na rynku kapitałowym”), prof. dr. hab. Wandę Skoczylas („Strategiczna karta wyników w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa”), dr. Piotra Bartkowiaka („Restrukturyzacja przedsiębiorstwa użyteczności publicznej jako narzędzie kształtowania wartości przedsiębiorstwa”), dr. Katarzynę Zadros („Kapitał ludzki a kształtowanie wartości przedsiębiorstwa”) oraz mgr. Arkadiusza Dymka („Czynniki decydujące o wartości polskich portali internetowych”).

Prezentowane wyniki badań oraz wnioski wyprowadzone z dyskusji pozwalają podkreślić, że aktywa niematerialne, reprezentowane przede wszystkim przez własność intelektualną, należą do najcenniejszych aktywów przedsiębiorstwa. Dynamiczny rozwój internetu i wartości wiedzy wielokrotnie znaczenie

wartości niematerialnych i prawnych oraz wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Pogląd taki odnosi się także do zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej.

Paradygmat realizacji strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa tworzy konieczność opracowania i posługiwania się wieloma instrumentami zarządzania przedsiębiorstwem, spośród których eksponowana w dyskusji „strategiczna karta wyników”, stanowi ważne narzędzie przełożenia strategii na działanie. To narzędzie wspomagać może także procesy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw użyteczności publicznej.

Drugą sesję obrad konferencyjnych, zatytułowaną „Fuzje, przejęcia i alianse przedsiębiorstw”, otworzył referat wielce zasłużonego dla nauki polskiej i rozwoju ekonomiki przedsiębiorstwa prof. dr. hab. Bera Hausa. Referat został poświęcony ocenie pozytywnych i negatywnych stron fuzji i przejęć. Wszechstronna i zobiektywizowana ocena tych procesów wraz z postulatem ciągłego śledzenia nowych zjawisk w sferze przejęć w celu uchronienia się od niepożądanych skutków społecznych w przyszłości, wywołały ogromne zainteresowanie i stały się przedmiotem dyskusji oraz pogłębionych refleksji pragmatycznych ze strony kolejnych referentów. Znalazło to wyraz w referatach prof. dr. hab. Henryka Jagody i prof. dr. hab. Jana Lichtarskiego („Własność menedżerska i przejęcia menedżerskie w polskich przedsiębiorstwach”) i przedstawianych przez nich szerszych oryginalnych wynikach badań naukowych. Problemy fuzji, przejęć i aliansów przedsiębiorstw przedstawiane były także przez dr. Andrzeja Rutkowskiego („Efekt synergii w procesach fuzji i przejęć”), mgr. Ewę Knap („Strategia korporacji polegająca na przejmowaniu przedsiębiorstw”), mgr. Katarzynę Żak („Alianse strategiczne – odpowiedź na współczesne warunki konkurencji”), dr. Lecha W. Regulskiego („Konsolidacja kluczem do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw”).

Trzecia sesja, poświęcona problemom struktury i kosztu kapitału przedsiębiorstwa, zaowocowała wielodyscyplinarną dyskusją, zapoczątkowaną wystąpieniami i referatami dr. Jerzego Gajdki i mgr. Rafała Wolskiego („Test na Model Wyceny Aktywów Kapitałowych na podstawie testu Blacka, Jensena i Scholesa”), prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego i mgr. Tadeusza Falencikowskiego („Kształt tarcz podatkowych w przedsiębiorstwach”) oraz mgr. Agnieszki N. Duraj („Weryfikacja empiryczna hipotez badawczych odno-

szących się do czynników kształtujących politykę wypłat dywidendy w spółkach sektora bankowego”). Wystąpienia kolejnych referentów (dr Tadeusz Dudycz – „Pomiar kapitału na potrzeby oceny efektywności przedsiębiorstw”, dr Mirella Jurek – „Pomiar kapitału intelektualnego”, dr Janusz Pawłowski – „Kategoria kosztu kapitału w leasingu prywatyzacyjnym”) odsłoniły ogromne przemiany, jakie dokonują się w zarządzaniu kapitałem przedsiębiorstw w Polsce oraz konieczność pełniejszego wykorzystywania teorii kształtowania poziomu i struktury kapitału w zarządzaniu wartością rynkową przedsiębiorstwa i rozwoju podstawowych jednostek gospodarczych.

Czwarta sesja obrad konferencyjnych, zatytułowana: „Rozwój, finansowanie i inwestycje przedsiębiorstwa”, została zapoczątkowana wystąpieniem prof. dr hab. Czesława Glinkowskiego na temat: „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na polskim rynku kapitałowym oraz w innych Krajach Europy Środkowo-wschodniej”. W wielowątkowej dyskusji podkreślano wagę i priorytetowość znaczenia dotychczasowych i przyszłych inwestycji bezpośrednich dla rozwoju gospodarczego i tym samym rynku kapitałowego w Polsce. Prof. dr hab. Elżbieta Ostrowska („Ranga informacji w zarządzaniu inwestycjami na rynku kapitałowym”), podkreślając potrzebę posiadania przez inwestorów rzetelnej i obiektywnej informacji do optymalnego zarządzania inwestycjami, wskazała na rozwiązania metodyczne budowy infrastruktury

informacji niezbędnej do ograniczania ryzyka inwestycyjnego.

Referaty ogłoszone przez mgr. Piotra Janiszewskiego („Zastosowanie ciągu liczb Fibonacciego w ramach strategii inwestycyjnych na rynkach giełdowych”), prof. dr hab. Jerzego Różańskiego („Właścielska ocena przedsiębiorstwa”), dr Tatianę Czerwińską („Inwestowanie na rynku kapitałowym – teoria i praktyka towarzystw ubezpieczeniowych”) uwiaryściły kolejno: możliwości i potrzebę wykorzystywania matematycznego ciągu liczb Fibonacciego w prognozowaniu rynku giełdowego, rosnącą rolę systemów ocen przedsiębiorstwa z punktu widzenia interesów właścicieli kapitału przedsiębiorstwa oraz wagę rynku kapitałowego jako weryfikatora efektywności działalności techniczno-ubezpieczeniowej i inwestycyjnej ubezpieczycieli.

Tegoroczne obrady konferencyjne uwiaryściły także bardzo wysoką aktywność naukową młodszych pracowników nauki, którzy przygotowali również ambitne referaty i wzięli udział w dyskusji, tworząc solidne podstawy przekonań o posiadaniu przez nich bardzo dużej wiedzy i ogromnych możliwościach dalszego rozwoju naukowego. Bez wątpienia rozpoczęte i kontynuowane przez nich badania naukowe stanowić będą także istotną podstawę realizacji celów planowanej na rok przyszły kolejnej konferencji.

prof. dr hab. Jan Duraj
Uniwersytet Łódzki

Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym

**Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego
Łódzkie Towarzystwo Naukowe**

Łódź 2001

Dostrzegalne i zarazem silnie odczuwalne zmiany warunków działania przedsiębiorstw wpływają na przekształcenia koncepcji i praktyki zarządzania, w których zainteresowanie rynkiem kapitałowym zajmuje coraz poważniejsze miejsce. Rynek kapitałowy stanowi bowiem nie tylko miejsce pozyskiwania kapitału, instrument jego przemieszczania, lecz także jest weryfikatorem wartości przedsiębiorstwa.

Wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest jednym z zasadniczych celów zarządzania. Kształtuje się ona pod wpływem wielu czynników, które posiadając w wielu przypadkach interaktywny charakter, stanowią o procesach rozwoju

przedsiębiorstw. Takimi procesami są fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, ich alianse oraz przekształcenia struktury kapitału oraz ich system motywacyjny. Problemom tym poświęcona jest niniejsza publikacja.

Opracowanie składa się z czterech części, które traktują kolejno o wartości i wycenie przedsiębiorstwa, fuzjach, przejęciach i aliansach przedsiębiorstw, strukturze, koszcie i rodzajach kapitału oraz rozwoju, finansowaniu i inwestycjach przedsiębiorstw.

Z wprowadzenia
Jan Duraj

Artur Piotrowicz

Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Ujęcie struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna jest w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania definiowana na wiele różnych sposobów, z czym wiąże się brak jednoznacznej interpretacji tego pojęcia. Różnorodność spotykanych w literaturze definicji, ich nieostrość wynika przede wszystkim z odmienności założeń i postaw badawczych przyjmowanych przez autorów podejmujących próby sprecyzowania definicji struktury organizacyjnej. Analiza najczęściej spotykanych definicji struktury organizacyjnej pozwala stwierdzić, że są one konstruowane na podstawie dwu podstawowych komponentów¹⁾:

- elementów określonej całości i ich układu (zespołenia),
- relacji (stosunków, sprzężeń) między tymi elementami.

Różnice między sposobami definiowania struktury organizacyjnej dotyczą statusu wymienionych komponentów, to znaczy tego, czy oba rodzaje tych komponentów traktowane są równorzędnie, czy relacjom nadaje się dominujące znaczenie w stosunku do elementów, czy też dominujące znaczenie przy konstruowaniu definicji mają elementy. Na tej podstawie można wyróżnić trzy typy definicji²⁾:

- definicje kładące akcent na elementy pewnej całości i ich układ,
- definicje kładące akcent na relacje zachodzące między elementami określonej całości,
- definicje akcentujące zarazem układ elementów pewnej całości i relacje zachodzące między tymi elementami.

Definicje uwzględniające układ elementów pewnej całości i ich wzajemne powiązania (relacje) odzwierciedlają najdokładniej istotę struktury organizacyjnej. Obejmują one swym zakresem obszar definicji należących do dwu poprzednich grup razem wziętych. Jednocześnie akcentują oba tak istotne dla struktury organizacyjnej czynniki. W świetle powyższych rozważań strukturę organizacyjną można zdefiniować jako układ i wzajemne relacje między elementami przedsiębiorstwa.

Do głównych funkcji tak rozumianej struktury należą³⁾:

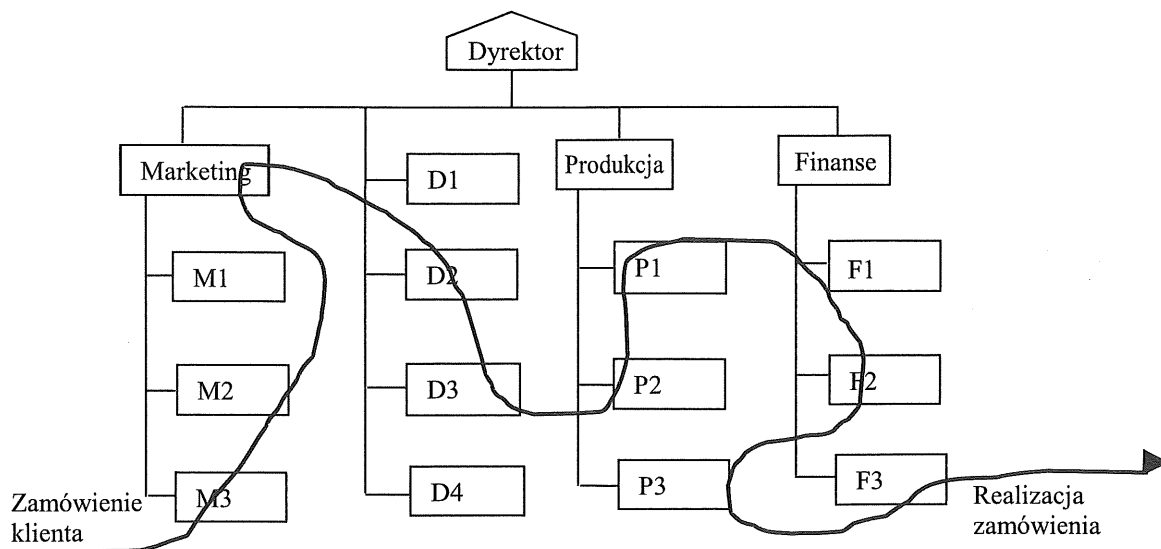
- strukturalizacja elementów, to jest redukcja złożoności przedsiębiorstwa rozumiana jako podział jego pracowników na grupy, kategorie, określenie przypadającego każdemu pracownikowi przedsiębiorstwa miejsca w podziale władzy, podziale pracy, zadań i obowiązków,
- strukturalizacja relacji, to jest wyznaczenie ogólnych ram zachowania się w przedsiębiorstwie, rozumiana jako zinstytucjonalizowanie norm postępowania względem siebie jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmienne pozycje i pełniących różne role.

Tak określona struktura organizacyjna daje się opisać przy pomocy trzech cech charakteryzujących⁴⁾: centralizacji, konfiguracji oraz formalizacji.

Celem rozważań prowadzonych w niniejszym artykule jest opisanie koncepcji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przystającej do wymogów współczesności.

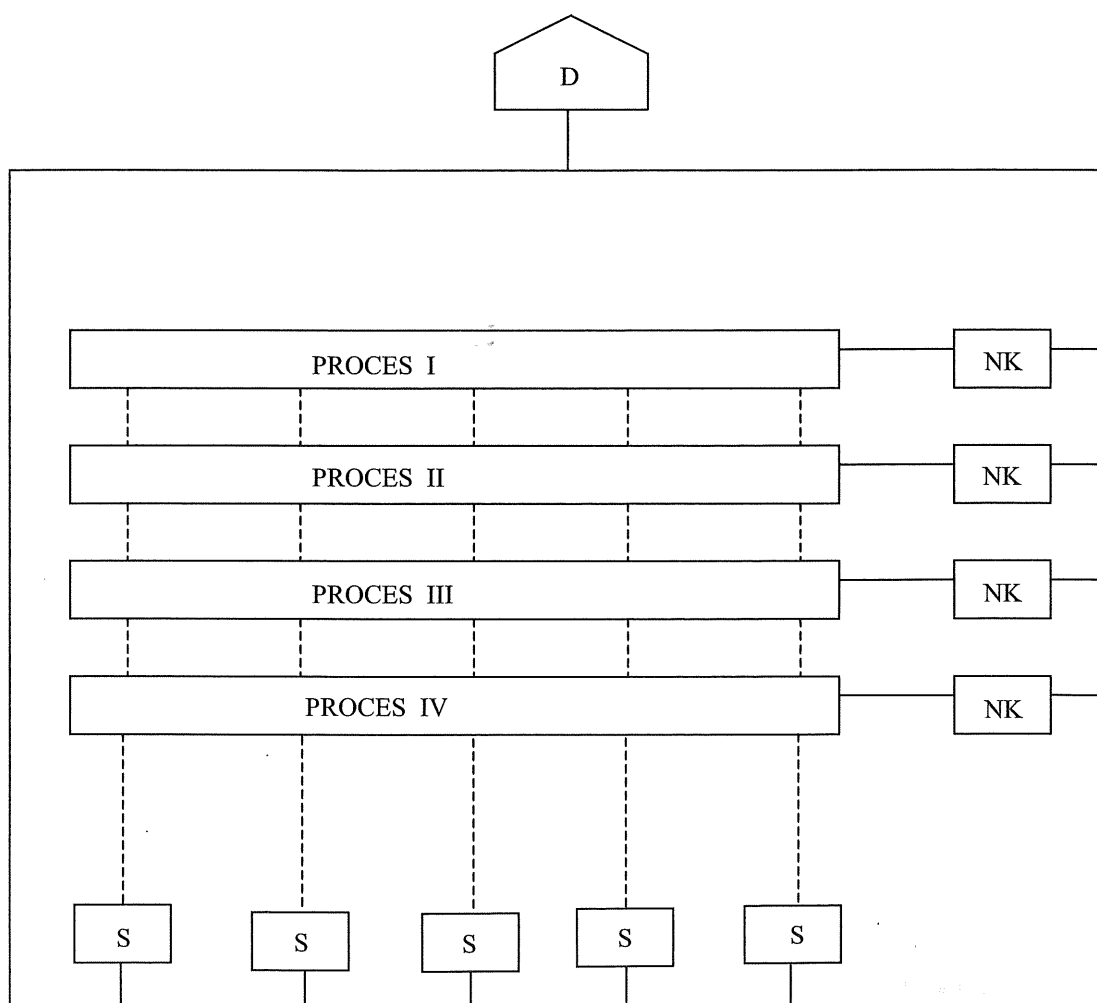
Pozioma struktura organizacyjna

Proces rozwoju koncepcji struktur organizacyjnych przebiegał od struktury funkcjonalnej poprzez strukturę dywizjonalną i macierzową dochodząc obecnie do struktury procesowej. Struktura funkcjonalna stanowiła rezultat dociekań klasyków organizacji i zarządzania. Struktura dywizjonalna była reakcją na wzrost przedsiębiorstwa połączony ze zmianą warunków działania. Struktura macierzowa powstała w związku z potrzebą uelastycznienia przedsiębiorstwa. Rozwój nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania w latach dziewięćdziesiątych XX wieku doprowadził do powstania pionowo zorientowanych rozwiązań strukturalnych. Sukcesy przedsiębiorstw związane z *Total Quality Management* przyczyniły się do rozwoju koncepcji struktur organizacyjnych skupionych na procesach, których podstawowym budulcem są wielofunkcyjne zespoły zadaniowe zajmujące się realizacją określonego procesu i składające się z przedstawicieli specjalności, których udziału wymaga charakter realizowanego procesu⁵⁾. Procesowe struktury organizacyjne upowszechniły się wraz z implementacją *reengineeringu*, który zakłada radykalne zmiany, ponowne zaprojektowanie przedsiębiorstwa, a nie jego poprawę, rozwój czy modyfikację. Pro-



Schemat 1. Przebieg procesu przez tradycyjną strukturę organizacyjną

Źródło: opracowanie własne.



Schemat 2. Procesowa struktura organizacyjna

D – dyrektor; S – specjalistyczne stanowiska doradcze; NK – członkowie naczelnego kierownictwa odpowiedzialni za poszczególne procesy

Źródło: opracowanie własne.

wadzi to do rewolucyjnej zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. M. Hammer i J. Champy są zdania, że nie jest już uzasadnione tworzenie struktur organizacyjnych zgodnie z klasycznym podziałem pracy zorientowanym na wykonywanie poszczególnych zadań. We współczesnym świecie klientów, konkurencji i zmian przedsiębiorstwa powinny organizować pracę wokół procesów. W strukturze poziomej kluczowe znaczenie ma termin „proces”, który można określić jako ciągłe, regularne działanie ludzkie lub też przebieg następujących po sobie działań, podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia określonego rezultatu; działanie lub seria operacji⁶⁾. Skupienie się na procesach prowadzi do podważenia dotychczasowego podziału na funkcje i specjalizacje na korzyść wielofunkcyjnych zespołów pracowników, stworzonych według wymogów określonego procesu, którzy podejmują wspólne działania w celu wypracowania rozwiązania zaspokajającego wymagania klienta. Procesy realizowane w przedsiębiorstwie wyznaczają ramy struktury organizacyjnej. Można je podzielić na trzy grupy⁷⁾:

- procesy podstawowe,
- procesy pomocnicze,
- procesy zarządzania.

Przebieg procesu przez klasyczną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa obrazuje schemat 1.

Przy wprowadzaniu procesowej struktury organizacyjnej następuje totalna reorganizacja przedsiębiorstwa⁸⁾:

- zmieniają się jednostki pracy, działy funkcjonalne ustępują miejsca zespołom procesowym tworzącym naturalną całość i mającym za zadanie wykonanie pewnej całościowej pracy – procesu,
- zmianie ulegają stanowiska pracy od nastawionych na realizację prostych zadań do pracy wielowymiarowej, zmniejsza się formalizacja,
- zmieniają się role poszczególnych pracowników, stanowiska kontrolowane ustępują miejsca stanowiskom dającym pełnię kompetencji, następuje delegowanie uprawnień (decentralizacja),
- zmianie ulega przygotowanie zawodowe od szkolenia do edukacji,
- następuje przesunięcie punktu ciężkości tradycyjnych miar wydajności wyprowadzanych z działań na efekty działań (satysfakcja klienta),
- zmieniają się kryteria awansu od wydajności do zdolności,
- zmianie ulegają wartości od ochronnych do produkcyjnych (nastawienie na klienta),
- zmieniają się menedżerowie od nadzorców do doradców (delegowanie uprawnień do zespołów procesowych),
- zmianie ulega kształt struktury organizacyjnej, staje się ona płaska, praca wykonywana jest przez zespoły z natury równych sobie ludzi, którzy działają z dużą swobodą i są wspierani przez niewielką liczbę menedżerów, następuje przejście od hierarchii do równości i redukcja etatów kierowniczych, klasycznie rozu-

miana struktura organizacyjna w istotny sposób traci na znaczeniu,

- zmienia się rola dyrektorów, stają się oni przewodnikami, muszą być usytuowani bliżej klientów i bliżej pracowników, czemu sprzyja mniejsza hierarchia.

Opisane powyżej zmiany prowadzą do powstania elastycznej, w pełni organicznej struktury organizacyjnej zorientowanej na procesy.

Procesową strukturę organizacyjną przedstawia schemat 2.

Struktura procesowa zbliżona jest w niektórych aspektach do struktury macierzowej. U samej góry struktury procesowej znajduje się stojący ponad wszystkimi procesami dyrektor naczelny, któremu podlegają członkowie naczelnego kierownictwa odpowiedzialni za poszczególne procesy oraz specjaliści, którzy doradzają kierownikom zespołów. Osoby kierujące zespołami procesowymi (gospodarze procesów) są podporządkowane dwóm zwierzchnikom: członkowi naczelnego kierownictwa i specjalistom. Kierownik zespołu procesowego stoi na czele zespołu lub kierowników kilku zespołów obsługujących podprocesy. Musi on rozwiązywać dylematy związane z posiadaniem dwóch zwierzchników. Dylematy te wynikają z możliwości pojawienia się wzajemnie sprzecznych wymogów stawianych przez członków naczelnego kierownictwa odpowiedzialnych za proces oraz specjalistów. Podstawowe jednostki organizacyjne (zespoły procesowe) w przedsiębiorstwie zorganizowanym wokół procesów ukierunkowane są na zaspokajanie potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Każdy zatrudniony stanowi ogniwo określonego procesu w przedsiębiorstwie, w którym pracownicy są zarówno klientami, jak i dostawcami dla innych osób tworzących pewien łańcuch. Traktowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jako łańcucha powiązań klientów i dostawców jest skutecznym środkiem przeciwdziałania skostnieniu struktur i procesów organizacyjnych⁹⁾. Każdy pracownik, każda komórka organizacyjna w ramach przedsiębiorstwa pracuje dla innych i wytwarza materialne lub niematerialne usługi, musi więc starać się, by inni pracownicy lub komórki mogli jak najlepiej wykonywać swoją pracę. Każde stanowisko pracujące na rzecz innego stanowiska jest dostawcą świadczącym usługi dla swego klienta. Klienci i dostawcy muszą zachowywać się w sposób służebny w stosunku do celów przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo zorganizowane wokół procesów (organizacja procesowa) to nie tylko struktura organizacyjna, ale również kultura procesowa i wiele zachowań związanych z obsługą procesów.

Zmiany centralizacji, konfiguracji oraz formalizacji struktury



W przedsiębiorstwie zaprojektowanym wokół procesów kluczowe znaczenie mają: wytwarzanie jakości i ciągłe ulepszanie oraz zespoły zajmujące się obsługą procesu. Praca zespołowa

prowadzi do zwiększenia uprawnień pracowników w celu lepszego zaspokojenia wymogów klienta. Ograniczeniu ulegają funkcje kontrolne i następuje delegowanie odpowiedzialności na niższe szczeble hierarchii organizacyjnej (decentralizacja). Orientacja na klienta stawia wymogi elastyczności, a tym samym odchudzenia struktury organizacyjnej oraz skupienia się na procesach służących klientom i przynoszących korzyści przedsiębiorstwu. Koncepcja oparta na satysfakcji klienta prowadzi do idei ciągłego ulepszania, realizowanej poprzez działania zespołowe i jest podążaniem w stronę „uczącej się organizacji” (uczącego się systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa). Następuje podniesienie rangi i efektywności wykorzystania systemów informatycznych, dzięki czemu skracają się drogi obiegu informacji. Konieczność szybkiego reagowania na sygnały rynkowe (potrzeby klienta), informatyzacja i praca zespołowa determinują zmiany konfiguracji (spłaszczenie) struktury organizacyjnej. Dawne pionierzy zastępowane są przez zespoły odpowiedzialne za poszczególne procesy, na skutek zmniejszenia liczby stanowisk kierowniczych struktura staje się płaska. Istotną rolę w strukturze zorientowanej na procesy odgrywają gospodarze procesów i gospodarze poszczególnych jego faz, pełniący role doradców. Członkowie zespołu ponoszą odpowiedzialność za wykonanie całego procesu, a nie za realizację jego poszczególnych części. Zacierają się granice między pracownikami uczestniczącymi w realizacji danego procesu. W związku z powyższym zmniejsza się także znaczenie dokumentów organizacyjnych. Zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności niemal zupełnie tracą na znaczeniu w warunkach pracy zespołowej, a co za tym idzie zmniejsza się stopień formalizacji struktury organizacyjnej.

Artur Piotrowicz

PRZYPISY

- ¹⁾ Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne, red. A. STABRYŁA, J. TRZCIEŃIECKI, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988, s. 12.
- ²⁾ A. Stabryła i J. Trzcieniecki (Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne, red. A. STABRYŁA, J. TRZCIEŃIECKI, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988, s. 12) wyróżniają dwa zasadnicze typy definicji, w niniejszej pracy ich klasyfikację poszerzono o trzeci typ definicji akcentujący zarazem układ elementów pewnej całości i relacje między nimi.
- ³⁾ K. MREŁA, *Struktura organizacyjna. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 36.
- ⁴⁾ R.H. HALL, *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977, s. 130–143; S.P. ROBBINS, *Organization Theory. The Structure and Design of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983, s. 45–89.
- ⁵⁾ H. JOHNSONN, P. MCHUGH, A. PENDLEBURG, W. WHEELER, *Business Process Reengineering. Break Point Strategies for Market Dominance*, John Wiley and Sons, Chichester 1999, s. 5–7.
- ⁶⁾ *The Oxford English Dictionary*, tom VIII, Oxford: The Clarendon Press 1978, s. 1408.
- ⁷⁾ A. OULD MARTYN, *Business Proceses, Modelling and Analysis for Reengineering and Improvment*, John Wiley, Chichester, New York 1995.
- ⁸⁾ M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 79–98.
- ⁹⁾ U.R. MÜLLER, *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997, s. 65.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BANK J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- [2] BOSTON CONSULTING GROUP, *Restructuring the West*, Future Perfect Seminar, SGH, Warszawa 1995.
- [3] BRONIEWSKA G., *Pojęcie klienta wewnętrznego w zarządzaniu jakością*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10/1998.
- [4] BRONIEWSKA G., *TQM – Kultura współdziałania w strukturze organizacyjnej dostosowanej do zarządzania procesami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/1996.
- [5] BRONIEWSKA G., *TQM, czyli konieczność podmiotowego podejścia do ludzi*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/1996.
- [6] *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, red. A. STABRYŁA, J. TRZCIEŃIECKI, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988.
- [7] HALL R.H., *Organizations Structure and Process*, Prentice-Hall, New Jersey 1977.
- [8] HAIGH R.H., MORRIS P.S., *The Development of a Generic Model for the Implementation of TQM. Total Quality Management Proceedings of First World Congress*, London 1995.
- [9] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [10] HAMMER M., *Re-engineering Work: Don't Automate – obliterate*, „Harvard Business Review”, July–August 1990.
- [11] HOPEJ M., *Reengineering i lean management a struktura organizacyjna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/1998.
- [12] JOHNSONN H., MCHUGH P., PENDLEBURG A., W. WHEELER, *Business Process Reengineering. Break Point Strategies for Market Dominance*, John Wiley and Sons, Chichester 1999.
- [13] MINTZBERG H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1979.
- [14] MREŁA K., *Struktura organizacyjna. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
- [15] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997.
- [16] OULD MARTYN A., *Business Proceses, Modelling and Analysis for Reengineering and Improvment*, John Wiley, Chichester, New York 1995.
- [17] PINCHOT G., *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. HESSELBEIN, M. GOLD-SMITH, R. BECKHARD, Business Press, Warszawa 1997.
- [18] REED R., LEMAK D.J., *Beyond Process: TQM Content and Firm Performance*, „Academy of Management Review”, nr 1/1996.
- [19] *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 1996.
- [20] *The Oxford English Dictionary*, tom VIII, Oxford: The Clarendon Press 1978.

Autor – dr nauk ekonomicznych.

Jan Skonieczny

Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa

Istnienie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie zależy od działań przystosowujących je do zmieniającego się otoczenia. Działania adaptacyjne polegają na ciągle dokonujących się zmianach – zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i we wszystkich jego kontaktach z otoczeniem.

W zależności od zastosowanego wzorca metodologicznego, a w jego ramach zakładanych celów, spodziewanych efektów, procedur i metod działania, wyróżnia się wiele działań adaptacyjnych przedsiębiorstwa do otoczenia. Najczęściej opisywane w literaturze działania adaptacyjne to:

- inicjowanie zmian i przystosowanie bierne [7],
- przystosowanie czynne i bierne [1],
- przystosowanie pierwotne i wyższego rzędu [4],
- przystosowanie rewolucyjne i ewolucyjne [2],
- przystosowanie radykalne i stopniowe [3, 13].

Działania te odnoszą się do zachowań pracowników, którzy pod wpływem określonej zmiany w otoczeniu podejmują działania mające na celu doprowadzenie do stanu równowagi między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Są to działania funkcjonalne, ponieważ polegają na kształtowaniu i utrwalaniu nowych wzorców zachowań pracowników, np. wywołanych zakupem nowej linii produkcyjnej. W wielu przypadkach zmieniają się nie tylko postawy i zachowania pracowników, lecz również struktura organizacyjna, np. przez stworzenie działu marketingu, zamieszczenie oddziału sprzedaży lub likwidację części już istniejącej (przez zatrzymanie produkcji o niskiej jakości). Takie działania adaptacyjne nazywane są strukturalnymi [1].

Wyróżnione działania adaptacyjne zakładają, że rozwój przedsiębiorstwa jest przede wszystkim pochodną jego możliwości wewnętrznych. Nie jest to pogląd powszechny. Wielu praktyków i teoretyków zarządzania uważa, że ciągle zmieniające się otoczenie jest podstawową determinantą zmian w przedsiębiorstwie [9]. Poszukiwanie efektywnych działań adaptacyjnych przedsiębiorstwa powinno być zatem poprzedzone badaniem i przewidywaniem zmian w otoczeniu.

Poniżej zaproponowano praktyczne ujęcie podstawowych działań adaptacyjnych przedsiębiorstwa. Za podstawę ich wyróżnienia przyjęto dwa kryteria:

- kierunek działań adaptacyjnych (do wnętrza lub na zewnątrz przedsiębiorstwa),
- cel działań adaptacyjnych (zmniejszenie wieloznaczności lub niepewności otoczenia).

Działania adaptacyjne mogą być skierowane do wnętrza lub na zewnątrz przedsiębiorstwa. Pierwsze polegają na określeniu relacji między elementami organizacji, a drugie – między nim a elementami otoczenia. Należy zaznaczyć, że te same kryteria wykorzystują A.K. Koźmiński i K. Obłój do budowy modelu równowagi organizacyjnej [5].

Przyjęcie za kryterium celu działań adaptacyjnych zmniejszenie wieloznaczności i niepewności otoczenia wymaga szerszego wyjaśnienia ze względu na nieostrość użytych pojęć.

Wyróżnienie wieloznaczności i niepewności jest wynikiem poszukiwania cech, które w najwłaściwszy sposób opisują współczesne burzliwe otoczenie przedsiębiorstwa. J. Lehner, który zajmuje się warunkami implementacji strategii przedsiębiorstwa, zaproponował, aby przy ocenie zmian w otoczeniu opisywać jego stan w określonym momencie oraz zależność między stanami, które występują w określonym przedziale czasu [6]. Tak opisane zmiany w otoczeniu umożliwiają jego zwymiarowanie przez wieloznaczność i niepewność. Wieloznaczność jest zbiorem złożonych relacji między kilkoma stanami otoczenia, które spotyka się w określonym przedziale czasu, a niepewność opisuje stan otoczenia w określonym momencie. Ograniczenie wieloznaczności i wzrost jednoznaczności otoczenia oznacza więc zawężenie obszaru badania (decyzji, działania) przez dokonywanie określonych wyborów, np. przez jednoznaczne zdefiniowanie rynku (segmentu), będącego przedmiotem „zainteresowania” przedsiębiorstwa. Dzięki temu otoczenie staje się bardziej jednoznaczne, ale za to bardziej niepewne. Zmniejszenie niepewności otoczenia powoduje natomiast zwiększenie jego wieloznaczności [6]. Zjawisko to dobrze ilustrują zachowania przedsiębiorstwa Daimler-Benz na rynku samochodowym. Do niedawna jeszcze Daimler-Benz był producentem samochodów dla klientów zamożnych (segment samochodów klasy wyższej). W celu redukcji niepewności związanej z wytwarzaniem samochodów tej klasy, Daimler-Benz dostarcza wiele wersji tego samego modelu samochodu. Wzrost konkurencji na światowym rynku samochodowym w latach dziewięćdziesiątych, wyrażający się m.in. pojawieniem się francuskich, japońskich i koreańskich samochodów klasy wyższej, spowodował nasilenie się niepewności co do zbytu produkowanego modelu samochodu. W celu jej zmniejszenia Daimler-Benz zdecydował się na dywersyfikację

produktów, której rezultatem jest produkcja samochodu klasy „A” na zupełnie nowy segment rynku. Działanie to spowodowało wzrost wieloznaczności w postrzeganiu otoczenia (nowi klienci, nowi kooperanci, nowi konkurenci).

Zorientowanie działań do wnętrza lub na zewnątrz przedsiębiorstwa, w celu redukcji niepewności lub wieloznaczności otoczenia, umożliwia wyróżnienie czterech podstawowych działań adaptacyjnych (rys. 1.):

- kooperacji (współpracy),
- dywersyfikacji,
- integracji,
- modularyzacji.

Działania te będą omówione poniżej.

Przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia przez kooperację

Działaniem adaptacyjnym przedsiębiorstwa polegającym na redukcji wieloznaczności otoczenia jest kooperacja (współdziałanie). Pojęcie kooperacji nie jest jednoznaczne w literaturze. Zazwyczaj przyjmuje się, że kooperacja jest zorganizowanym układem powiązań między przedsiębiorstwem, dostawcami, odbiorcami i konkurentami.

Wyróżnia się trzy podstawowe formy kooperacji [10]: wspólne przedsięwzięcie (alians strategiczny), porozumienie długookresowe i kooptacja.

Wspólne przedsięwzięcia są formą kooperacji o największym stopniu współpracy. Polegają na powołaniu przedsiębiorstwa realizującego wspólne cele. Przykładem wspólnego przedsięwzięcia jest przedsiębiorstwo *joint-ventures*.

Porozumienie długookresowe jest formą kooperacji o średnim stopniu współpracy.

Kooptacja jest formą kooperacji o najmniejszej intensywności współpracy. Polega na włączeniu członka innej organizacji (np. projektanta lub odbiorcę) do własnego procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia przez integrację

Integracja jest kolejnym działaniem adaptacyjnym przedsiębiorstwa zmniejszającym wieloznaczność otoczenia. Polega ona na włączeniu do danej fazy procesu gospodarczego fazę poprzedzającą bądź następującą, bądź obie fazy jednocześnie.

Najczęściej procesy integracyjne w przedsiębiorstwie przebiegają przez:

- rozwój sieci zbytu dla produkowanych wyrobów,
- rozwój sieci zaopatrzenia w surowce i materiały dla produkowanych wyrobów,
- wykupywanie hurtowych lub detalicznych punktów sprzedaży produktów,
- wykupywanie dostawców surowców i materiałów,
- wykupywanie konkurentów,
- dokonywanie fuzji z innymi firmami.

Najważniejszym efektem integracji są oszczędności na kosztach transakcyjnych (czyli kosztach zakupu i sprzedaży), gdyż produkt przekazywany do dalszego przerobu wewnątrz przedsiębiorstwa nie wymaga nakładów m.in. na poszukiwanie przedsiębiorstw kooperujących, zawieranie umów o współpracy z innymi przedsiębiorstwami, kontrolę części i półwyrobów, przychodzących do przedsiębiorstwa w ramach kooperacji, reklamę i promocję części i półwyrobów przeznaczonych do sprzedaży.

Dokonanie integracji podmiotów wiąże się ze wzrostem niepewności w otoczeniu. Jeśli bowiem jednostka organizacyjna przedsiębiorstwa dostarczy do dalszego przetworzenia produkt o niskiej jakości, to wpłynie on na obniżenie jakości produktu końcowego. Może to spowodować utratę korzystnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, a tym samym naruszyć jego stabilność. Zapobiec temu może dywersyfikacja lub modularyzacja, które są działaniami adaptacyjnymi zorientowanymi na zmniejszenie niepewności otoczenia.

Cel działań adaptacyjnych	Kierunek działań adaptacyjnych	
	Działanie zorientowane na zewnątrz przedsiębiorstwa	Działanie zorientowane do wnętrza przedsiębiorstwa
Zmniejszenie wieloznaczności otoczenia	KOOPERACJA (WSPÓŁPRACA)	INTEGRACJA
Zmniejszenie niepewności otoczenia	DYWERSYFIKACJA	MODULARYZACJA

Rys. 1. Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia przez dywersyfikację

Działaniem adaptacyjnym przedsiębiorstwa zorientowanym na zmniejszanie niepewności otoczenia jest dywersyfikacja. Przez dywersyfikację należy rozumieć rozszerzenie sfery działania przedsiębiorstwa, np. poprzez wprowadzenie nowych produktów, metod, nowych dostawców i odbiorców itp. [16]. W zależności od posiadanych umiejętności przedsiębiorstwo realizuje dywersyfikację horyzontalną, koncentryczną lub konglomeratową [12].

Dywersyfikacja horyzontalna oznacza rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa na inne produkty zaliczane do sektora, w którym dotychczas działa przedsiębiorstwo. Oznacza ona zatem rozszerzenie programu produkcyjnego o nowe produkty, sprzedawane na rynkach o podobnych cechach i za pośrednictwem dotychczasowego systemu dystrybucji, których proces produkcyjny jest oparty na pokrewnej technologii.

Dywersyfikacja koncentryczna polega na wyjściu przedsiębiorstwa poza swój sektor. Oznacza ona ekspansję przedsiębiorstwa w kierunku sektorów, w których występują podobne problemy rynkowe lub technologiczne. W pierwszym przypadku dywersyfikacja oznacza rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa o wyroby, które mogą być sprzedawane dotychczasowym klientom za pomocą tych samych kanałów dystrybucji i systemów sprzedaży. W drugim przypadku dywersyfikacja koncentruje się na rozszerzaniu działalności przedsiębiorstwa na dziedziny o pokrewnych technologiach.

Dywersyfikacja konglomeratowa polega na rozszerzeniu działalności przedsiębiorstwa o odmienne od dotychczasowych rodzaje działalności. Przedsiębiorstwo oferuje produkty, które nie mają związku technologicznego ani rynkowego z dotychczasowym zakresem działalności.

Przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia przez modularyzację

Kolejnym działaniem adaptacyjnym przedsiębiorstwa zorientowanym na redukcję niepewności otoczenia jest modularyzacja. Przez modularyzację należy rozumieć restrukturyzację organizacyjną przedsiębiorstwa na podstawie zintegrowanych, zorientowanych na klienta procesów w relatywnie małe, przezroczyste jednostki (moduły). Podstawowe cechy procesu modularyzacji to: restrukturyzacja organizacyjna, orientacja procesowa, orientacja na klienta, integracja zadań, tworzenie małych jednostek, decentralizacja uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności za wyniki, nie zhierarchizowane formy koordynacji między modułami [8 i 11].

Zamiast modularyzacji niektórzy autorzy używają słowo molekularyzacja [14] lub przedsiębiorstwo fraktalne [15].

Przykładem modularyzacji przedsiębiorstwa jest działalność ABB, które wyodrębniło około 5000 centrów zysku (*profit center*) zorganizowanych w układzie regionalnym (Europa, Azja, Ameryka – łącznie 34 spółki) oraz według poszczególnych segmentów rynku (wytwarzanie i dystrybucja energii, przemysł i technologie budowlane, komunikacja – łącznie 50 obszarów biznesowych (*business area*)).

Przedstawione cztery działania adaptacyjne: kooperacja (współpraca), integracja, dywersyfikacja i modularyzacja zapewniają przedsiębiorstwu zachowanie równowagi względem otoczenia. Są one reakcją przedsiębiorstwa na zmiany, jakie obserwuje się w jego otoczeniu w ostatnich kilkudziesięciu latach. Które z wyróżnionych działań adaptacyjnych jest efektywne, zależy od stanu rozpoznawalności otoczenia oraz od zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Narzędziem pomocnym w tym wyborze jest zarządzanie strategiczne.

Jan Skonieczny

BIBLIOGRAFIA

- [1] GABARA W., *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, PWE, Warszawa 1969.
- [2] GRELIK M., WAWRZYŃIAK G., *Metodyka usprawnień organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- [3] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [4] KORNAI J., *Anty-equilibrium. Teoria systemów gospodarczych*, PWN, Warszawa 1973.
- [5] KOŹMIŃKI A.K., OBLÓJ K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- [6] LEHNER J., *Implementierung von Strategien – Konzeptionen unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutlichkeit*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [7] LIPIŃSKI E., *Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznej w gospodarce socjalistycznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym*, PWE, Warszawa 1967.
- [8] MOSZKOWICZ M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] PORTER M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- [10] SCHREYÖGG G., *Organisation*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [11] PICOT A., REICHWALD R., WIGAND R., *Die grenzlose Unternehmung*, 2. wydanie, Gabler, 1996.
- [12] PIERSCIONEK Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- [13] SAPIJASZKA Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1996.
- [14] TAPSCOT D., *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998.
- [15] WARNECKE H.J., *Rewolucja kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.
- [16] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. KOŹMIŃSKIEGO i W. PIOTROWSKIEGO, wydanie V zmienione, PWN, Warszawa 2000.

Autor – dr inż., Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Jacek Klich

Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw – Węgry i Republika Czeska

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) odgrywa istotną rolę w gospodarce węgierskiej i czeskiej. Oba te kraje dostrzegają przy tym potrzebę wzmacniania pozycji MSP – tak wobec dużych krajowych firm, jak i zagranicznej konkurencji. Stąd dążenia Węgier i Republiki Czeskiej do udziału w programach Unii Europejskiej nastawionych na umacnianie pozycji MSP. **Celem tego artykułu jest przedstawienie wybranych (najważniejszych) sposobów wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na Węgrzech i w Republice Czeskiej.**

Na wstępie należy zaznaczyć, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie są identycznie definiowane w tych dwóch państwach. W Republice Czeskiej według ustawy z 1992 r. firma średniej wielkości może zatrudniać nawet do 500 pracowników¹⁾. Od 1997 r. na potrzeby realizacji programów finansowanych przez UE przyjęto górną granicę liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwach średniej wielkości jako 250 (zgodnie ze standardami UE), a od 1999 r. stosuje się również kryterium niezależności firmy. Trzecie, finansowe kryterium używane w definicji MSP przyjętej w UE nie jest jeszcze w Republice Czeskiej stosowane²⁾.

Na Węgrzech Ustawa o małych i średnich przedsiębiorstwach i wspieraniu ich rozwoju z 1999 r.³⁾ (obowiązująca od 1.01.2000 r.) wprowadziła kryteria UE do definiowania MSP i tamtejszy urząd statystyczny stosuje te kryteria⁴⁾, ale w niektórych zestawieniach urzędu można znaleźć klasyfikację, wedle której średnia firma zatrudnia od 51 do 300 pracowników⁵⁾. Można przyjąć, że w obu państwach standardy UE w zakresie definiowania MSP dopiero zaczynają być stosowane.

W obu państwach sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi liczący się segment gospodarki. Na Węgrzech wśród ponad 800 tys. zarejestrowanych przedsiębiorstw aż 99,9% stanowią firmy małe i średnie, przy czym 96,5% wszystkich przedsiębiorstw to mikroprzedsiębiorstwa (tj. podmioty zatrudniające do 10 pracowników), 2,9% to przedsiębiorstwa małe (od 10 do 49 pracowników), 0,5% to firmy średniej wielkości (od 50 do 250 pracowników) i 0,1% to firmy duże, czyli podmioty zatrudniające 250 i więcej osób⁶⁾.

Małe i średnie przedsiębiorstwa zaabsorbowały większość pracowników zwalnianych z dużych, restrukturyzowanych przedsiębiorstw. O ile na początku lat 90. prawie połowa wszystkich zatrudnionych pracowała w firmach dużych, to na koniec 1999 r. udział ten spadł do 1/3. Mikroprzedsiębiorstwa dają miejsca pracy prawie jednej trzeciej zatrudnionych, a małe i średnie firmy (jeżeli włączymy do tego osoby

pracujące na własny rachunek na podstawie zgłoszenia działalności gospodarczej) stworzyły dwie trzecie wszystkich nowych miejsc pracy w ubiegłej dekadzie. Większość małych i średnich przedsiębiorstw działa w usługach, a handel detaliczny, turystyka, hotele i restauracje są w praktyce zdominowane przez MSP. Wartość wskaźnika rozwoju MSP dla gospodarki węgierskiej szacowano na koniec 1997 r. na 0,1955⁷⁾.

W Republice Czeskiej na początku 1993 r. zarejestrowanych było około 200 tys. prywatnych podmiotów gospodarczych, ale ich liczba rosła z biegiem lat tak, że pod koniec 1998 r. zarejestrowanych już było około 1591 podmiotów gospodarczych. Uwzględniając, że punkt startu gospodarki Republiki Czeskiej (udział sektora prywatnego w gospodarce czechosłowackiej na początku 1990 r. wynosił tylko około 1,2%) był znacząco gorszy niż gospodarki węgierskiej, to fakt, iż sektor czeskich MSP wytwarzał pod koniec 1997 r. ponad 40% PKB uważać należy za duże osiągnięcie. Obecnie 99,7% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw to firmy małe i średnie, dające pracę ponad 60% ogółu zatrudnionych w gospodarce. Wszystko to nie wystarcza jednak do osiągnięcia poziomu wskaźnika rozwoju MSP wyższego niż na Węgrzech (0,1308 w porównaniu z 0,1575).

W obu państwach w połowie lat 90. znacznie zintensyfikowano działania zmierzające do wzmocnienia pozycji małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce. Dodatkowym asumptem do tego były różne programy UE nakierowane na pomoc sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw. Efektem takich działań było m.in. powstanie w Republice Czeskiej Agencji Rozwoju Gospodarczego (1993) a na Węgrzech Fundacji Promocji Przedsiębiorstw: dwóch wyspecjalizowanych agend organizujących instytucjonalne wsparcie dla MSP. W 1997 r. Republika Czeska i Węgry zostały zaproszone do udziału w Trzecim Wieloletnim Programie dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Unii Europejskiej.

Jednym z warunków skutecznego realizowania programów wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw jest wcześniejsze zidentyfikowanie problemów (barier), jakie one napotykają.

Problemy przedsiębiorstw węgierskich skupiają się na braku dostępu do kapitału na tworzenie i rozwój firm oraz finansowanie prac B+R (szczególnie w przemyśle), słabym dostępem do informacji biznesowych, zwiększającej się konkurencji oraz zmianach w regulacjach prawnych.

Wśród problemów, na jakie napotykają w swoim rozwoju czeskie MSP, można wymienić:

- problemy z dostępem do kapitału na utworzenie przedsiębiorstwa,
- brak gwarancji kredytowych,
- trudny dostęp do rynków zbytu,
- trudności w konkutowaniu z dużymi firmami i towarami z importu,
- ograniczone doświadczenie biznesowe,
- brak *know-how*,
- brak dostępu do szkoleń.

Z powyższego widać, że katalog problemów, jakie stoją przed MSP w obu państwach, jest podobny.

Również programy pomocy małym i średnim przedsiębiorstwom realizowane na Węgrzech i w Republice Czeskiej wykazują znaczne podobieństwa.

Wsparcie dla MSP na Węgrzech

Kluczowymi instytucjami odpowiedzialnymi za programy wspierania MSP jest (w kolejności ich wpływu i znaczenia) Ministerstwo Gospodarki, Fundacja Promocji Przedsiębiorstw, Węgierski Bank Rozwoju, izby przemysłowe i handlowe oraz organizacje zawodowe.

Zadaniem Ministerstwa Gospodarki, które koordynuje wszystkie programy skierowane na pomoc MSP jest tworzenie sprzyjających warunków makroekonomicznych do rozwoju firm sektora MSP, wprowadzanie regulacji rynkowych, upraszczanie procedur związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem małych przedsiębiorstw, budowanie zintegrowanego systemu doradztwa i informacji biznesowej oraz punktów, gdzie kompleksowo załatwiane są sprawy administracyjne (tzw. *one-stop-shop system*), jak również przygotowywanie małych i średnich firm do członkostwa w UE. Warto przy tym zaznaczyć, że rząd deklaruje stopniowe wycofywanie się z funkcji regulacyjnych w interesującym nas obszarze w miarę, jak funkcje te przejmować na siebie będą instytucje reprezentujące przedsiębiorców i inne organizacje pochodzące z wyborów (w tym organizacje typu *non-profit*).

Fundacja Promocji Przedsiębiorstw jest odpowiedzialna m.in. za rozwój sieci lokalnych centrów promocji przedsiębiorstw, organizowanie usług w zakresie doradztwa oraz za administrowanie Programem Mikropożyczek i Programem Rozwoju Inkubatorów.

Węgierski Bank Rozwoju z kolei jest odpowiedzialny za rozwój sieci instytucji udzielających kredytów i gwarancji kredytowych, a także za funkcjonowanie funduszy *venture capital*.

Węgierska strategia wspierania MSP różnicuje się w zależności od wielkości i rodzaju przedsiębiorstw.

W odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw najczęściej nie korzystających z pracowników najemnych, celem strategii jest tworzenie warunków i zachęt do wzrostu zatrudnienia, obniżanie wymagań administracyjnych oraz upraszczanie systemu podatkowego i systemu składek na ubezpieczenia społeczne.

W przypadku małych przedsiębiorstw działania rządu węgierskiego nakierowane są na obniżanie bariery dostępu do kapitału oraz pomoc w zakresie szkoleń i praktyk zawodowych. Przedsiębiorstwa średniej wielkości otrzymują pomoc przede wszystkim w dostępie do kredytów bankowych i kapitałów z rynków finansowych oraz zagranicznych rynków zbytu.

W ramach zainicjowanego w bieżącym roku tzw. Planu Szécheny'iego dążyć się będzie do stworzenia systemu kooperacji między średnimi i dużymi firmami (tak krajowymi, jak i zagranicznymi), który będzie korzystny dla obu stron i będzie prowadzić do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej węgierskich przedsiębiorstw średniej wielkości.

Należy nadmienić, że w latach 1998–2000 parlament i rząd węgierski przyjął kilka istotnych ustaw i regulacji odnoszących się do zakresu i charakteru pomocy dla MSP:

- Ustawę o funduszach i przedsiębiorstwach *venture capital* (1998),
- strategię rozwoju MSP na lata 1999–2002 (1998),
- Ustawę o małych i średnich przedsiębiorstwach i wspieraniu ich rozwoju (1999),
- Program selektywnej alokacji w odniesieniu do sektora MSP (1999),
- Średniookresowy plan rozwoju ekonomicznego, w którym problematyka MSP została szeroko uwzględniona (tzw. Plan Szécheny'iego, 2001).

Analiza rozwiązań szczegółowych przyjętych w powyższych regulacjach prowadzi do wniosku, że rząd węgierski wykazuje dużą determinację i konsekwencję w tworzeniu sprzyjającego klimatu dla rozwoju MSP. Planowane programy obejmują zarówno rozwijanie sieci pomocy pozafinansowej (oprócz klasycznego doradztwa i konsultingu oraz szkoleń znajdujemy tu transfer technologii i dyfuzję innowacji, rozwój parków technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości, centrów prezentacji nowoczesnych technologii, rozwój *e-commerce*, rozwój systemu informacji biznesowej, w tym systemu informowania przedsiębiorców o programach wsparcia dla małych i średnich firm oraz instrukcjach wypełniania wniosków), jak i finansowej (przede wszystkim programy ułatwienia dostępu do kredytów, gwarancji kredytowych oraz działalność funduszy *venture capital*).

Ważnym elementem Planu Szécheny'iego jest program rozwoju regionalnego, którego istotnym komponentem jest rozwój regionalnych systemów innowacji. Tu z kolei akcentuje się znaczenie parków technologicznych. W 2000 r. działało ich na terenie całego kraju 112. Skupione w nich były 1242 przedsiębiorstwa zatrudniające łącznie 115 tys. pracowników. Dane finansowe za 1999 r. pokazują, że 88 parków technologicznych wytworzyło towary i usługi o wartości 1,4 miliarda forintów, przy czym około 80% tych produktów trafiło na rynki zagraniczne⁹⁾.

Węgierski system pomocy MSP wykazuje znaczny stopień decentralizacji i wewnętrznego zróżnicowania, co jest podkreślane w *Rządowej strategii wspierania małych i średnich przedsiębiorstw*⁹⁾. Stąd wynika pewna trudność w prezentowaniu konkretnych programów i działań podejmowanych w celu wspierania MSP w tym kraju.

Nawiązując do najnowszego programu wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw, który jest częścią Planu Szécheny'iego (Program Rozwoju Przedsiębiorstw z jego trzema podprogramami: podprogram rozwoju MSP, podprogram wzmacniania więzi kooperacji między węgierskimi MSP i dużymi przedsiębiorstwami oraz podprogram promocji inwestycji), można wymienić następujące główne instrumenty finan-

sowe wykorzystywane do pomocy małym i średnim przedsiębiorstwom:

- rozwój systemu kredytowania MSP,
- finansowanie leasingu i dzierżawy majątku,
- faktoring,
- pomoc finansowa bezzwrotna.

Ilustracją systemu kredytowania może być Program Mikropożyczek. Zgodnie z nim małe przedsiębiorstwa (do 10 zatrudnionych) działające na rynku nie dłużej niż dwa lata, mogą występować o kredyty na zakup środków trwałych w wysokości od 1 do 3 milionów forintów.

Na Program Mikropożyczek oraz Program Rozwoju Inkubatorów w 1999 r. przeznaczono 12 milionów euro.

Oprócz programu mikrokredytów, przez wiele lat wykorzystywany był program German Start Credit oraz Existence Credit. Pierwszy umożliwiał osobom chcącym zainicjować działalność gospodarczą uzyskanie kredytu w wysokości do 200 tys. DM. Okres spłaty tego kredytu wynosił 10–15 lat, a stopa procentowa ustalona była na poziomie 75% bankowego oprocentowania kredytu (w bankach komercyjnych). Karcenja w spłacie tego kredytu wynosiła 2 lata.

Ciekawym rozwiązaniem, nie mającym swojego odpowiednika w rozwiązaniach czeskich, był kredyt uzyskiwany z programu Existence Credit. Osoby fizyczne i spółki osobowe mogły uzyskać preferencyjny kredyt (korzystne oprocentowanie) w wysokości do 50 milionów forintów na zakup majątku prywatyzowanych przedsiębiorstw lub innych składników majątku państwowego.

Innym przykładem pomocy finansowej MSP może być powołanie specjalnego funduszu zarządzanego i kontrolowanego przez Ministerstwo Gospodarki, którego zadaniem jest m.in. wspieranie zintegrowanych systemów zaopatrzenia dla MSP, tworzenie warunków do zaciągania kredytów przez MSP i poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw tego sektora. Fundusz dysponował w 1999 r. budżetem w wysokości 5,32 miliarda forintów.

System gwarancji kredytowych oferowany jest MSP przez różne organizacje i instytucje lokalne nadzorowane przez Węgierski Bank Rozwoju.

Wspieranie MSP w Republice Czeskiej

W Republice Czeskiej instytucjonalną pomoc MSP oferuje przede wszystkim Ministerstwo Przemysłu i Handlu wspierane przez Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych oraz Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (odpowiedzialne m.in. za tworzenie i wdrażanie strategii rozwoju w regionach). Do systemu włączone są wyspecjalizowane instytucje, jak banki (w tym głównie Ceskomoravská záruční a rozvojová banka – CMZRB), Fundusz Wspierania Rolnictwa i Leśnictwa, Agencja Wspierania Biznesu, Przedsiębiorstwo Gwarancji i Ubezpieczeń Eksportowych, Czeski Bank Eksportu oraz fundusze *venture capital*. Większość aktywności dotyczących wsparcia dla MSP koncentruje się jednak w Agencji Rozwoju Gospodarczego (ARG), utworzonej i finansowanej przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu.

Działania ARG koncentrują się na dwóch polach:

- świadczeniu usług z zakresu doradztwa i informacji biznesowej,
- programach wsparcia finansowego dla MSP.

W ramach świadczenia usług dla MSP ARG zainicjowała powstanie 22 Regionalnych Centrów Doradztwa i Informacji (RCDI) działających w formie prywatnych przedsiębiorstw oraz 5 Centrów Biznesu i Innowacji (CBI), z których cztery – to firmy prywatne, a jedna – to Praska Politechnika. Sieć RCDI i CIB pokrywa 85% terytorium Republiki Czeskiej. Do przygotowania kadr zatrudnionych w tych centrach wykorzystano programy pomocowe UE. Działalność centrów koncentruje się na doradztwie i pomocy, bezpośrednim świadczeniu usług (np. sporządzanie wniosków kredytowych), szkoleniach, konsultacjach itp.

Centra Biznesu i Innowacji (działające w dużych miastach) są lokalnymi i regionalnymi instytucjami oferującymi cały zestaw usług ukierunkowanych na innowacje przemysłowe, takie jak:

- specjalistyczne usługi doradcze,
- pomoc grup ekspertów,
- inkubatory przemysłowe,
- badania i oceny nowych rynków,
- pomoc w budowaniu i wdrażaniu biznesplanów,
- pomoc MSP w zdobywaniu rynków zbytu za granicą.

Usługi doradcze dotyczą m.in.:

- współpracy i pomocy w modelowaniu procesów innowacyjnych,
- przygotowania do współpracy regionalnej i przygranicznej,
- przygotowywania przedsiębiorców do warunków działania w strukturach UE,
- organizowania kontaktów i transferu technologii,
- doradztwa finansowego i organizacyjnego,
- organizowania spotkań, prezentacji i seminariów.

W ramach inkubatorów biznesowych i centrów technologii możliwe jest uzyskiwanie przez przedsiębiorców pomocy z zakresu:

- narzędzi praktycznej pomocy przy tworzeniu nowego przedsiębiorstwa,
- pomocy w wykorzystywaniu programów finansowanych z UE,
- pełnego zestawu usług z zakresu logistyki i udostępniania powierzchni biurowej,
- udostępniania odpowiednio wyposażonych miejsc do prowadzenia działalności produkcyjnej.

Za formę pomocy pozafinansowej dla MSP w Republice Czeskiej mogą być uznane parki technologiczne i naukowe. W 1998 r. działały 23 parki, a 14 następnych przygotowywano do rozpoczęcia działalności. Pięć z działających w 1998 r. parków należało do European Business and Innovation Centre Network. Działające 23 parki gromadziły 831 małych i średnich przedsiębiorstw zatrudniających łącznie 6281 pracowników. Z tej liczby 267 firm reprezentowało w całej pełni innowacyjne przedsiębiorstwa *high-tech*.

Programy finansowej pomocy udzielanej czeskim MSP administrowane są przede wszystkim przez ARG, która odgrywała również ważną rolę w dystrybucji środków z programu PHARE przeznaczonych w ramach pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw, które ucierpiały w wyniku powodzi w lecie 1997 r.

Program małych pożyczek dla firm sektora MSP realizowany był od 1992 r. za pośrednictwem trzech

banków: Banka Bohemia, Agrobanka oraz Moravia Banka. W 1998 r. program pomocy kredytowej realizowany był prawie wyłącznie przez ARG, m.in. w ramach projektów OBNOVA i OBNOVA'98 i kierowany był do przedsiębiorstw, które uciierały skutki powodzi 1997 r. Obok tego, państwowy bank CMZRB oferował małe kredyty, ale tylko dla małych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenach uznanych przez rząd za wymagające wsparcia. Te kredyty oferowane są według stałej stopy procentowej (8–10%) na okres do 6 lat. W 1998 r. podjęto również starania o poszerzenie katalogu sposobów pomocy finansowej MSP. Doprowadziło to do powstania Programu Małych Kredytów, w ramach którego MSP mogą występować o kredyt w wysokości od 0,3 do 1 miliona koron o okresie spłaty do czterech lat licząc od daty podpisania umowy kredytowej. Pożyczka spłacana ma być według preferencyjnej stopy procentowej Czeskiego Banku Narodowego, modyfikowanej corocznie 1. stycznia. Pożyczka jest gwarantowana przez weksel *in blanco* podpisany przez właściciela (uprawnionego reprezentanta) przedsiębiorstwa oraz polisę ubezpieczeniową na składniki majątkowe zakupywane za kredyt.

Kredyt może być udzielony w jednej lub dwóch transzach w ciągu trzech miesięcy od podpisania umowy. Spłata rat i odsetek następuje kwartalnie i może być przesunięta maksimum o jeden kwartał.

Pożyczki w ramach Programu Małych Kredytów oferowane są małym przedsiębiorstwom (do 50 zatrudnionych) działającym w przemyśle lub usługach mających bezpośrednie powiązanie z przemysłem, na realizację planów związanych z rozwojem firmy, zwiększeniem jej konkurencyjności oraz wprowadzaniem nowych technologii, a w szczególności: zakupem i modernizacją technologii, maszyn oraz zakupem *know-how*.

Formularze wniosków o pożyczki z tego programu rozprawdane są przez Regionalne Centra Doradztwa i Informacji, które oferują też pomoc w przygotowaniu wniosku. Pierwsze dwie godziny konsultacji oferowane są bezpłatnie. Wnioski kierowane są do zaopiniowania do RCDI, które kierują je następnie do ARG, gdzie specjalna komisja podejmuje wiążące decyzje o udzieleniu (bądź nie) kredytu.

Na pomoc kredytową w ramach Programu Małych Kredytów przeznaczono 180 mln koron.

Oprócz ułatwień w pozyskiwaniu małych kredytów, niektóre małe i średnie przedsiębiorstwa mogą liczyć na pomoc finansową udzielaną w formie częściowo zwrotnego kredytu na okres czterech lat. Spłata następuje w okresach kwartalnych w wysokości od 3 do 10% wysokości kredytu. Środki pozyskane tą drogą mogą być wykorzystane jedynie na cele, na które zostały przyznane. Analiza dynamiki przyznawania pomocy finansowej w tej formie między 1992 i 1998 r. pokazuje, że po okresie gwałtownego wzrostu liczby udzielonych kredytów i ich całkowitej wartości (lata 1992–1995), obserwujemy nie mniej gwałtowny spadek (z 1,196 miliarda koron w 1995 do 508 milionów na koniec 1998 r.)¹⁰⁾.

Pomoc MSP udzielana jest również w formie gwarancji kredytowych udzielanych przez państwowy bank CMZRB. Stosowane są trzy typy gwarancji:

- gwarancje dla banków komercyjnych na udzielone MSP kredyty (inwestycyjne i bieżące),

- gwarancje dla przedsiębiorstw leasingowych podpisujących umowy z MSP,
- gwarancje udzielane grupom *venture capital*.

Dynamika udzielonych przez CMZRB gwarancji między 1992 i 1998 r. wykazuje wyraźną tendencję do zmniejszania się, choć wartość pożyczek, na które udzielone zostały gwarancje, nie wykazuje tak dużego spadku.

W ramach programu pomocy firmom, które uciierały skutki powodzi (program RECOVERY), skierowanego do firm przemysłowych, usługowych, organizacji handlowych i rzemieślników, umożliwiono zainteresowanym podmiotom uzyskiwanie pożyczek w wysokości do 500 tys. koron na odtworzenie majątku oraz pożyczek w wysokości do 250 tys. koron na rozbudowę majątku. O pożyczki te mogły występować przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników oraz lokalne organizacje. Na realizację tego programu przeznaczono 80 mln koron. Wbrew oczekiwaniom autorów tego programu, nie cieszył się on dużym zainteresowaniem przedsiębiorców, m.in. z uwagi na skomplikowaną procedurę występowania o pożyczkę, relatywnie niską wysokość pożyczki oraz niedostatecznie intensywną akcję informowania o programie.

W podsumowaniu można stwierdzić, że zarówno na Węgrzech, jak i w Republice Czeskiej spotykamy wiele programów i narzędzi wsparcia dla przedsiębiorstw małych i średnich. Widoczna jest także od połowy lat 90. wzmożona aktywność regulacyjna rządów tych państw (a szczególnie węgierskiego) zmierzająca do umocnienia systemu instytucjonalnego wsparcia dla MSP. Działania te pozostają w silnym związku z dążeniami Węgier i Republiki Czeskiej do uzyskania członkostwa w Unii Europejskiej.

Jacek Klich

PRZYPISY

- ¹⁾ The Czech National Council Act No. 299/1992 Coll., State Support to Small and Medium-Sized Enterprises, za: Economic Commission for Europe. Central European Initiative. Ministry for Foreign Affairs of the Czech Republic, *Best Practice in Development of Entrepreneurship and SMEs in Countries in Transition. The Czech Experience*. United Nations, New York and Geneva, 2000, s. 9.
- ²⁾ Ibidem, s. 16.
- ³⁾ www.mfa.gov.hu/euanyag/NPAA/Chapters2000/c/Small_and_Medium_Enterprises.htm.
- ⁴⁾ Központi Statisztikai Hivatal, *Magyar Statisztikai Évkönyv 1999*, Budapest 2000, s. M 25.
- ⁵⁾ Ibidem, s. 241–242.
- ⁶⁾ www.mfa.gov.hu/euanyag/NPAA/Chapters2000/c/Small_and_Medium_Enterprises.htm.
- ⁷⁾ W 1999 r. UN/ECE (United Nations/Economic Commission for Europe) wprowadził do swojej statystyki nowy wskaźnik: wskaźnik rozwoju MSP (index of SME development). Jest to wskaźnik syntetyczny, obliczany z uwzględnieniem trzech wielkości: udziału sektora prywatnego w gospodarce, udziału MSP w PKB oraz udziału MSP w zatrudnieniu.
- ⁸⁾ Plan Széchenyiego, www.gm.hu/kulfold/english/economy/szt-prog-7.htm.
- ⁹⁾ www.gm.hu/kulfold/english/sme/smeestrat.htm.
- ¹⁰⁾ Economic Commission for Europe. Central European Initiative. Ministry for Foreign Affairs of the Czech Republic, *Best Practice in Development of Entrepreneurship and SMEs in Countries in Transition. The Czech Experience*, op.cit., s. 32.

Autor jest adiunktem w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Ewa Komajda

Koszt kapitału własnego w przedsiębiorstwie

Pojęcie „**kapitał**” ma ogromną literaturę i długą historię. Inaczej jest definiowany kapitał w naukach makroekonomicznych, a inaczej w mikroekonomicznych. Makroekonomiczne ujęcie kapitału związane jest z zasobami pieniężnymi i rzeczowymi przynoszącymi dochód. W tym znaczeniu majątek wykazywany w aktywach bilansu jest kapitałem. Jedną z definicji kapitału jest jego określenie jako **wartości środków ekonomicznych skapitalizowanych w zasobach rzeczowych i ludzkich**¹⁾. Kierując się tą definicją można stwierdzić, że przedsiębiorstwa opierają swoją działalność nie tylko na kapitale posiadającym egzystencję fizyczną, czyli kapitale „dotykalnym” (*tangible capital*), ale także na kapitale „niedotykalnym” (*intangible capital*)²⁾, którego jedną z form jest kapitał ludzki, obejmujący wiedzę i umiejętności pracowników nabyte w wyniku wykształcenia i doświadczenia³⁾.

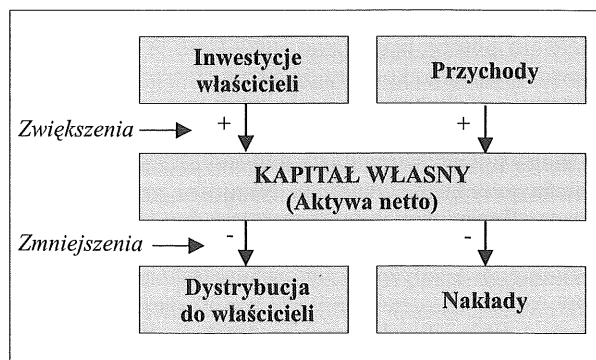
Mikroekonomiczne ujęcie kapitału rozróżnia pojęcie „majątku” i „kapitału”. Majątek ma charakter czynny (aktywny), natomiast kapitał wykazywany w pasywach ma charakter bierny i odzwierciedla źródła pochodzenia tego majątku. Należy dodać, że istnieją aktywne metody sterowania pasywami poprzez odpowiednie manipulowanie strukturą kapitałów⁴⁾. Wykazywane w pasywach bilansu kapitały dzieli się na kapitały własne i obce, uszeregowane według kryterium wymagalności (czasowej dyspozycyjności) – od najmniej wymagalnych do najbardziej wymagalnych. **Kapitał własny** (*owner's equity*) jest to równowartość środków gospodarczych wniesionych do przedsiębiorstwa przez właściciela oraz środków wygospodarowanych przez podmiot w toku działalności gospodarczej. **Kapitał obcy** to kapitał pożyczony, który należy zwrócić wierzycielowi w określonym czasie i z reguły za wynagrodzeniem w postaci odsetek od kapitału. Kapitałem obcym są zatem zobowiązania (*liabilities*), które można określić jako prawdopodobne przyszłe wyrzeczenie się ekonomicznych korzyści, związanych z transferem aktywów (zazwyczaj środków pieniężnych) lub świadczeniem usług innym podmiotom w przyszłości⁵⁾. Kapitał obcy jest długiem przedsiębiorstwa wobec innych podmiotów, który dana jednostka jest zobowiązana spłacić w przyszłości, a jednocześnie jest jedną z form finansowania majątku tego przedsiębiorstwa w teraźniejszości.

Kapitał własny można określić jako wartość rezydualną aktywów, czyli tzw. aktywa netto, które pozostają po odjęciu od wartości majątku zobowiązań wobec wierzycieli⁶⁾. Kapitał własny jest bezterminowym wkładem finansowym właściciela. Wysokość tego wkładu ulega zmianie, zwiększa się lub zmniejsza, wraz ze

zmianami wartości aktywów na skutek czterech głównych typów transakcji: inwestycji właścicieli, dystrybucji do właścicieli, przychodów i nakładów⁷⁾. Schemat 1. przedstawia zwiększanie się kapitału własnego w rezultacie inwestowania właścicieli w firmę i w wyniku osiągania przychodów, a także zmniejszanie się tego kapitału w wyniku wycofywania wniesionego kapitału i osiągniętych zysków oraz ponoszenia nakładów.

Kapitał własny posiada dwojakie znaczenie. Z jednej strony spełnia funkcję roboczą, gdyż służy finansowaniu działalności, a z drugiej strony stanowi zabezpieczenie roszczeń wierzycieli, zatem spełnia funkcję gwarancyjną. Kapitały własne przedsiębiorstw obejmują przede wszystkim: kapitał powierzony (podstawowy), pochodzący z wkładów pieniężnych lub rzeczowych właścicieli przedsiębiorstwa oraz kapitały samofinansowania, czyli kapitały powstałe na podstawie przepisów zobowiązujących firmę do ich utworzenia, utworzone rezerwy lub fundusze celowe z zysku po opodatkowaniu oraz zyski nie rozliczone w latach poprzednich i zyski zatrzymane z bieżącego roku⁸⁾.

Koszt kapitału stanowi odzwierciedlenie kosztu wykorzystania kapitału w działalności przedsiębiorstwa, który mógłby być użyty w alternatywnych zastosowaniach generujących przyszłe zyski. Zatem koszt kapitału odzwierciedla koszt utraconych możliwości, z których inwestor rezygnuje, nie będąc w stanie sfinansować alternatywnych strategii lub działań po zaangażowaniu swojego kapitału w dane przedsięwzięcie⁹⁾. Do czynników determinujących koszt kapitału należą przede wszystkim: ryzyko związane z osiąganiem zysków, udział długu w strukturze kapitałów,



Schemat 1. Transakcje zmieniające wielkość kapitału własnego (aktywów netto)

Źródło: K.D. LARSON, *Fundamental Accounting Principles*, Irwin, Homewood, Il., 1990, s. 28–29.

kondycja finansowa przedsiębiorstwa oraz ocena papierów wartościowych przez inwestorów¹⁰). Przy obliczaniu całkowitego kosztu kapitału należy wziąć pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwo może być finansowane nie tylko ze źródeł własnych i obcych, ale także poprzez kapitał hybrydowy (*hybrids*), taki jak akcje uprzywilejowane czy obligacje zamienne¹¹).

Ze względu na powiązania przyczynowo-skutkowe decyzji finansowych nie należy rozpatrywać odrębnie kosztów poszczególnych źródeł finansowania. Bardziej użyteczny przy podejmowaniu decyzji gospodarczych, szczególnie w długim okresie, jest **średni ważony koszt kapitału** (WACC – *Weighted Average Cost of Capital*), czyli średnia kosztu poszczególnych składników kapitału przedsiębiorstwa ważona udziałem tych składników w kapitale całkowitym. W celu obliczenia kosztu całkowitego kapitału firmy należy obliczyć oddzielnie koszt kapitału własnego i obcego, a następnie pomnożyć przez proporcje udziału, tzw. wagi¹²), danego źródła w całości kapitału, które powinny odzwierciedlać strukturę kapitału przedsiębiorstwa¹³). Za stosowaniem wartości księgowej jako wag poszczególnych składników kapitału przemawiają takie argumenty, jak:

- wartość rynkowa może być trudna do określenia, a wartości księgowe są zawsze dostępne w bilansie;
- wartość rynkowa, w szczególności kapitału własnego, podlega dużym wahaniom cen, a wartość księgowa jest bardziej stabilna (lepszy punkt odniesienia);
- udział długu wyliczony według wartości rynkowych jest zwykle mniejszy niż dla wartości księgowych, co zmniejsza jego udział w kształtowaniu kosztu w firmie.

Pomimo tych argumentów teoretycy i praktycy analizujący rynek kapitałowy uważają, że jeżeli jest to tylko możliwe, udziały długu i kapitału własnego powinny być wyrażone według ich wartości rynkowej. Ponieważ wartość przedsiębiorstwa jest weryfikowana na rynku kapitałowym, to struktura kapitału powinna być określona według wartości rynkowej poszczególnych składników. Wagi rynkowe lepiej odzwierciedlają otoczenie, w jakim funkcjonuje firma, gdyż są odbiciem wciąż zmieniających się cen papierów wartościowych i warunków na rynku¹⁴).

Średni ważony koszt kapitału można wyrazić wzorem¹⁵):

$$k = k_d w_d + k_p w_p + k_e w_e \quad (1)$$

gdzie: k – średni ważony koszt kapitału (WACC),
 k_d – koszt kapitału obcego po uwzględnieniu korzyści podatkowych, czyli inaczej koszt długu po opodatkowaniu,

k_p – koszt kapitału własnego uprzywilejowanego,
 k_e – koszt kapitału własnego zwykłego,
 w_d, w_p, w_e – procentowy udział, czyli wagi odpowiednio kapitału obcego, kapitału własnego uprzywilejowanego i kapitału zwykłego w kapitale przedsiębiorstwa.

Średni ważony koszt kapitału, który jest funkcją indywidualnych kosztów poszczególnych rodzajów kapitałów oraz posiadanej struktury kapitału, określający wymagany zwrot przez akcjonariuszy i stanowiący stopę dyskonta dla inwestycji, może być zapisany również w następującej postaci¹⁶):

$$WACC = \frac{E}{E+D} \times k_e + \frac{D}{E+D} \times k_d \times (1 - T) \quad (2)$$

gdzie: E – wartość kapitału własnego,
 D – wartość długu (kapitałów obcych),
 k_e – koszt kapitału własnego,
 k_d – koszt (długu) kapitału obcego,
 T – stopa podatku dochodowego.

Przy szacowaniu średniego ważonego kosztu kapitału należy uwzględnić koszt każdego rodzaju finansowania, w tym koszt akcji uprzywilejowanych, zysków zatrzymanych, koszt akcji zwykłych i koszt kapitału obcego. Akcje uprzywilejowane są instrumentem hybrydowym, który posiada cechy zarówno obligacji, jak i akcji zwykłych. Dywidendy z akcji uprzywilejowanych wypłacane są według takich samych zasad, jak odsetki z obligacji, ale w przypadku decyzji walnego zgromadzenia o niewypłacie dywidendy ten rodzaj papierów wartościowych staje się podobny do akcji zwykłych. Koszt akcji uprzywilejowanych można obliczyć na podstawie następującej formuły¹⁷):

$$k_p = \frac{d_p}{p} \quad (3)$$

gdzie:

k_p – koszt kapitału własnego uprzywilejowanego,
 d_p – wartość roczna dywidendy uprzywilejowanej,
 p – przychody ze sprzedaży akcji uprzywilejowanych po potrąceniu kosztów emisji i sprzedaży (kosztów planowania emisji).

Akcje uprzywilejowane nie mają określonego terminu wykupu, co daje możliwość bezterminowego obrotu pozyskanym kapitałem, jednak przedsiębiorstwo musi zapewnić wypłatę dywidendy, a w przypadku, gdy działalność nie przynosi zysków, dywidenda musi być wyasygnowana z przyszłych zysków przed wypłaceniem dywidendy zwykłym akcjonariuszom. W przypadku bankructwa właściciele akcji uprzywilejowanych zostaną spłaćeni przed posiadaczami akcji zwykłych, ale dopiero po uregulowaniu krótko- i długoterminowych zobowiązań dłużnych¹⁸).

Kapitał własny przedsiębiorstwa (wyłączając akcje uprzywilejowane) może być powiększany w wyniku finansowania wewnętrznego, którego źródłem są zyski zatrzymane i w wyniku finansowania zewnętrznego, czyli emisji dodatkowych akcji. Zyski zatrzymane (*retained earnings*) oznaczają część bieżących zysków, która jest reinwestowana, a więc nie odnoszą się do części wypłacanej jako dywidenda i zakumulowanej nadwyżki finansowej¹⁹). Zyski zatrzymane nie są bezpłatnym źródłem finansowania i dlatego przedsiębiorstwo powinno je zatrzymywać tylko wówczas, gdy może zapewnić akcjonariuszom zwrot co najmniej równy temu, który by otrzymali inwestując te środki na rynku kapitałowym²⁰). Koszt zysków zatrzymanych równa się kosztowi w pełni subskrybowanej emisji akcji zwykłych (stopie zwrotu z akcji zwykłych, oczekiwanej przez akcjonariuszy przedsiębiorstwa)²¹), a więc:

$$k_z = k_e \quad (4)$$

gdzie: k_z – koszt zysków zatrzymanych,
 k_e – koszt kapitału własnego.

Faktyczny koszt zysków zatrzymanych jest niższy niż koszt zgromadzenia nowego kapitału na rynku w postaci emisji akcji wskutek występowania kosztów emisji akcji, lecz wyższy od kosztu instrumentów dłużnych lub akcji uprzywilejowanych²²⁾.

W przypadku akcji zwykłych ich posiadacze podejmują większe ryzyko niż posiadacze akcji uprzywilejowanych, dlatego akcje zwykłe muszą oferować wyższą stopę zwrotu. Koszt akcji zwykłej jest minimalnym zwrotem wymaganym przez inwestorów na rynku warunkującym zakup akcji, nazywanym też stopą kapitalizacji części przepływów pieniężnych firmy stosowaną przez inwestorów, składającym się z dochodu uwzględniającego „wartość pieniądza w czasie” powiększonego o premię z tytułu ryzyka²³⁾.

Do metod obliczania kosztu akcji zwykłych należy **model wyceny aktywów kapitałowych CAPM** (*Capital Asset Pricing Model*), zakładający podział ryzyka na systematyczne i niesystematyczne, którego autorami są W. Sharpe, J. Lintner i J. Mossin. Do obliczenia kosztu kapitału zwykłego w tym modelu niezbędne jest:

- oszacowanie stopy wolnej od ryzyka (r_f) – przyjmuje się tutaj stopę procentową bonów skarbowych (w USA – *U.S. Treasury bill rate*). Termin „ryzyko” może być zdefiniowany m.in. jako stan, w którym istnieje możliwość poniesienia straty²⁴⁾. Szersze określenie ryzyka podają J. Downes i J.E. Goodman stwierdzając, że ryzyko jest to mierzalna możliwość straty lub nie osiągnięcia zysków. Ryzyko należy odróżnić od niepewności, która jest niemierzalna²⁵⁾;
- oszacowanie współczynnika beta (β) dla papieru wartościowego (tu: akcji), który jest wskaźnikiem ryzyka systematycznego (zwanego też niedywersyfikowalnym lub rynkowym). Beta mierzy, jak zmiany na rynku wpływają na stopy zwrotu papieru wartościowego;
- oszacowanie oczekiwanej rynkowej stopy zwrotu z portfela rynkowego (r_m) liczonej na podstawie Standard & Poor's 500 Stock Composite Index lub Dow Jones 30 Industrials, a w Polsce na podstawie WIG²⁶⁾;
- oszacowanie oczekiwanej stopy zwrotu akcji firmy, korzystając ze wzoru:

$$k_e = r_f + \beta (r_m - r_f) \quad (5)$$

gdzie: $(r_m - r_f)$ – przeciętna rynkowa premia za ryzyko.

Z modelu wyceny aktywów kapitałowych wynika, że koszt kapitału własnego jest stopą zwrotu wolną od ryzyka powiększoną o premię za ryzyko związane z inwestowaniem w akcje danego przedsiębiorstwa. Stopa kosztu dla kapitału zwykłego (akcji zwykłych) jest równa oczekiwanej stopie zwrotu przez właścicieli akcji²⁷⁾.

Do obliczenia kosztu kapitału zwykłego można wykorzystać także tzw. **model Gordona**. W tej metodzie przyjmuje się założenie, że wartość akcji jest równa wartości bieżącej wszystkich przyszłych dywidend, które na nią przypadną w nieograniczonym horyzoncie czasowym i przy oczekiwaniu, że dywidendy te będą rosły w każdym z tych okresów według sta-

łej stopy wzrostu²⁸⁾. Stąd model Gordona nazywany jest też procedurą stałego wzrostu dywidendy (*Dividend Growth Model*)²⁹⁾, gdzie żądaną przez inwestorów stopę zwrotu z akcji zwykłych, która w tym przypadku równa jest kosztowi kapitału własnego, szacuje się na podstawie wzoru³⁰⁾:

$$k_e = \frac{D}{P} + g \quad (6)$$

gdzie: k_e – koszt kapitału własnego zwykłego,
 D – dywidenda w roku następnym,
 P – cena akcji w roku bieżącym,
 g – stała stopa wzrostu dywidendy.

Szacunki kosztu kapitału zwykłego muszą być oparte na realistycznych ocenach przyszłego tempa wzrostu. Dla przedsiębiorstw o ustabilizowanym rozwoju tempo wzrostu w przeszłości jest wiarygodną przesłanką przyszłego wzrostu zysków i dywidend. Natomiast w przypadku szybko rozwijających się przedsiębiorstw, np. działających w bardzo rentownych dziedzinach gospodarki, okresowa analiza oparta jedynie na wcześniejszych wskaźnikach może prowadzić do dużego przeszacowania rzeczywistego kosztu kapitału własnego. Rentowne gałęzie gospodarki przyciągają coraz więcej nowych przedsiębiorstw, co powoduje obniżenie zyskowności. Dlatego szacowanie kosztu kapitału własnego musi być oparte na wszechstronnej analizie minionego, bieżącego i spodziewanego tempa wzrostu przychodów przedsiębiorstwa³¹⁾.

Ewa Komajda

PRZYPISY

- ¹⁾ M. DOBIJA, *Kapitał, kapitalizacja i rachunkowość kapitału ludzkiego*, [w:] Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej, numer specjalny, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1998, s. 74.
- ²⁾ W.J. PAZIO, *Ekonomika i finanse przedsiębiorstwa*. Część czwarta, Wyd. Centralne Biuro ds. Kształcenia Ustawicznego Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1995, s. 4.
- ³⁾ Kapitał ludzki nie znajduje bezpośredniego odzwierciedlenia w bilansie.
- ⁴⁾ W. BRZEZIN, *Ogólna teoria rachunkowości*, Wyd. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1998, s. 69–72.
- ⁵⁾ D.E. KIESO, J.J. WEYGANDT, *Intermediate Accounting*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1992, s. 38; L.G. CHASTEEN, R.E. FLAHERTY, *Intermediate Accounting*, McGraw-Hill, Inc., New York 1989, s. 38–39.
- ⁶⁾ K.D. LARSON, *Fundamental Accounting Principles*, Irwin, Homewood, Il. 1990, s. 15; D.E. KIESO, J.J. WEYGANDT, op.cit. s. 38.
- ⁷⁾ K.A. KOERBER, *College Accounting*, Irwin, Homewood, Il. 1992, s. 13.
- ⁸⁾ M. SIERPIŃSKA, T. JACHNA, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydanie II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 244.
- ⁹⁾ J. ELLIS, D. WILLIAMS, *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997, s. 379–380.
- ¹⁰⁾ A.A. GROPELLI E. NIKBAKHT, *Finance*. Third Edition, Barron's Educational Series, Inc., New York 1995, s. 158.
- ¹¹⁾ L.P. ANDERSON, V.V. MILLER, D.L. THOMPSON, *The Finance Function*, Intext Educational Publishers, Scranton, Pennsylvania 1971, s. 81.
- ¹²⁾ Wagi, które powinny odzwierciedlać strukturę kapitału przedsiębiorstwa, mogą być oparte na wartościach rynko-

wych, księgowych, docelowych i krańcowych. Wagi według wartości rynkowej (*market value weights*) oblicza się, dzieląc wartość kapitału z każdego źródła finansowania przez sumę rynkowej wartości kapitału ze wszystkich źródeł. Wagi księgowe (bilansowe) (*book value weights*) to wagi oparte na wartościach historycznych. Koszt historyczny kapitału odzwierciedla wartość zainwestowaną w przedsiębiorstwo przez inwestorów w przeszłości i służy do oceny rentowności (zyskowności) poszczególnych przedsięwzięć inwestycyjnych oraz do pomiaru i oceny działalności przedsiębiorstwa w przeszłości. Wagi docelowe (*target weights*) uwzględniają proporcje każdego rodzaju finansowania w długookresowej docelowej strukturze kapitałowej przedsiębiorstwa. Wagi krańcowe (*marginal weights*) służą za podstawę do określania krańcowego ważonego kosztu kapitału; wykorzystują aktualne proporcje źródeł kapitału. M. JERZEMOWSKA, *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 39–40; A.A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op.cit. s. 175–176; J.G. SIEGEL, J.K. SHIM, *Financial Management*, Barron's Business Library, New York 1991, s. 142–145.

- 13) M. JERZEMOWSKA, op.cit., s. 39–40.
- 14) A. DULINIEC, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 97; A.A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op.cit., s. 175–176.
- 15) A. DULINIEC, op.cit., s. 96; J.G. SIEGEL, J.K. SHIM, op.cit., s. 142.
- 16) M. JERZEMOWSKA, op.cit., s. 40; W. PLUTA, op.cit., s. 114.
- 17) JOG V., SUSZYŃSKI C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wyd. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 84; W. PLUTA, op.cit., s. 118; J.G. SIEGEL, J.K. SHIM, op.cit., s. 139.
- 18) L.P. ANDERSON, V.V. MILLER, D.L. THOMPSON, op.cit., s. 88; A.A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op.cit., s. 169.
- 19) V. JOG, C. SUSZYŃSKI, op.cit., s. 168–169.
- 20) M. JERZEMOWSKA, op.cit., s. 49.
- 21) Wynika to stąd, że zysk zatrzymany stanowi alternatywę dla emisji dodatkowych akcji. N.A. SKOV, *Finanse i zarządzanie finansami*, Wyd. PRET S.A., Warszawa 1994, s. 169; J.G. SIEGEL, J.K. SHIM, op.cit., s. 139.
- 22) A.A. GROPELLI, E. NIKBAKHT, op.cit., s. 173.
- 23) M. JERZEMOWSKA, op.cit., s. 48–49.
- 24) D. DZIAWGO, *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*, Wydawnictwo Naukowe, PWN, Warszawa 1998, s. 15.
- 25) J. DOWNES, J.E. GOODMAN, *Barron's Finance and Investment Handbook*, Barron's Educational Series, Inc., Woodbury, New York 1986, s. 521; *The Financial Desk Book*, Consolidated Capital Communications Group, Inc., California 1985, s. 4. 17.
- 26) Indeks Standard & Poor's 500 to indeks charakteryzujący giełdę nowojorską, obejmujący obecnie akcje 400 spółek przemysłowych, 40 spółek użyteczności publicznej, 20 spółek transportowych i 40 instytucji finansowych; Dow Jones Industrial Average (DJIA) – najstarszy i najpopularniejszy indeks giełdowy na świecie charakteryzujący nowojorską giełdę akcji – New York Stock Exchange (NYSE); WIG – Warszawski Indeks Giełdowy interpretowany jako średnia procentowa zmiana cen akcji wszystkich spółek od trzech pierwszych sesji, na których akcjami obracano. Szerzej K. JAJUGA, T. JAJUGA, *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 28–30.
- 27) J. DOWNES, J.E. GOODMAN, *Barron's Finance and Investment Handbook*, op. cit., s. 473, 477–478; A. DULINIEC, op.cit., s. 91–92; J.G. SIEGEL, J.K. SHIM, op.cit., s. 141.
- 28) M. JERZEMOWSKA, op.cit., s. 49.

29) Szerzej: L.P. ANDERSON, V.V. MILLER, D.L. THOMPSON, op.cit., s. 82–85; A. DULINIEC, op.cit., s. 86–87; V. JOG, C. SUSZYŃSKI, op.cit., s. 169; W. PLUTA, op.cit. s. 120–121; J.G. SIEGEL, J.K. SHIM, op.cit., s. 139–140; N.A. SKOV, op.cit., s. 165–167.

30) J.L. LIVINGSTONE, *The Portable MBA in Finance and Accounting*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1992, s. 260–261.

31) V. JOG, C. SUSZYŃSKI, op.cit., s. 169.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDERSON L.P., MILLER V.V., THOMPSON D.L., *The Finance Function*, Intext Educational Publishers, Scranton, Pennsylvania 1971.
- [2] BRZEZIN W., *Ogólna teoria rachunkowości*, Wyd. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1998.
- [3] CHASTEEN L.G., FLAHERTY R.E., *Intermediate Accounting*, 3th Edition, McGraw-Hill, Inc., New York 1989.
- [4] DOBIJA M., *Kapitał, kapitalizacja i rachunkowość kapitału ludzkiego*, [w:] *Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej*, numer specjalny, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1998.
- [5] DOWNES J., GOODMAN J.E., *Dictionary of Finance and Investment Terms*, Fifth Edition, Barron's Educational Series, Inc., Hauppauge, New York 1998.
- [6] DOWNES J., GOODMAN J.E., *Barron's Finance and Investment Handbook*, Barron's Educational Series, Inc., Woodbury, New York 1986.
- [7] DULINIEC A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [8] DZIAWGO D., *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*, Wydawnictwo Naukowe, PWN, Warszawa 1998.
- [9] ELLIS J., WILLIAMS D., *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997.
- [10] GROPELLI A.A., NIKBAKHT E., *Finance*, Third Edition, Barron's Educational Series, Inc., New York 1995.
- [11] JAJUGA K., JAJUGA T., *Inwestycje, instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [12] JERZEMOWSKA M., *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [13] JOG V., SUSZYŃSKI C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wyd. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- [14] KIESO D.E., WEYGANDT J.J., *Intermediate Accounting*, 7th Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York 1992.
- [15] KOERBER K.A., *College Accounting*, Irwin, Homewood, Il., 1992.
- [16] LARSON K.D., *Fundamental Accounting Principles*, Irwin, Homewood, Il., 1990.
- [17] LIVINGSTONE J.L., *The Portable MBA in Finance and Accounting*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1992.
- [18] PAZIO W.J., *Ekonomika i finanse przedsiębiorstwa. Część czwarta*, Wyd. Centralne Biuro ds. Kształcenia Ustawicznego Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1995.
- [19] SIEGEL J.G., SHIM J.K., *Financial Management*, Barron's Business Library, New York 1991.
- [20] SIERPIŃSKA M., JACHNA T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydanie II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [21] SKOV N.A., *Finanse i zarządzanie finansami*, Wydawnictwo PRET S.A., Warszawa 1994.
- [22] *The Financial Desk Book*, Consolidated Capital Communications Group, Inc., California 1985.

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

Maciej Tokarski

Faktoring jako instrument krótkoterminowego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Relatywnie niskie obroty sektora małych i średnich przedsiębiorstw powodują, że możliwość zaspokojenia przez nie swoich potrzeb finansowych poprzez samofinansowanie, czyli reinwestowanie wypracowanych zysków, czy też pozyskanie nowych inwestorów przez przystąpienie nowych udziałowców lub emisję papierów wartościowych jest mocno ograniczona.

Celem artykułu jest pokazanie faktoringu jako alternatywny do kredytu obrotowego, pożyczki, dyskonta faktur czy weksli formy finansowania krótkoterminowego oraz perspektyw rozwoju faktoringu w Polsce.

Przyczyny wykorzystywania przez małe i średnie przedsiębiorstwa krótkoterminowych form finansowania

Mała zdolność samofinansowania jest czynnikiem wymuszającym korzystanie z obcych, głównie krótkoterminowych źródeł finansowania.

Innym, ważnym czynnikiem zmuszającym do finansowania zewnętrznego są wciąż istniejące zatory płatnicze, które sprawiają problemy większości firm, prowadząc często do zachwiania płynności finansowej. Firmy przyjmując ekspansywną strategię rozwoju, chcąc zdobyć klientów i zwiększyć sprzedaż, wydłużają terminy płatności¹⁾. Często przy tym nie zdają sobie sprawy, że kredytowanie odbiorców może doprowadzić do utraty zdolności do regulowania własnych zobowiązań. Wzmoczone jest zatem zapotrzebowanie przedsiębiorstw na środki pieniężne. Według przeprowadzonych badań na zlecenie Banku Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych w przypadku 44% przedsiębiorstw terminy ulegają wydłużeniu, co może być przyczyną zachwiania płynności finansowej. Badania przeprowadzone przez CBM INDICATOR na zlecenie PZU SA potwierdzają, że 43% badanych przedsiębiorstw stwierdziło częste nieterminowe wywiązywanie się dłużników z przyjętego zobowiązania, z czego w przypadku połowy firm opóźnienia wynoszą powyżej dwóch tygodni²⁾.

Źródeł opóźnień jest wiele, a do najczęściej występujących należą³⁾:

- problemy z przepływem gotówki i oczekiwanie na spłatę ze strony własnych dłużników,
- zagubienie faktur,
- oczekiwanie na nową książeczkę czekową lub podpisanie czeku – jego akceptację,
- zainstalowanie nowego systemu komputerowego,
- nieosiągalność księgowego,
- niezauważenie terminów płatności,
- przedstawienie spornych wierzytelności (faktur),
- wysłanie przelewu drogą pocztową.

Jeszcze groźniejszym zjawiskiem jest niespłacanie wierzytelności objętych odroczone terminem płatności.

Duże firmy – w przeciwieństwie do małych – rekompensują powstałe trudności z płynnością, narzucając swym dostawcom tak samo długie terminy płatności. Mniejsze

ponoszą coraz to wyższe koszty obsługi, powiększając w ten sposób lukę finansową.

Często muszą znaleźć rozwiązanie dotyczące następujących problemów:

- Jak zlikwidować lub zminimalizować negatywne skutki opóźnień w płatnościach?
- Jak poradzić sobie ze wzrostem zapotrzebowania na kapitał obrotowy na skutek wzrostu sprzedaży i wydłużania się terminów płatności?
- Jak można skutecznie planować swoją działalność w walce z konkurencją?
- Jak można rozwijać swoją działalność posiadając dobrą ofertę pod względem rozwoju technicznego, jakości i ceny, a nie posiadając wystarczających środków własnych i nie mogąc uzyskać kredytu bankowego z powodu krótkiego okresu działalności lub braku odpowiednich zabezpieczeń prawnych?
- Jak zaoferować dotychczasowym stałym klientom lepsze warunki płatności niż dotychczas, aby nie zostali wchłonięci przez konkurencję?
- Jak poprawić zarządzanie finansami firmy?

Rozwiązaniem dla tego typu problemów może być skorzystanie z usług faktoringowych.

Istota faktoringu

Istotą faktoringu jest krótkoterminowe finansowanie usługi dostaw towarów przez podmiot, który pośredniczy w procesie rozliczeń finansowych pomiędzy dostawcą a odbiorcą⁴⁾. Faktoring jest transakcją, w której firma albo sprzedaje swoje wierzytelności instytucji finansowej (zwanej faktorem), albo pożyczka pieniędzy pod zastaw wierzytelności jako zabezpieczenie dla tej pożyczki. W obu przypadkach otrzymuje gotówkę, nie czekając aż należności zostaną ściągnięte⁵⁾. Jest to instrument finansowy, który polega na odpłatnej odprzedaży nieprzeterminowanych i niespornych należności przysługujących wierzycielowi od dłużnika z tytułu zrealizowanych dostaw towarów i wykonanych usług w celu przyspieszenia cyrkulacji kapitału. Będące przedmiotem faktoringu wierzytelności pochodzą z umów kupna-sprzedaży, z wyjątkiem sprzedaży rzeczy przeznaczonych do użytku osobistego lub rodzinnego w ramach gospodarstwa domowego nabywcy. Są to wierzytelności pieniężne związane z obrotem gospodarczym, najczęściej krótkoterminowe, które powinny być uregulowane w ciągu 14 do 210 dni, choć z punktu widzenia prawa nic nie stoi na przeszkodzie, aby obejmować nim także wierzytelności o krótszych bądź dłuższych terminach ich uregulowania⁶⁾. Faktoring jest formą finansowania tworzoną po to, by pomagać rozwiązywać problemy z przepływem gotówki, które pojawiają się wraz z wydłużeniem płatności bądź brakiem możliwości zaproponowania swoim odbiorcom odpowiednich terminów płatności⁷⁾. Może być więc jednocześnie formą finansowania należności, jak również gwarancją zabezpieczającą przedsiębiorstwo przed ryzykiem ich ściągnięcia, a także operacją rozliczeniową polegającą na inkasowaniu należności. Jest on zawsze instrumentem słu-

żącym rozwiązaniu problemów finansowych w stosunku między przedsiębiorstwami–dostawcami a przedsiębiorstwami–odbiorcami.

Z punktu widzenia małego czy też średniego przedsiębiorstwa, faktoring to trzy usługi dla trzech potrzeb właściciela, który:

- chce mieć zapewnioną wypłacalność odbiorcy,
- nie chce marnować czasu na ściąganie należności,
- chce mieć możliwość dysponowania środkami na rachunku bieżącym, gdy ma taką potrzebę.

Prawne uwarunkowania faktoringu

Faktoring jest realizowany na podstawie pisemnej umowy, będącej umową nie nazwaną, której regulacji dotychczas w polskim prawie brak. Określenie umowy mianem faktoringu zgodnie z wyrokiem NSA z dnia 31.07.95 sygn. akt S.A./Ka 1487/94 nie zmienia faktu, że pozostaje ona umową sprzedaży wierzytelności i tak należy ją traktować.

W Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, brak jest regulacji dotyczących tego rodzaju umów. Zgodnie z art. 353 Kodeksu cywilnego „strony zawierające umowę mogą ułożyć sobie stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego”. W praktyce do umowy faktoringu stosuje się przepisy dotyczące innego rodzaju umów. Istoty faktoringu nie można sprowadzić tylko do cesji wierzytelności, bowiem zawiera ona w sobie elementy takich umów, jak: umowa pożyczki, dyskonta, a przede wszystkim łączy się ze świadczeniem przez instytucję finansową (faktora) wielu dodatkowych usług na rzecz faktoranta, takich jak m.in.⁸⁾: prowadzenie księgowości przedsiębiorstwa w zakresie należności, ściąganie należności od dłużników, kierowanie upomnień do dłużników, okresowe sprawdzanie stanu wypłacalności dłużników, prowadzenie ksiąg handlowych i finansowych przedsiębiorcy. W myśl Konwencji Ottawskiej o Międzynarodowym Faktoringu z 28 maja 1998 r. brak w umowie co najmniej dwóch dodatkowych usług jest jednym z powodów wadliwości umowy faktoringu. Do zawarcia umowy faktoringu może dojść w ciągu całego okresu trwania stosunku dostawy, sprzedaży czy świadczenia usług pomiędzy przedsiębiorcą a jego dłużnikiem, przy czym umowa ta musi być zawarta na piśmie i ma na ogół charakter formularzowy⁹⁾.

Strony zawierające umowę faktoringu to:

- **faktor** (wyspecjalizowana instytucja nabywająca wierzytelność potwierdzoną fakturą z tytułu sprzedaży towaru, usługi oraz świadcząca dodatkowe usługi na rzecz faktoranta),
- **faktorant** (dostawca uprawniony na mocy umowy kupna-sprzedaży do świadczenia pieniężnego ze strony dłużnika, sprzedający wierzytelność faktorowi. Inaczej mówiąc jest to podmiot, który wystawia fakturę i przedstawia ją do wykupu bankowi przelewając na bank wierzytelności z jej tytułu).

Dłużnik (płatnik) jako zobowiązany do świadczenia pieniężnego na rzecz dostawcy, a więc faktoranta, jest trzecim podmiotem faktoringu, jednakże nie jest stroną umowy. Dłużnik nie ma wpływu na dojście do skutku faktoringu, przy czym należy przestrzegać jego praw, a mianowicie:

- jego sytuacja nie może pogorszyć się na skutek cesji wierzytelności,
- jeżeli dłużnik w umowie z faktorantem zastrzegł, że wierzytelność nie może być zbywana osobie trzeciej, wówczas nie może dojść do zawarcia umowy faktoringu.

Z reguły umowa faktoringu jest realizowana w ten sposób, iż faktor wypłaca faktorantowi zaliczkę (ok. 70–80%),

a pozostałą część faktorant otrzymuje po uregulowaniu należności przez odbiorcę (płatnika), która zostaje pomniejszona o prowizję faktora na pokrycie przez niego kosztów jego działalności i zapewnienie zysku. W praktyce działalności gospodarczej koszty te dzielą się na trzy grupy obejmujące: prowizję operacyjną faktora, marżę faktoringową oraz odsetki faktoringowe.

Rodzaje i sposoby obsługiwaniania faktoringu

Praktyka gospodarcza w krajach zachodnich wykształciła różne formy faktoringu. Podstawowe z nich są związane z kryterium podziału, jakim jest umiejscowienie ryzyka wypłacalności dłużnika.

W Polsce w ramach faktorowania i handlu wierzytelnościami – ze względu na kryterium odpowiedzialności faktora – banki proponują¹⁰⁾:

- **faktoring pełny** (inaczej faktoring właściwy) – polegający na tym, że faktorant przenosi definitywnie wierzytelność na faktora, który przejmuje ryzyko związane z niewypłacalnością dłużnika. Oznacza to, iż przelana wierzytelność nie powraca już nigdy do faktoranta i nie musi się on obawiać, że zostanie obciążony ryzykiem ściągnięcia wierzytelności od dłużnika,
- **faktoring niepełny** (inaczej faktoring niewłaściwy), kiedy to faktorant przenosi wierzytelność na faktora, ale bez przejścia przez niego ryzyka związanego z niewypłacalnością dłużnika. Oznacza to, że jeżeli dłużnik nie zapłaci, to wierzytelność wraca do faktoranta, a on zobowiązany jest do zwrotu faktorowi wcześniej pobranej kwoty,
- **faktoring modyfikowany** (mieszany) łączący cechy obu wymienionych powyżej postaci.

Inne kryteria podziału faktoringu właściwego i niewłaściwego można znaleźć w literaturze przedmiotu¹¹⁾.

Praktyka gospodarcza dowodzi, że w Polsce banki w większości stosują faktoring niepełny. Wynika to w głównej mierze z ich niechęci do przejmowania na siebie ryzyka niewypłacalności dłużnika. Inną przyczyną niechętnego stosowania faktoringu pełnego jest perspektywa dochodzenia wierzytelności. Zgodnie z Prawem bankowym i Ustawą o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów z 6 grudnia 1996 r., banki w stosunku do dłużnika nie mogą stosować uproszczonej procedury egzekucji, czyli wystawiać tytułu wykonawczego. Wymagane jest nadanie przez sąd bankowemu tytułowi egzekucyjnemu klauzuli wykonalności. Faktoring właściwy występuje najczęściej w obrocie eksportowym.

Istnieją dwa sposoby obsługiwaniania faktoringu¹²⁾.

Pierwszy zbliżony jest do funkcjonowania kredytu w rachunku bieżącym. Faktor zaliczkuje faktoranta na poczet wykupionych wierzytelności. Kwoty zaliczek obciążają rachunek faktoranta. W momencie spłaty jakiegokolwiek z wykupionych wierzytelności zmniejsza się saldo zadłużenia na rachunku, przy czym nie może ono przekroczyć kwoty określonej przyznanym limitem. Faktor płaci odsetki z dołu, podobnie jak przy kredycie w rachunku bieżącym. Są więc one naliczane do realnego zadłużenia.

Drugi polega na księgowaniu poszczególnych wierzytelności na odrębnych kontach, przy czym suma zadłużenia na poszczególnych kontach nie może przekroczyć kwoty przyznanego limitu. Opłaty są pobierane z góry. Na odrębnych rachunkach są blokowane kwoty wierzytelności stanowiące tzw. fundusz gwarancyjny, który tworzy się zawsze od kwoty wierzytelności. Na oddzielnym koncie księgowane są kwoty dyskonta, które przeksięgowuje się w dochody banku (faktora) po uregulowaniu wierzytelności.

Faktoring podobny jest do dyskonta weksla handlowego. W obydwu przypadkach przedsiębiorstwo (faktora) otrzymuje należność zdyskontowaną o odsetki – w przypadku weksla lub opłaty w przypadku faktoringu z góry przed terminem płatności weksla czy wierzytelności.

Faktoring a kredyt

Faktoring jest alternatywnym do kredytu obrotowego źródłem finansowania działalności gospodarczej. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na różnicę pomiędzy kredytem a faktoringiem z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Po pierwsze, wystąpienie o udzielenie kredytu obrotowego wiąże się każdorazowo z dokonaniem określonych formalności zgodnie z obowiązującą procedurą bankową. Umowa faktoringowa ma zazwyczaj charakter długoterminowy i zawiera klauzulę o jej automatycznym przedłużeniu, jeżeli strony nie postanowią inaczej. Dzięki takiemu rozwiązaniu faktora może zaoszczędzić czas poświęcony załatwianiu formalności. Skraca się również czas oczekiwania na środki finansowe.

Po drugie, w przeciwieństwie do kredytu zawarcie umowy faktoringowej nie wymaga od przedsiębiorstwa przedstawienia zabezpieczenia, gdyż jego rolę pełnią wierzytelności będące przedmiotem umowy i wypłacalność dłużnika. Dla wielu przedsiębiorstw ma to podstawowe znaczenie, ponieważ przedstawienie wymaganych przez banki zabezpieczeń może być niemożliwe.

Otrzymanie kredytu wiąże się również z bieżącym spłaceniem rat, co powoduje konieczność wycofania z obrotu części środków pieniężnych. W przypadku umowy faktoringowej po przedstawieniu do wykupu wierzytelności faktora otrzymuje od faktora zaliczkę ok. 70–80% na poczet ceny zakupu wierzytelności w wysokości określonej w umowie. Faktora uzyskuje więc środki pieniężne pozwalające na poprawienie bieżącej płynności finansowej bez konieczności ponoszenia kosztów związanych z dodatkowym źródłem finansowania bezpośrednio po jego uzyskaniu.

Umowa faktoringowa nie wyklucza możliwości korzystania przez przedsiębiorstwo z kredytów. Może przyczynić się do uproszczenia formalności oraz skrócić czas oczekiwania, jeżeli faktora wystąpi o przyznanie kredytu do swojego faktora lub stowarzyszonego z nim banku. Zastosowanie faktoringu pozwala na efektywniejsze niż przy użyciu kredytu obrotowego utrzymanie płynności, polegającej na skróceniu cyklu należności, poprawieniu obrotowości, uzyskaniu większej gotówki. Dodatkowo korzystając z faktoringu istnieje możliwość scedowania na faktora uciążliwej procedury monitoringu należności oraz windykacji.

Faktoring jest droższy od kredytu, co wynika z wysokości pobieranych opłat przez faktorów z tytułu świadczenia tych usług, które obejmują:

- **odsetki faktoringowe**, które naliczane są z góry metodą dyskontową od wartości wykupowanej wierzytelności za dany cykl rozliczeniowy, z reguły według obowiązującej stawki WIBOR + marża. Dyskontowanie odsetek z góry sprawia, że koszt faktoringu jest relatywnie wyższy w porównaniu z kosztami kredytu,
- **marżę faktoringową** z tytułu wykonywanych dodatkowych czynności, której wysokość jest z reguły negocjowana,
- **provizję operacyjną**, która potrącana jest każdorazowo od kwoty wykupowanej faktury i wynosi od 0,1% do 3%, a jej wysokość podlega negocjacji,
- a także często w zależności od banku **provizję przygotowawczą** liczoną jako procent kwoty limitu odnawial-

nego, która pobierana jest każdorazowo w dniu wykupu pierwszej faktury.

Faktoring a bilans

Zawarcie umowy faktoringowej jest dla przedsiębiorstwa korzystne z punktu widzenia struktury bilansu. W przeciwieństwie do umowy kredytowej nie powoduje wzrostu obcych źródeł finansowania. Przekazanie do wykupu wierzytelności powoduje zmniejszenie stanu należności od odbiorców o wysokość uzyskanej zaliczki na poczet ceny wierzytelności i zwiększenie środków finansowych. Nie wypłacona część ceny zakupu wierzytelności stanowi należność od faktora do momentu jej rozliczenia. Po zamknięciu transakcji faktoringowej koszty prowizji i odsetek ponoszonych przez faktora zaliczane są do kosztów finansowych. Transakcja wpływa więc na bilans przez wynik finansowy. W przypadku faktoringu zwiększa się samofinansowanie w przedsiębiorstwie.

Perspektywy usług faktoringowych w Polsce

WI półroczu 2000 roku przyrost obrotów pięciu największych spółek zajmujących się faktoringiem w Polsce (Handlowy-Heller, Polfactor, Pekao Faktoring, Eurofactor, Forin) wyniósł 121% w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego¹³⁾. W 2000 roku obrót czołowych firm z tytułu faktoringu osiągnął kwotę ponad 1,7 mld USD, co oznacza, że zbliżyliśmy się do wielu rynków europejskich¹⁴⁾. Należy przypuszczać, że w najbliższym czasie będzie utrzymywał się bardzo wysoki wzrost obrotów faktoringowych. Najprawdopodobniej banki, które obecnie przez sieć swoich oddziałów oferują faktoring lub dyskonto wierzytelności zaczną tworzyć specjalistyczne firmy. Należy spodziewać się też wejścia na polski rynek kolejnych zagranicznych instytucji. Dla klientów będzie to na pewno dobra wiadomość, bo rosnąca konkurencja wymusi poprawę jakości i potanieenie usług.

Maciej Tokarski

PRZYPISY

- ¹⁾ G. CRANE, *Factoring Is Overcoming Negative Perceptions*, Minneapolis-St. Paul City Business, 10 czerwiec 1994, s. 18.
- ²⁾ *Faktoring w finansowaniu obrotu gospodarczego*, Bankowe Systemy Faktoringowe, Warszawa 1997, s. 8.
- ³⁾ M. LEVY, *Can Pay, Won't Pay*, „Director”, 2000, nr 1, s. 19.
- ⁴⁾ B. KOŁOSOWSKA, *Obsługa bankowa przedsiębiorstw*, Wyd. UMK, Toruń 1996, s. 31.
- ⁵⁾ A. MAŁEWICZ, *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach państwowych i spółkach*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 1993, s. 170–171. ANONYMOUS, *Director's Panel of Expert Advises Answer Your Business Questions*, „Director”, 1998, nr 4, s. 31.
- ⁶⁾ P. FELIS, *Faktoring – krótkoterminowe finansowanie przedsiębiorstw*, „Bank i Kredyt”, 1997, nr 11, s. 54.
- ⁷⁾ K. FRYE, *Factoring May Solve Your Firm's Cash Flow Problem*, Business First, 17 marzec 2000, s. 13; K. BACŁAWSKI, *Udogodnienie z niewygodami*, „Businessman Magazine”, 1998, nr 10, s. 158.
- ⁸⁾ L. STECKI, *Faktoring w praktyce bankowej*, TNOiK, Toruń 1996, s. 28.
- ⁹⁾ L. STECKI, *Umowa faktoringu*, TNOiK, Toruń 1996, s. 33.
- ¹⁰⁾ G. GIKAS, *Faktoring jako forma finansowania przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 1997, nr 3, s. 5–7.
- ¹¹⁾ K. KRUCZALAK, *Faktoring i jego gospodarcze zastosowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 37–42; K. KRECZMAŃSKA, *Faktoring w przedsiębiorstwie. Informator – instytucje faktoringowe*, Wydawnictwo BART, Warszawa 1997, s. 22–28.
- ¹²⁾ K. Kreczmańska, *Faktoring*, op.cit., s. 74.
- ¹³⁾ KURASZ K., *Duży awans Pekao Faktoring*, „Rzeczpospolita”, 13 lipca 2000.
- ¹⁴⁾ KURASZ K., *Pekao Faktoring zdeklasował konkurentów*, „Rzeczpospolita”, 29 stycznia 2001.

Tadeusz Wawak

Zmiany w otoczeniu a jakość zarządzania i zarządzanie jakością

Zmiany skokowe a ciągłe w zarządzaniu jakością

Znacząca rozbieżność między potrzebami biorcy a możliwościami jakościowymi dawcy (jakość pracy, jakość produktów) rodzi potrzebę czasowego zastąpienia ciągłego doskonalenia zarządzania zmianą radykalną. Dzięki innowacjom można przyspieszyć proces doskonalenia jakości. Zmiana skokowa poziomu jakości likwiduje wyżej wspomnianą lukę. Po tej operacji przedsiębiorstwo może wrócić do procesu usprawnień dokonywanych w sposób ciągły na płaszczyźnie: zarządzania, personelu, technologii, surowców i półproduktów, maszyn i urządzeń. Jeśli zależy nam na szybkim przeprowadzeniu zmian, to ciągle usprawnianie musimy zastąpić zmianą skokową, czyli wdrożyć *reengineering*. „Procesów *reengineeringu* nie dokonują same firmy, lecz ludzie”¹⁾. Proces *reengineeringu* wprowadzają w życie ci sami ludzie co wdrażali TQM – ciągle doskonalenie, a mianowicie:

- **lider** – dyrektor naczelny, który aprobeuje i wspiera dokonanie *reengineeringu* (i wdrażanie TQM);
- **właściciel procesu** – menedżer odpowiedzialny za konkretny proces objęty *reengineeringiem* (TQM);
- **zespół *reengineeringu*** (TQM) – zespół osób zaangażowany w *reengineering* określonego procesu (w TQM);
- **komitet sterujący** – organ ustalający politykę działania, planujący strategię i monitorowanie postępu *reengineeringu* (TQM);
- **car *reengineeringu*** – osoba odpowiedzialna za rozwój technik i narzędzi *reengineeringu* (TQM) w przedsiębiorstwie oraz za synchronizację projektów²⁾.

W *reengineeringu*:

- miejsce komórek funkcjonalnych zajmują zespoły odpowiedzialne za proces;
- zmienia się rola pracowników wskutek ograniczenia kontroli na rzecz zwiększenia autonomii;
- przy opłacaniu pracowników należy opierać się na wynikach pracy, a nie aktywności;
- podstawą awansowania pracownika są jego zdolności;
- pracownicy powinni być przeświadczeni o tym, że pracują dla klientów a nie dla swoich przełożonych;
- pracownik jest członkiem zespołu i wraz z nim zyskuje lub traci;
- ciągle uczenie się to jedno z zadań pracownika³⁾.

Wszystkie te wymogi stawiane przez *reengineering* spełniają przedsiębiorstwa, które wdrażają i rozwijają TQM. Oznacza to, że w tych organizacjach łatwiej

będzie wdrożyć skokowe zmiany (*reengineering*) niż w pozostałych. Wdrażanie ciągłych ulepszeń pozwala na lepsze wdrożenie zmian radykalnych, o ile kierownictwo i załoga będą przygotowani równocześnie do przeprowadzenia zmian ciągłych i skokowych. Muszą mieć świadomość tego, że aby osiągnąć strukturalne przemiany nie wystarcza niewielkie usprawnienie – ciągle ulepszanie procesów. „Konieczne jest całkowicie nowe zdefiniowanie dotychczasowych struktur organizacyjnych i procesów w przedsiębiorstwie (*reengineering*)”⁴⁾.

Zdaniem M. Hammera i J. Champy’ego *reengineering* to⁵⁾:

- **fundamentalne przemyślenie od nowa**, wskazanie argumentów za podjęciem skutecznego i wszechstronnego *reengineeringu* oraz wizji celu (do czego zmierzamy);
- **radykalne projektowanie procesów**, czyli dotarcie do korzeni, odrzucenie dotychczasowych sposobów, zlekceważenie istniejących struktur i procedur, wymyślenie nowego sposobu pracy oraz ponowne zaprojektowanie firmy;
- **dramatyczna (przełomowa) poprawa**, czyli uzyskanie **wyraźnego skoku pod względem jakości**;
- **proces** zmian, które realizowane są krok po kroku i mają na uwadze wszystkie elementy procesu produkcji, składającego się z powiązanych ze sobą etapów przebiegających obok i kolejno po sobie.

Różnica między tak rozumianym *reengineeringiem* a TQM tkwi w radykalności przemian i przełomowych poprawach. Procesowe podejście i etapowość wdrażania łączy podejście do zmian radykalnych i ciągłych.

Dynamiczny model zmian oznacza rezygnację z opracowania i wdrożenia projektu pilotażowego i jego przeniesienie, po przeanalizowaniu i skorygowaniu, na inne obszary. Projekt radykalnych i skokowych zmian przewiduje objęcie nim jednocześnie całego przedsiębiorstwa i wszystkich jego obszarów. Wiąże się to ze znacznie wyższym ryzykiem, dlatego też lepsze przygotowanie przedsiębiorstwa do ich przeprowadzenia ma tu istotne znaczenie.

Ph. Crosby wyróżnia pięć stanów strefy dojrzałości zarządzania, czyli wdrożenia TQM: **niepewność, przebudzenie, uświadomienie, mądrość i pewność**⁶⁾. Największe ryzyko przeprowadzenia radykalnych zmian ponoszą organizacje, które co dopiero przystąpiły do wdrożenia TQM (np. osiągnęły stan II – przebudzenie) i nie są przystosowane do ciągłego doskonalenia jakości zarządzania, a najmniejsze – te przedsiębiorstwa, które mogą poszczycić się wdrożeniem stanu V – pewności. W nich bowiem:



- kadra kierownicza uznaje jakość jako główny czynnik odniesienia sukcesu;
- główną działalnością jakościową jest zapobieganie a liderem jakości jest dyrektor naczelny;
- zapobiega się przyczynom powstania problemów jakościowych, dlatego też nie występują wady a niezgodności pojawiają się przypadkowo;
- występuje ciągła poprawa jakości i na bieżąco przeprowadza się działania korygujące.

W Japonii wyróżnia się cztery stopnie (etapy) jakości zarządzania⁷⁾:

- **pierwotny poziom jakości** – nieuporządkowany system jakości;
- **podstawowy poziom jakości** – uporządkowany system jakości;
- **bierny poziom jakości** – system jakości uwzględniający wymagania klienta;
- **efektywny poziom jakości** – system jakości zaspokajający wymagania klienta.

Osiągnięcie czwartego etapu doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem oznacza wdrożenie 10 zasad TQC (*Total Quality Commitment*), pełne zadowolenie klientów i powstanie długoterminowych powiązań z klientami, na lojalność których może przedsiębiorstwo liczyć w warunkach kryzysowych i radykalnych zmian. Wdrożenie pełne TQC (Totalne Zaangażowanie w Jakość – japońska odmiana TQM) pozwala na ciągłe doskonalenie oraz skokowe zmiany w organizacji i minimalizację ryzyka ich przeprowadzenia.

Część przedsiębiorstw, aby przeżyć i nadal się rozwijać, musi prowadzić politykę zdecydowanej innowacyjności i często wprowadzać zmiany skokowe. Inne mogą jeszcze wybierać między strategią innowacyjności a strategią stopniowego usprawnienia już istniejących produktów. Zasadnicze, dalekosiężne zmiany są fascynujące i mogą dać znaczące korzyści. Wiąże się to jednak z dużymi inwestycjami, wysokim ryzykiem i dużą nieciągłością⁸⁾.

Zasadnicze zmiany technologiczne i organizacyjne związane z wprowadzaniem nowych produktów i usług mogą być realizowane szybko lub stopniowo, etapami. Równolegle można dokonywać drobnych ulepszeń we wszystkich komórkach i aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zdaniem H. Drummond „choćby radykalne innowacje są nieporównywalne z ciągłymi ulepszeniami, strategia małych kroków nie jest kluczem skokowych zmian”⁹⁾. Ciągłe doskonalenie jakości produktów poprawia zdolność przedsiębiorstwa

do radykalnych innowacji. Można więc śmiało stwierdzić, że przedsiębiorstwo przystosowane do wdrażania ciągłego usprawnia jakość zarządzania; łatwiej, szybciej i skuteczniej radzi sobie ze zmianami skokowymi. Ma bowiem załogę przygotowaną do ciągłych adaptacji do zmieniających się warunków oraz wykwalifikowanych i przystosowanych do zarządzania zmianami menedżerów. Różnica tkwi tu tylko w głębokości i zakresie zmiany, a nie w obawie przed jakąkolwiek zmianą.

Cykliczność zmian jakości zarządzania

Zmiany w jakości zarządzania następują cyklicznie, nierytmicznie i mieszczą się w przyjętym tunelu zmian. Cykl obejmuje dwa etapy:

● **Pierwszy etap polega na radykalnej zmianie systemu zarządzania**, przeprowadzonej w krótkim czasie, dynamicznie i kompleksowo w celu dostosowania przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia; może to być np.: wdrożenie systemu zarządzania ISO 9001 lub ISO 14001, albo QS 9000. Na tym etapie można przeprowadzić *reengineering* określonych procesów¹⁰⁾, wdrożyć specyficzne metody zarządzania lub wspomagające zarządzanie, np.: HACCP.

● **Drugi etap to proces ciągłego doskonalenia** oparty na konsekwentnie realizowanych zasadach TQM, zakładający powolny, ale postępujący rozwój jakości zarządzania.

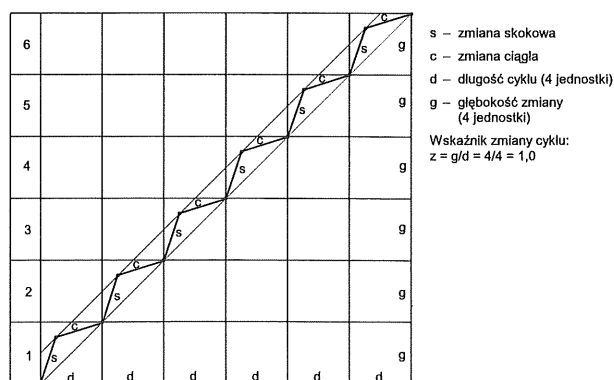
Zdaniem S. Sudół przedsiębiorstwo „służy otoczeniu, zaspokaja jego potrzeby i przyczynia się w większym lub mniejszym stopniu do jego rozwoju. Dlatego też musi obserwować otoczenie i analizować zachodzące w nim zmiany, wsłuchiwać się w sygnały płynące z otoczenia. Wyraża się to przez stwierdzenie, że przedsiębiorstwo musi uczyć się otoczenia”¹¹⁾. Otoczenie bez przerwy wpływa na przedsiębiorstwo, które nie pozostaje bez odzewu. Na uwagę zasługuje stwierdzenie, że adaptacja do otoczenia dokonuje się zawsze w warunkach mniejszej lub większej niepewności. Im zmiany w otoczeniu są bardziej dynamiczne i złożone, tym trudniej je przewidywać i odpowiednio szybko na nie reagować¹²⁾.

Przedsiębiorstwo staje przed wyborem tunelu zmian, którymi podąży. Mając na względzie ich głębokość, radykalność, dynamikę, zakres i częstotliwość przeprowadzania zmian wyróżnić możemy:

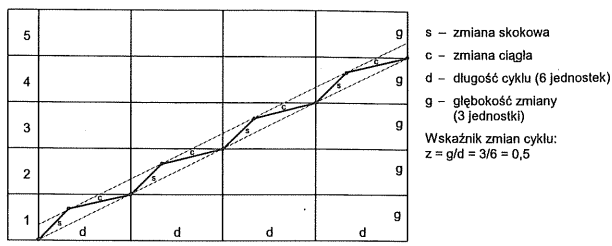
- **dynamiczny tunel zmian** (rys. 1),
- **postępowy tunel zmian** (rys. 2),
- **konserwatywno-postępowy tunel zmian** (rys. 3).

Cechą dynamicznego tunelu zmian jest przeprowadzenie radykalnych zmian na dużą skalę w krótkim czasie. Cykl zmian jest krótki i okres ciągłego doskonalenia trwa 2–3 lata. Duże i szybkie zmiany w otoczeniu wymagają częstych skokowych zmian dostosowujących przedsiębiorstwo do wymogów rynku. Zarządzanie zmianami staje się problemem numer jeden w doskonaleniu zarządzania oraz w sterowaniu produkcją i nowymi uruchomieniami.

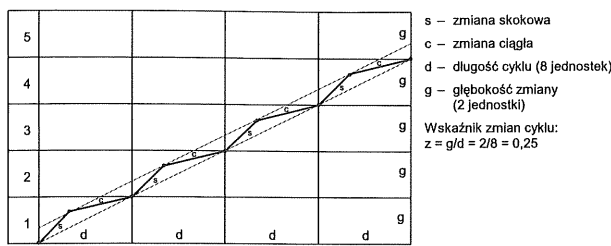
Postępowy tunel zmian występuje w przedsiębiorstwach należących do branż stabilnych, gdzie otoczenie zmienia się wolniej, a potrzeby klientów ewoluują systematycznie, ale bez nagłych przyspieszeń i zahamowań. Zmiany w otoczeniu są niewielkie a klienci



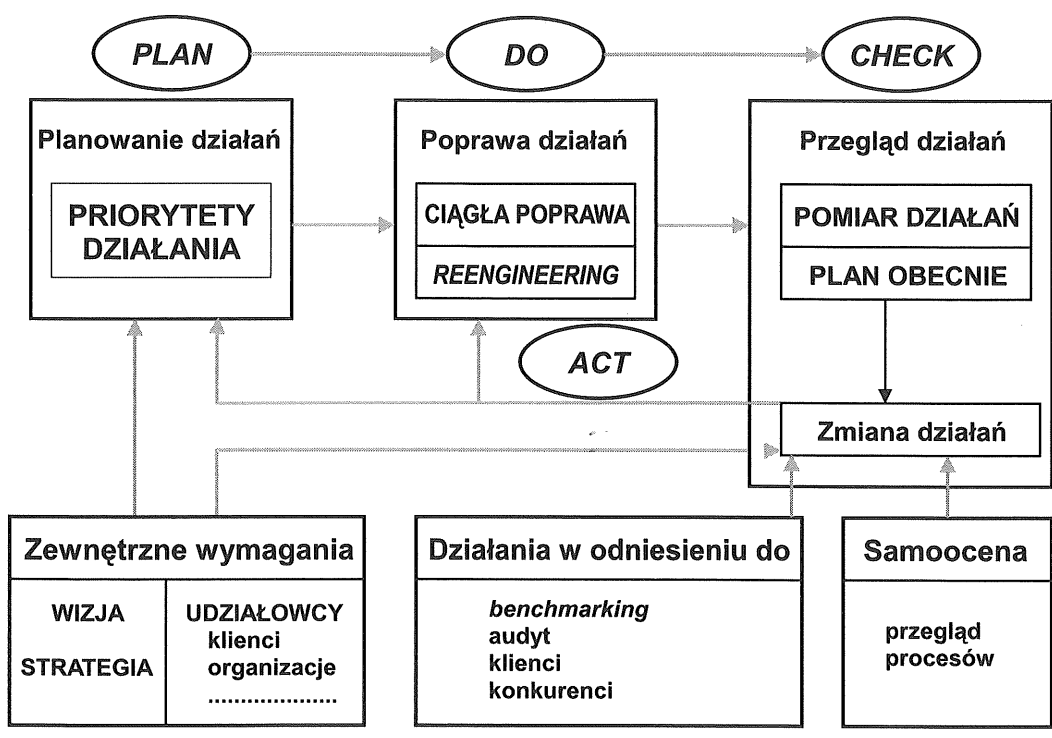
Rys. 1. Dynamiczny tunel zmian



Rys. 2. Postępowy tunel zmian



Rys. 3. Konserwatywno-postępowy tunel zmian



Rys. 4. Współczesne koło Deminga
 Źródło: BREDRUP H., *Performance. Measurement to Support Continuos Improvement of Customer Satisfaction*, [w:] 39th EQQ Annual Congress, Lausanne, vol. 1, 1995.

kultywują tradycje i przywiązanie do produktu i producenta (usługodawcy). Dotyczy to między innymi hotelarstwa, gastronomii, usług turystycznych. Postępowy tunel zmian pozwala na zachowanie dotychczasowych i pozyskanie nowych klientów. Cykl w tym tunelu jest dłuższy i jego głębokość (średnica) mniejsza niż w dynamicznym tunelu zmian, a wskaźnik zmian (Z) jest mniejszy.

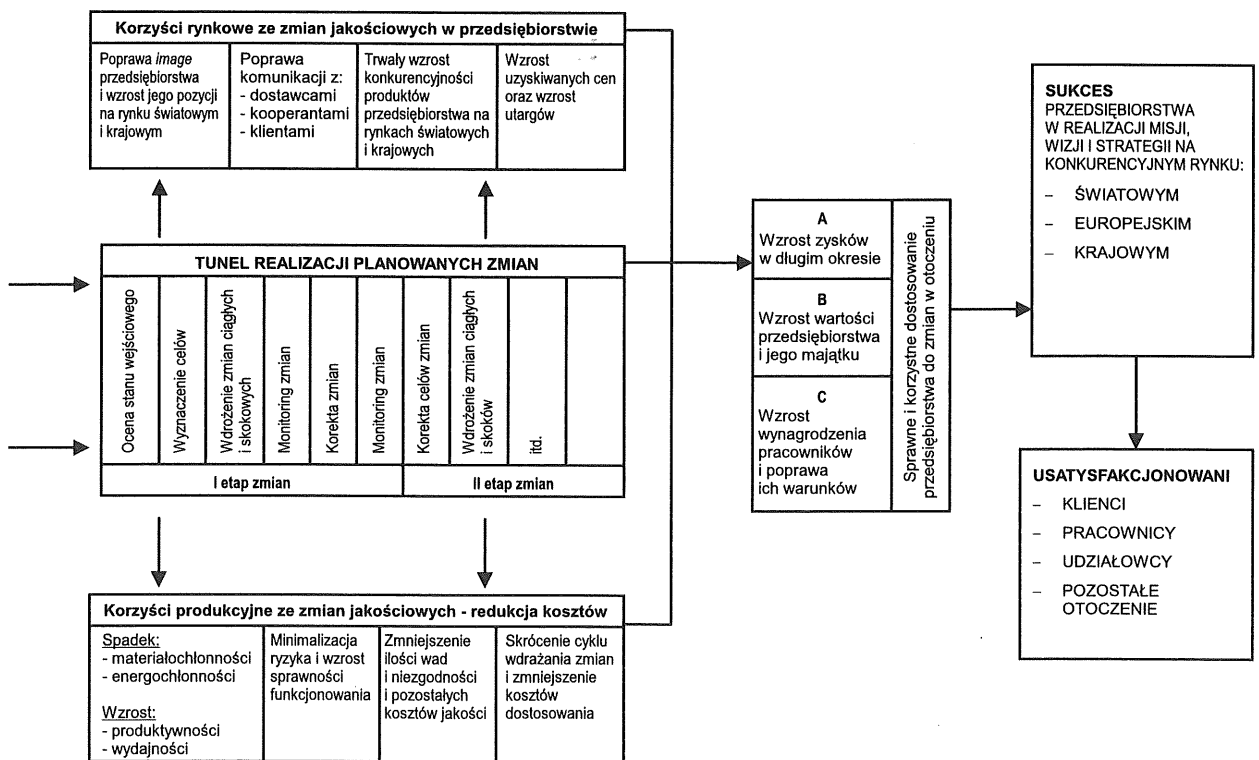
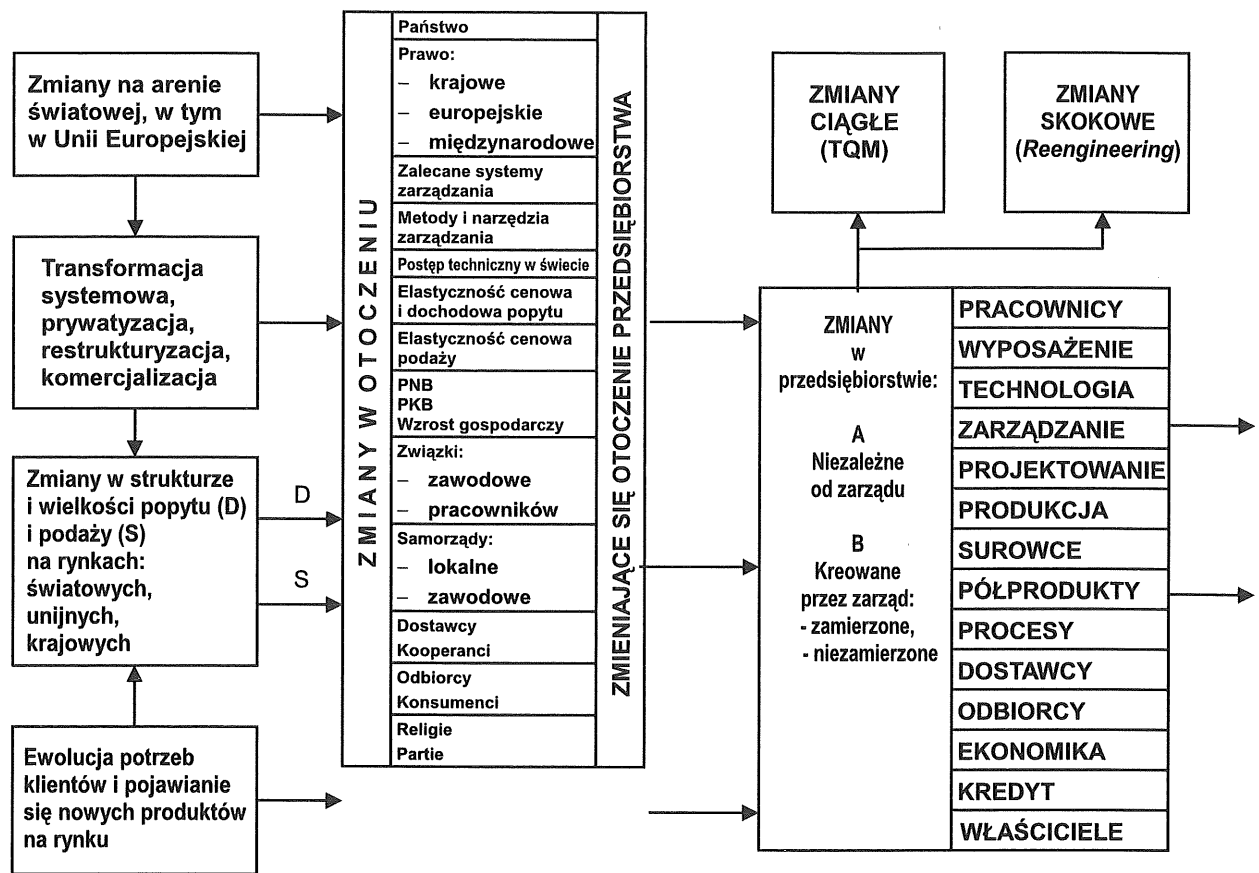
Konserwatywno-postępowy tunel zmian występuje w tych dziedzinach, gdzie zmiany w otoczeniu są niewielkie, a klienci cenią sobie ciągłość i stabilność związków handlowych z rynkiem i oczekują niewielkich zmian w produkcie i w zasadach kontaktu z przedsiębiorstwem. Wskaźnik zmian (Z) jest tu jeszcze mniejszy. W tym przypadku wchodzić mogą w rachubę produkty (usługi) bankowe i ubezpieczeniowe. Cechą konserwatywno-postępowego tunelu jest dokonywanie niedużych, rzadkich zmian, które nie zakłócałyby naturalnego porządku i nie przyspieszały nadmiernie biegu wydarzeń. Do tej grupy organizacji zaliczyć można także muzea, związki wyznaniowe. Siłą

ich jest wolno ewoluująca stabilność i rzadkie, nieduże zmiany skokowe. Długość cyklu zmian jest znacznie większa niż w tunelu poprzednim, a skala zmian w cyklu mniejsza.

Cykliczność zmian jakości zarządzania wskazywałaby na to, że kolejne cykle pojawiają się po sobie co pewien okres. Nie jest to jednak cykl rytmiczny (rytmiczność na rys. 1., 2. i 3. jest przypadkowa). Długość kolejnych cykli zależy bowiem od tempa przemian zachodzących w otoczeniu a głębokość zmian od różnicy między stanem pożądanym przez otoczenie i istniejącym oraz skłonności przedsiębiorstwa do radykalności przeobrażeń. Poziom zmian (Z) cyklu możemy mierzyć wskaźnikiem będącym ilorazem głębokości zmian (g) do długości cyklu (d):

$$Z = g : d$$

W ślad za przemianami w otoczeniu przedsiębiorstwo dostosowuje się do nowych uwarunkowań, albo ulega likwidacji. Dlatego też tak ważne jest, aby do



Rys. 5. Schemat procesu zmian jakościowych w przedsiębiorstwie

skonalona na bieżąco jakość zarządzania spowodowała sprawne i korzystne przeprowadzenie zmian skokowych.

Dostosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia

Zmiana otoczenia przedsiębiorstwa ma charakter kompleksowy i zachodzi na poszczególnych płaszczyznach w zróżnicowanym tempie. Dlatego też dostosowanie przedsiębiorstwa powinno być adekwatne do tych zmian i nie może mieć charakteru przypadkowego, żywiołowego, selektywnego i odcinkowego. Przedsiębiorstwo musi być ustawicznie przygotowane do realizacji koniecznych zmian we właściwym czasie a menedżerowie powinni posiadać niezbędne kwalifikacje do nieustannego zarządzania zmianami zarówno ciągłymi, jak i skokowymi. Zmiany te powinny być wdrożone zgodnie z wymaganiami metody PDCA opracowanej przez E. Deminga, składającej się z czterech etapów (rys. 4.):

- **PLAN** – w pierwszym etapie przeprowadzenie zmian rozpoczynamy od oceny stanu wyjściowego (który powinien ulec zmianie) i zaplanowania zmian, czyli wyznaczeniu celów zmian i priorytetów działania oraz środków i metod realizacji.

- **DO** – w drugim etapie przedsiębiorstwo przystępuje do działania, czyli do:

- ▲ ciągłej poprawy lub

- ▲ skokowej zmiany – *reengineering*

w zależności od wymagań zmieniającego się otoczenia.

- **CHECK** – w trzecim etapie wdrażania zmian organizacja przeprowadza monitoring swych poczynąń, mierzy i porównuje efekty z zamierzeniami oraz ustala działania korygujące i zapobiegawcze. Na tym etapie Międzynarodowa Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM) proponuje przeprowadzenie przeglądu procesów w przedsiębiorstwie w formie samooceny (stosowanej między innymi przez Europejską i Polską Nagrodę Jakości).

- **ACT** – w czwartym etapie przedsiębiorstwo wprowadza zmiany korygujące i zapobiegawcze i kontynuuje realizację zaplanowanych zmian uwzględniając wnioski z przeprowadzonej samooceny, audytów wewnętrznych i zewnętrznych, ocen klientów, analiz pozycji konkurentów oraz wymogi *benchmarkingu*. Zmiana działań musi uwzględniać także wymagania udziałowców i rynku¹³⁾.

Wnioski płynące z realizacji zmian ciągłych i skokowych, które wzajemnie mogą się uzupełniać, składania powinny zmieniające się przedsiębiorstwa do korekty strategii i wizji, co musi zostać uwzględnione w skorygowanym planie działań rozpoczynającym kolejny cykl procesu doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmiany nie są czymś nadzwyczajnym w organizacji i stanowią zasadę jej funkcjonowania. Tylko droga ustawicznych zmian, idących naprzeciw zmieniającym się potrzebom człowieka – konsumenta i producenta, gwarantuje wzrost jakości życia, czyli realizację misji działalności gospodarczej.

Proces zmian w przedsiębiorstwie można zapisać w postaci schematu zmian jakościowych, co ułatwia percepcję tego złożonego procesu i wykazanie korzy-

ści, jakie może przynieść dobrze przygotowane i poprowadzone zarządzanie zmianami (rys. 5.). Tunel realizacji zaplanowanych zmian musi doprowadzić do pełnego, korzystnego dostosowania przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, aby przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces na konkurencyjnym globalnym rynku.

W procesie zmian jakościowych na wejściu mamy zmiany w otoczeniu, które generowane są przez zmiany na arenie światowej (globalizacja, integracja europejska, bloki wojskowe), przemiany społeczno-polityczne w kraju (transformacja, prywatyzacja, restrukturyzacja, komercjalizacja), zmiany struktury i wielkości popytu i podaży (w świecie, w Unii Europejskiej, w kraju) oraz ewolucję potrzeb i pojawienie się zupełnie nowych produktów i technologii.

Do tych przeobrażeń zewnętrznych musi dostosować się przedsiębiorstwo przeprowadzając zmiany ciągle i skokowe, realizując kolejne etapy adaptacyjne w ramach tunelu realizacji planowanych zmian (rys. 5.). Zmiany te przynieść powinny przedsiębiorstwu korzyści:

- produkcyjne w postaci redukcji kosztów,
- rynkowe w postaci wzrostu utargu i osiąganych cen,
- finansowe w postaci wzrostu: rynku, wartości przedsiębiorstwa i jego majątku oraz wynagrodzeń.

W sumie oznacza to sukces: przedsiębiorstwa, jego załogi i kierownictwa, klientów i udziałowców, generowany przez proces zmian jakościowych i sprawne zarządzanie zmianami.

Tadeusz Wawak

PRZYPISY

- ¹⁾ M. HAMMER, I. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa, 1996 r., s. 115.
- ²⁾ Tamże, s. 115.
- ³⁾ K. ZIMNIEWICZ, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, 1999, s. 19–22.
- ⁴⁾ H.H. STEINBECK, *Total Quality Management. Doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1998, s. 97.
- ⁵⁾ M. HAMMER, I. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, cyt. wyd., s. 46–47 i 161–164.
- ⁶⁾ Ph.B. CROSBY, *Quality No Free. The Art of Making Quality Certain*, McGraw Hill Book Company, 1979, s. 38–39.
- ⁷⁾ S. SAITO, *TQC. The Japanese Approach*, w opracowaniu K. STEFAŃSKIEGO, [w:] *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „ORGMAZ”, Warszawa, 1992, s. 13–15.
- ⁸⁾ H. DRUMMOND, *W pogoni za jakością. TQM*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998, s. 52.
- ⁹⁾ Tamże, s. 53.
- ¹⁰⁾ M. HAMMER, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa, 1999, 68–69.
- ¹¹⁾ S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Teoria i praktyka zarządzania, cyt. wyd., s. 54.
- ¹²⁾ Tamże, s. 55.
- ¹³⁾ H. BREDRUP, *Performance Measurement to Support Continuous Improvement of Customer Satisfaction*, [w:] *39th EOQ Annual Congress*, Lausanne, vol. 1., 1995.

Autor – prof. nzw. dr hab., Uniwersytet Jagielloński i Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku Białym.

Arkadiusz Januszewski

Gospodarka elektroniczna – etapy wykorzystania internetu w biznesie

Artykuł stanowi kontynuację tekstu *Gospodarka elektroniczna – formy elektronicznego biznesu*, który ukazał się w numerze 3/2001 „Przeglądu Organizacji”. Opisano w nim pojęcia gospodarki elektronicznej oraz scharakteryzowano modele e-biznesu. Wskazano też na rolę, jaką w gospodarce elektronicznej odgrywa sieć internet. Rozwijając poruszoną tematykę autor chciałby przedstawić etapy wykorzystania internetu w działalności biznesowej oraz perspektywy na przyszłość. Z reguły wymieniane są następujące fazy wykorzystania internetu w biznesie (porównaj [5, s. 228–229], [2, s. 14]):

- faza upowszechniania informacji,
- faza ukierunkowanego, interaktywnego dostępu do informacji,
- faza biznesu transakcyjnego.

Faza upowszechniania informacji

W fazie upowszechniania informacji głównym celem wykorzystania internetu jest chęć zaznaczenie swojej obecności w globalnej sieci. Firmy tworzą strony WWW, których podstawowym zadaniem jest realizacja promocyjnej i reklamowej funkcji marketingu. Strony WWW różnych firm dostarczają potencjalnym klientom różnych informacji o produktach, usługach, kontaktach itp. Informacje, które można na nich znaleźć, mają jednak charakter ogólny. Można je nazwać stronami „pierwszego kontaktu”, po którym, aby uzyskać dokładniejsze informacje, należy skontaktować się w sposób tradycyjny, tj. za pomocą telefonu, faksu, listu, bądź udając się osobiście do siedziby firmy.

Faza ukierunkowanego, interaktywnego dostępu do informacji

Faza ukierunkowanego, interaktywnego dostępu do informacji dotyczy w dużej mierze dynamicznego rozwoju tzw. ogólnych portali informacyjnych (bram do internetu). Powstające serwisy informacyjne oferują różne możliwości przeszukiwania internetu. Do najpopularniejszych z nich zaliczają się: Alta Vista, Infoseek, Lycos, Yahoo!, a wśród polskich Wirtualna Polska i Onet.pl. Dostęp do serwisów staje się bardziej interaktywny, zawierają one

dowiązania (tzw. linki) do innych stron, w gwałtownym tempie rośnie liczba dostępnych informacji.

Witryny firmowe przedsiębiorstw dostarczają bardziej szczegółowych informacji oraz dają możliwość załatwienia wielu spraw drogą elektroniczną (klient może otrzymać pocztą elektroniczną katalog, ofertę, a także złożyć zamówienie wypełniając formularz na stronie WWW względnie przesyłając je pocztą elektroniczną).

Cechą charakterystyczną tej fazy jest dostarczanie informacji spersonalizowanych, tj. dopasowanych do potrzeb indywidualnego użytkownika. Wymaga to zastosowania specjalnego oprogramowania do badania zachowania użytkownika oraz dynamicznego kształtowania zawartości stron WWW. Tego typu rozwiązania stosują z reguły duże przedsiębiorstwa, które rozwiązania internetowe próbują integrować z systemami CRM (*Customer Relationship Management*) i hurtowniami danych (*Data Warehouses*).

Przedsiębiorstwa starają się wykorzystać internet jeszcze w jeden sposób: tworzą mianowicie wewnętrzne sieci, tzw. intranety oparte na technologiach internetowych. Podstawowym celem jest usprawnienie systemu komunikacyjnego w firmie i dostarczanie pracownikom informacji drogą elektroniczną. Mają oni dostęp do tablic ogłoszeń oraz dokumentów za pośrednictwem przeglądarki internetowej. Tradycyjny sposób dostarczania dokumentów wewnętrznych (rozporządzeń, instrukcji itp.) zostaje zastąpiony dostarczaniem ich poprzez *e-mail* lub publikowaniem na stronie internetowej.

Faza biznesu transakcyjnego

W fazie biznesu transakcyjnego wykorzystanie internetu polega na umożliwieniu prowadzenia biznesu w formie elektronicznej, przy czym o ile w fazie poprzedniej informatyzacja obejmowała jedynie początkowe etapy prowadzące do zawarcia transakcji kupna-sprzedaży (udostępnianie informacji, negocjowanie transakcji), to w tej fazie dochodzi już do zawarcia transakcji (umowa, faktura) oraz dopuszcza się możliwość elektronicznej realizacji zapłaty. Dwa podstawowe modele realizowania biznesu to B2C (*business to client*) i B2B (*business to business*).

W ramach rozwiązań typu B2C powstają sklepy internetowe dla indywidualnych klientów, umożliwiające składanie zamówień oraz dokonywanie zakupów. Sklepy te umożliwiają dokonywanie płatności rzeczywistym pieniądzem przy odbiorze lub pieniądzem elektronicznym po potwierdzeniu przyjęcia zamówienia. W niektórych branżach firmy decydują się na udostępnienie klientom możliwości projektowania produktów, które chcą zakupić.

Zdecydowanie większa część e-biznesu jest jednak realizowana między organizacjami biznesowymi. W ramach rozwiązań typu B2B firmy automatyzują proces zakupów: partnerzy rynkowi dokonują transakcji (składanie zamówień, fakturowanie, zapłata itp.) posługując się internetem. Systemy partnerów rynkowych integruje się, w wyniku czego powstają tzw. extranety. Wdraża się międzykooperacyjne systemy informacyjne (*interorganisational information systems*) [3, s. 14] oraz systemy Zarządzania Łańcuchem Dostaw (*Supply Chain Management*), które wykorzystują technologie internetowe. Systemy te są integrowane z pozostałymi systemami biznesowymi firm. Do klasycznych rozwiązań EDI włącza się technologie internetowe.

Dodatkową cechą fazy biznesu transakcyjnego jest integracja systemów typu *e-commerce* z systemami typu ERP i SCM oraz zapewnienie dostępu do zasobów

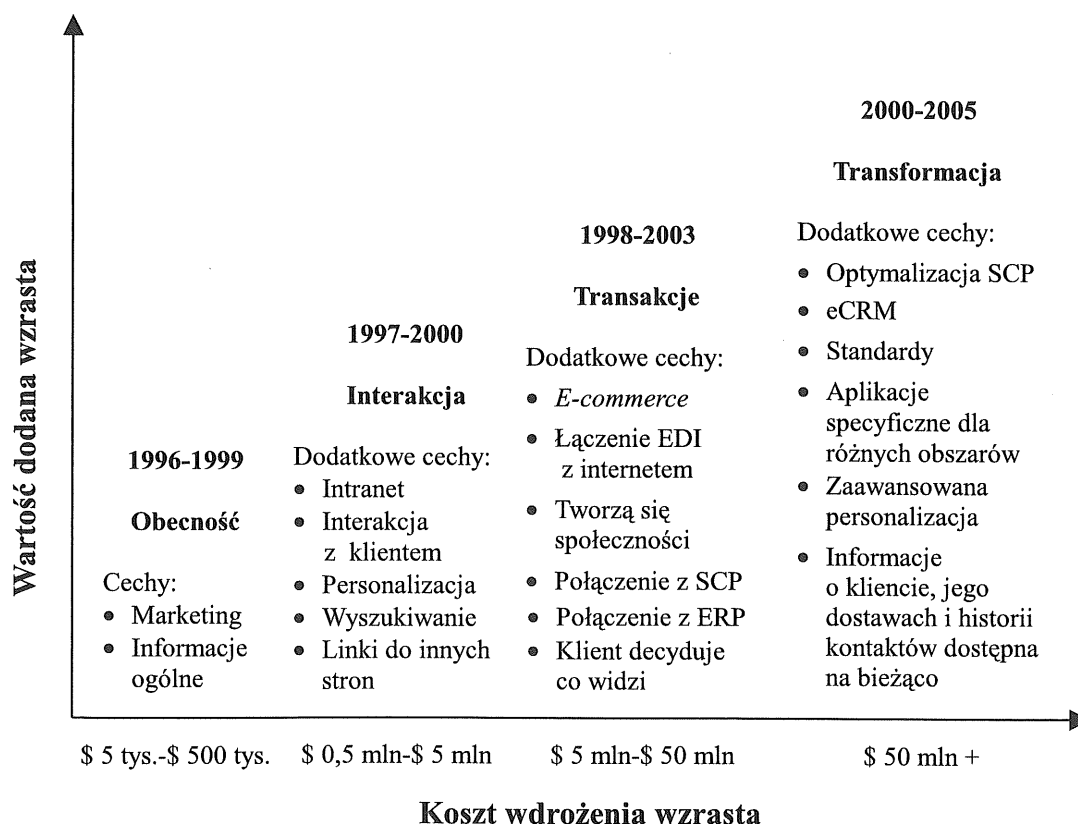
informacyjnych przedsiębiorstwa zgromadzonych w bazach danych systemu ERP za pomocą przeglądarki internetowej.

Z punktu widzenia klientów indywidualnych istotne jest umożliwienie dostępu do konta bankowego i możliwość realizacji operacji bankowych za pomocą przeglądarki internetowej. Klienci banków mogą sprawdzać stan swojego konta i historię operacji, zakładać lokaty oraz dokonywać przelewów, regulując w ten sposób płatności za czynsz, energię, telefon itp.

Faza transformacji

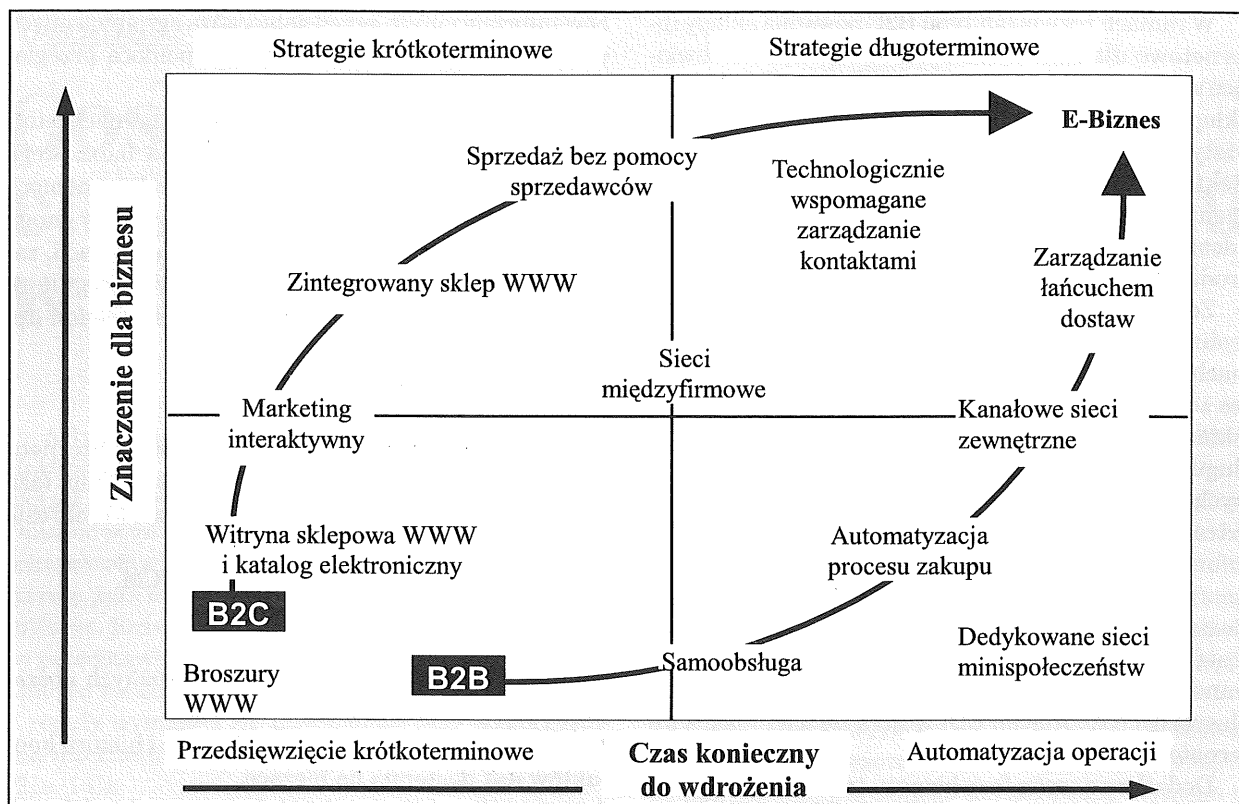
Kolejną fazą w rozwoju zastosowań internetu w biznesie jest, według Gartner Group, faza transformacji, której ramy czasowe określa się na lata 2000–2005. W fazie tej :

- następuje optymalizacja systemów SCM,
- rozwijają się systemy eCRM,
- powstają standardy,
- powstają aplikacje specyficzne dla różnych obszarów,
- informacja o kliencie, jego dostawach i historii kontaktów jest dostępna na bieżąco,
- personalizacja serwisów staje się coraz bardziej zaawansowana.



Rys. 1. Etapy rozwoju internetu w biznesie wg Gartner Group

Źródło: [2, s. 14].



Rys. 2. Krzywa przyswajania internetu jako narzędzia biznesu

Źródło: [7, s. 20].

Przedstawione fazy nie mają ściśle określonych ram czasowych i wzajemnie się nakładają. Koszt wdrożenia kolejnych, bardziej zaawansowanych rozwiązań wzrasta. Jednocześnie, dzięki większej funkcjonalności i pełniejszej integracji różnych systemów, wzrasta wartość dodana (rys. 1.).

Przedsiębiorstwa, które chcą wykorzystać internet w swojej działalności z reguły przechodzą opisaną wyżej drogę. Krzywą przyswajania internetu jako narzędzia biznesu przedstawia rys. 2.

O e-biznesie mówimy w zasadzie dopiero wtedy, gdy firma znajduje się w fazie biznesu transakcyjnego. Według Z. Mazurkiewicza: „e-biznes to każda działalność, która łączy krytyczne systemy biznesowe bezpośrednio z ich najistotniejszymi elementami (klientami, pracownikami, producentami i dostawcami) poprzez intranet, extranet lub internet” [4, s. 2].

Rynki internetowe – *marketplace*

Z dobywające coraz większą popularność rynki internetowe określane są mianem *marketplace*. *Marketplace* oznacza zintegrowane środowisko do działań e-biznesowych, zawierające łańcuch życia produktu [8, s. 35]. Podstawowym jego elementem jest internet, a prowadzony biznes określa się mianem biznesu internetowego. Na *marketplace* współdziałają w systemach *e-commerce* różne firmy, które stanowią ogniwa w łańcuchu życia produktu:

- studia projektowe,
- wielkie koncerny wytwórcze,
- wielkie koncerny dystrybucyjne,
- małe i średnie firmy jako partnerzy koncernów (dostawcy, kooperanci),
- sieci handlowe.

W systemach *marketplace* rynek organizowany jest **nie wokół produktów, ale wokół koncernów**¹⁾ działających w danym sektorze i obejmujących największy procent udziałów w nim ulokowanych [8, s. 35]. Pozostali partnerzy odgrywają rolę dostawców materiałów, komponentów i usług lub dystrybutorów i dealerów.

Wiodącą platformę w zakresie rozwiązań informatycznych *marketplace* oferuje firma SAP w postaci produktu MySAP.com. Integruje on systemy informatyczne i procesy gospodarcze partnerów rynkowych. MySAP.com stanowi platformę współpracy zarówno dużych, jak i małych przedsiębiorstw, umożliwiając im uczestnictwo w rynkach elektronicznych. Firmy korzystające z MySAP.com tworzą społeczności branżowe, do których dostęp jest ograniczany do zarejestrowanych użytkowników.

Kierunki ewolucji e-biznesu

W ydaje się, że w zakresie technologii informatycznych kierunki rozwoju elektronicznego biznesu wyznaczać będą takie rozwiązania,

jak MySAP.com. Integruje ono na bazie internetu wszystkie kluczowe dla funkcjonowania firmy, w dobie gospodarki elektronicznej, systemy informacyjne, tworząc wspólną platformę dla partnerów rynkowych. MySAP.com obejmuje całość zagadnień związanych z prowadzeniem biznesu w dobie internetu i składa się z następujących komponentów:

- e-biznes,
- zarządzanie rozszerzonym łańcuchem dostaw SAP APO,
- zarządzanie relacjami z klientem SAP CRM,
- narzędzia analizy i hurtownia danych SAP BW,
- strategiczne zarządzanie organizacją SAP SEM,
- SAP R/3 (Finanse, Logistyka, Zarządzanie kadrą),
- rozwiązania branżowe SAP.

Według M. Penczaka rysują się trzy nurty dalszego rozwoju e-biznesu [6, s. 40]:

- eCRM (*Electronic Customer Relationship Management*),
- PRM (*Partner Relationship Management*),
- WAP (*Wireless Access Protocol*)

Systemy eCRM mają za zadanie łączyć tradycyjne systemy CRM z aplikacjami e-biznesowymi. Internet umożliwia łatwiejsze i tańsze tworzenie baz danych o preferencjach klientów. Stanowi nowy, niedrogi i szeroko dostępny kanał marketingowy. eCRM umożliwia rozwijanie i zarządzanie indywidualnymi relacjami z klientami.

Systemy PRM koncentrują się na bardziej efektywnym tworzeniu, zarządzaniu i optymalizacji relacji biznesowych z partnerami. Dzięki oparciu się na technologii internetowej, tworzą one wydajne i tanie środowisko do komunikacji, współdzielenia informacji i współdziałania. Jest to niezmiernie ważne w obecnych uwarunkowaniach, gdy firmy, aby spełnić coraz większe wymagania klientów muszą skupić się na kluczowej działalności i powierzyć resztę działań partnerom, którzy dostarczą komplementarne produkty i usługi tworzące pełne rozwiązanie, mające wartość dla klienta. Sprawne zarządzanie nową, znacznie bardziej skomplikowaną niż dotychczas, siecią powiązań partnerskich i kanałów sprzedaży, wymaga wsparcia efektywnymi rozwiązaniami informatycznymi w postaci systemów PRM.

WAP to bezprzewodowa technologia, która ma umożliwić pracę sprzedawców terenowych i terenowych pracowników serwisowych oraz sprawić, że klient będzie osiągalny w dowolnym miejscu i będzie mógł z niego korzystać z zasobów internetu. Idea działania bezprzewodowych telefonów WAP polega na tym, aby na wyświetlaczu telefonu zapewnić przynajmniej część funkcjonalności, jaką oferuje przeglądarka internetowa. Bezprzewodowy dostęp do internetu za pomocą telefonów WAP posiada jedną zasadniczą przewagę w stosunku do dostępu tradycyjnego: zasoby internetu są osiągalne, niezależnie od miejsca, w którym przebywa klient. Pracownicy firmy także mają bezpośredni dostęp z dowolnego miejsca do korpora-

cyjnych baz danych i mogą uzyskać informacje, np. o ofertach złożonych danemu klientowi, stanach magazynowych i innych danych uzyskiwanych z aplikacji CRM.

Sojusze firm tradycyjnych i internetowych

Wydaje się także, że e-biznes będzie się rozwijał w kierunku zawiązywania sojuszy firm tradycyjnych z firmami internetowymi operujących na tym samym rynku. Za „zwiastun przyszłości” uważa takie sojusze m.in. Mark Goldstein, prezes BlueLight.com, internetowej odnogi potężnej sieci supermarketów Kmart. Pierwszy sojusz pomiędzy firmami o dominującej pozycji zawarły Amazon.com, największa internetowa księgarnia²⁾ oraz sprzedawca zabawek Toys”R”Us. Umowę, która dotyczy budowy wspólnego portalu (internetowego supermarketu) poświęconego produktom dla dzieci, zawarto na 10 lat. Toys”R”Us zajmie się prognozowaniem popytu, co było słabą stroną Amazon.com i będzie płacić księgarni za pośrednictwo w sprzedaży [1, s. 44].

Arkadiusz Januszewski

PRZYPISY

- ¹⁾ Wśród rynków internetowych wymienić można np. [2, s. 8]: rynek Volkswagena dla dostawców, wspólny rynek dla dostawców 6 największych producentów opon (kwiecień 2000), wspólny rynek linii lotniczych American, Continental, Delta, United i British Airways (kwiecień 2000), wspólną giełdę komputerową firm Compaq, Hewlett-Packard, Gateway, Hitachi, Nec i innych firm (maj 2000), światową giełdę dla dostawców supermarketów Albertson’s, Kmart, Safeway, Auchan, Casino oraz CVS (marzec 2000).
- ²⁾ Która rozszerzyła swoją ofertę m.in. o produkty muzyczne.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARTCZAK I.D., *Mity, pieniądze, przyszłość. Computer-World TOP 200, Polski rynek informatyczny i telekomunikacyjny 1999*, IDG Poland, maj 2000.
- [2] KRASZEWSKI D., *Strategiczna karta wyników we wdrażaniu strategii internetowej*, materiały konferencyjne Balanced ScoreCard, Arthur Andersen, Warszawa czerwiec 2000.
- [3] KUBIAK B.F., KOROWICKI A., *Tworzenie przyszłości organizacji nowym paradygmatem jej strategii*. Systemy 2000, 2. edycja, Infoman, 2000.
- [4] MAZURKIEWICZ Z., *Jak zapewnić sobie konkurencyjną przewagę po roku 2000*, II Kongres Logistyków Polskich, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 1999.
- [5] MIŁOSZ E., MIŁOSZ M., *Technologie internetowe w systemach informatycznych przedsiębiorstw*, materiały konferencyjne Komputerowe Systemy Wielodostępne, Ciechocinek, 1997.
- [6] PENCZAK M., *Kierunki ewolucji e-biznesu*, „Teleinfo”, nr 41/2000.
- [7] ROSENOER J., ARMSTRONG D., GATES J.R., *Firma w Internecie*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
- [8] TALLAR-ZAKRZEWSKA B., *Biznes w cyberprzestrzeni*, „Teleinfo”, nr 37/2000.

Autor – adiunkt w Katedrze Informatyki w Zarządzaniu na Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy.

Joanna Hotub

Kierunki rozwoju marketingu na rynku usług medycznych

Potencjalne obszary zastosowania marketingu w służbie zdrowia

Nie wystarczy już mówić o orientacji marketingowej, jej pozycja, choć jeszcze słabo ugruntowana w jednostkach służby zdrowia (w Polsce), zdaje się być nie do wyeliminowania. Konieczne zatem staje się generowanie rozwiązań w sferze marketingu dla sektora opieki zdrowotnej. Ph. Kotler oraz R.N. Clarke, definiując orientację marketingową w służbie zdrowia, wskazali na następujące obszary działań marketingowych:

- badania marketingowe rynku docelowego,
- projektowanie usług adekwatnych do danego rynku,
- rozwój promocji (reklamy), *public relations* jako strategii komunikowania się z rynkiem,
- określenie strategii cenowej tak, aby była ona konkurencyjna,
- rozwijanie strategii dystrybucji dostarczania usług do rynku docelowego¹⁾.

Obszary te nie różnią się od propozycji kierowanych do innych sektorów gospodarki. Obejmują one sferę badawczą oraz sferę instrumentalno-czynnościową²⁾, w ramach której wyodrębniamy instrumenty marketingu-mix. Jest to więc tradycyjne marketingowe spojrzenie na problematykę rynku usług medycznych. Inaczej obszary zastosowania marketingu w placówkach służby zdrowia postrzegają ich menedżerowie, wykorzystujący już techniki marketingowe. Twierdzą oni, że marketing placówki służby zdrowia rozumieć należy jako³⁾:

- promocję usług,
- poszukiwanie nowych klientów,
- sposób planowania i zarządzania usługami,
- zbieranie informacji o konkurencji,
- analizę rynku.

Niezależnie od prawidłowości i pełności powyższej listy, pokazuje ona w sposób bardzo konkretny, czego najbardziej oczekują menedżerowie służby zdrowia od marketingu na obecnym etapie jego rozwoju. Szukając konsensusu pomiędzy podejściem „marketingowym a medycznym”, a także biorąc pod uwagę specyfikę polskiego systemu opieki zdrowotnej i jego realia, można zaproponować następujący model marketingu w służbie zdrowia (rys. 1.).

Model marketingu w systemie opieki zdrowotnej w Polsce ukazuje zarówno działania marketingowe, jakie mogą być podejmowane przez placówki służby zdrowia oraz potencjalne działania, które mogą stać się udziałem Kas Chorych – płatników systemu. Zaprezentowanie w ramach modelu nabywcy świadczeń

(Kas Chorych) jest ważne ze względu na konieczność uwypuklenia istotnej cechy marketingu w tym sektorze, a mianowicie rozdzielenia nabywcy świadczeń od odbiorcy finalnego, którym jest pacjent⁴⁾. Można zatem stwierdzić, że działania marketingowe w placówkach służby zdrowia można rozdzielić na działania skierowane do nabywców świadczeń oraz działania zmierzające do pozyskania pacjentów oraz ich „zatrzymania” w danej placówce.

Najważniejsze aspekty specyfiki usług medycznych

Przystępując do projektowania działań marketingowych w placówkach służby zdrowia, warto podkreślić specyfikę usług medycznych i jej wpływ na przedmiot projektowania. Wśród najbardziej specyficznych cech usługi medycznej, rzutujących na kształtowanie działań marketingowych w odniesieniu do tego sektora wymienić można:

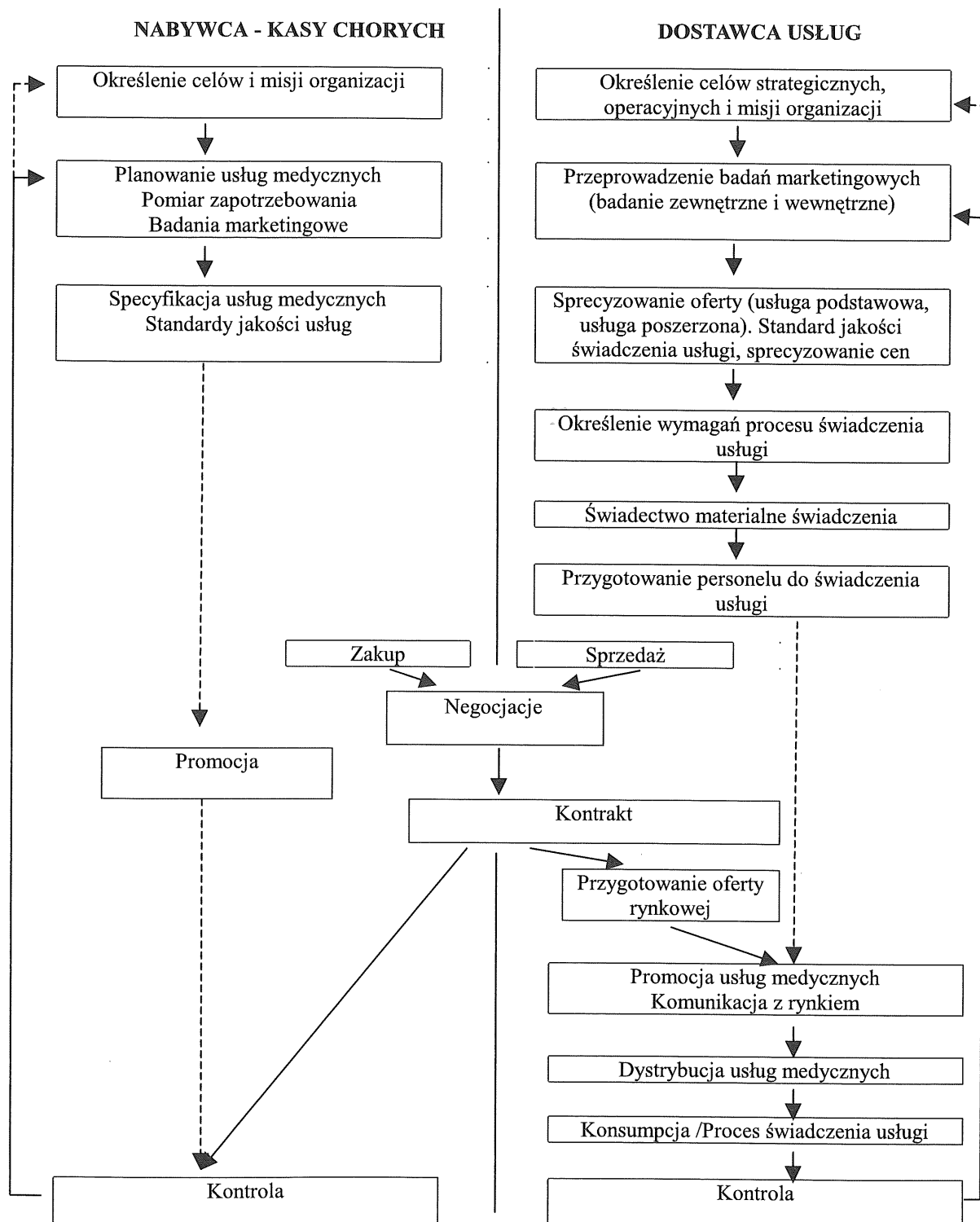
- **Złożony pod względem psychologicznym proces**, który odbywa się „na oczach klientów”.
- **Towarzyszący pacjentom stres**.
- **Usługa medyczna wymaga stałej interakcji lekarza z pacjentem**, w związku z tym postawa lekarza wobec chorego ma zasadnicze znaczenie w kreowaniu wizerunku placówki.
- **Świadczenie usług medycznych opiera się na fachowej wiedzy**. Pacjent nie wie, do czego służą skomplikowane narzędzia, nie rozumie nazw wymienianych przez lekarza, dlatego też potęguje to konieczność budowania zaufania do lekarza i placówki.
- **Oddanie się w ręce lekarza przez pacjenta oznacza zrozumienie jego potrzeb**. Oczekuje wyjaśnień, komunikacji. Lekarz wykonuje więc nie tylko właściwą usługę medyczną, wymaga się od niego również dobrej komunikacji z pacjentem i poświęcenia mu możliwie dużej uwagi.
- **Lekarze nie zawsze mogą w pełni usatysfakcjonować swoich klientów**.
- **Lekarze mają małą możliwość różnicowania oferowanych przez siebie usług**. Ta specyfika pozwala na oddziaływanie na percepcję pacjentów za pomocą np. skomplikowanych nazw zabiegów.
- **Jakość usługi medycznej nie zawsze zależy od samego lekarza**, ale również od pacjenta.
- **Pacjenci w zasadzie nie oceniają jakości technicznej świadczonej usługi**.

Usługi medyczne można klasyfikować jako usługi profesjonalne, a zatem wiele ich specyficznych cech wynika ze specyfiki usług profesjonalnych.

Trendy w rozwoju marketingu usług medycznych

Większe doświadczenie rynkowe konsumentów będzie stawiać dostawców usług medycznych w trudniejszej sytuacji. Będzie się to wiązało z oczekiwaniem wyższej jakości świadczonych usług, lepszej obsługi, ale również negocjacjami cen świad-

czonych zabiegów, co będzie możliwe w zależności od wizerunku firmy, specjalistów, opinii. Intensywny rozwój nowoczesnych technik informacyjnych sprawia, że konsumenci dysponują coraz większą ilością informacji na temat alternatyw wyboru, w związku z czym będą mogli lepiej porównać placówki i ich oferty⁵⁾. Nieodzwonnie w tym zakresie będą techniki marketingowe, a w szczególności te, dzięki którym placówki me-



Rys. 1. Model marketingu w systemie opieki zdrowotnej w Polsce

Źródło: opracowanie własne.



dyczne będą budowały własne silne marki. Najważniejsze działania i trendy charakteryzujące marketing w XXI wieku prezentuje rysunek 2.

Zdaniem T.J. Rynne placówki służby zdrowia, które chcą skutecznie konkurować i utrzymać się na rynku powinny:

- zaakceptować jako priorytet cele marketingowe oraz zogniskować swoją działalność wokół trzech, czterech najważniejszych usług i osiągnąć w nich duży rozwój,
- nauczyć się właściwie wydatkować budżety marketingowe tak, aby wydatkowane środki zapewniały jak największe efekty,
- równoważyć rozwój dostosowując go do posiadanych zasobów i środków, wykorzystywać nadarżające się okazje,
- dynamicznie i elastycznie dostosowywać się do rynku, podążać za rynkiem drogami wyznaczonymi przez specjalistów ds. marketingu.

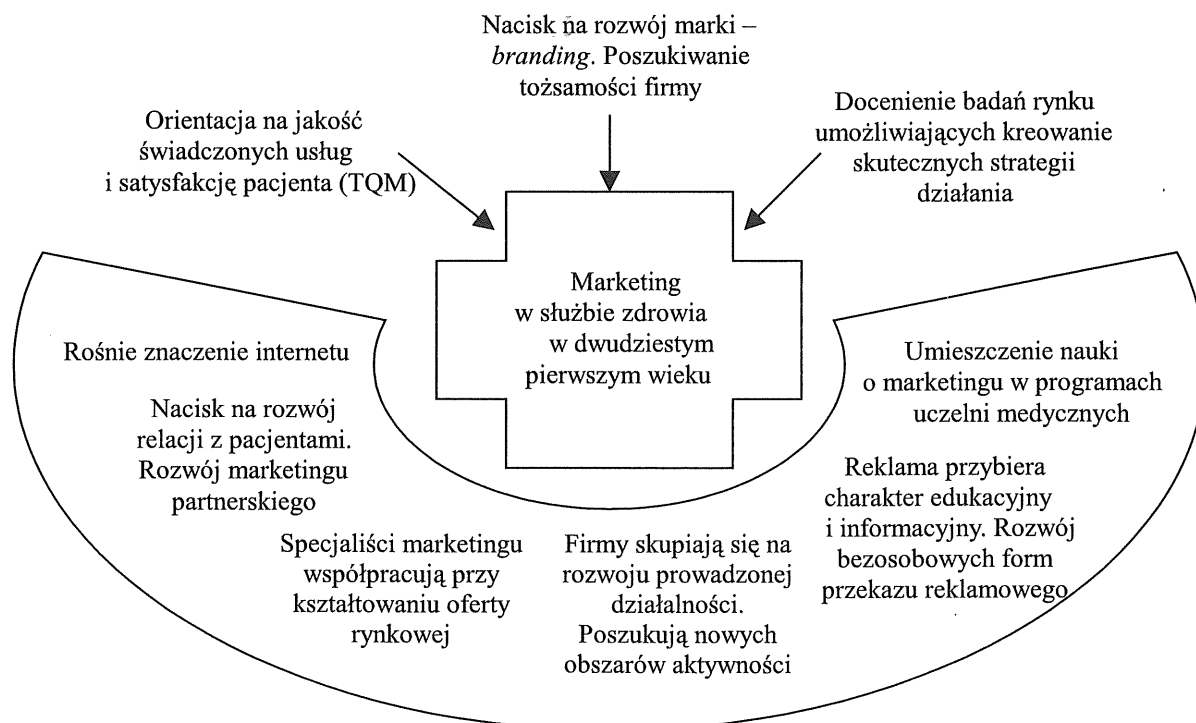
Budowanie marki placówki medycznej na rynku – *branding*

Najważniejszym⁶⁾ wyzwaniem stojącym przed marketingiem w dziedzinie usług medycznych jest poszukiwanie sposobów odróżnienia się od konkurentów. Jest to warunek bezwzględnie konieczny do zaistnienia na rynku i zbudowania lojalności klientów. Wartość marki jest przecież miernikiem lojalności pomiędzy pacjentami a placówką ochrony zdrowia i jej lekarzami⁷⁾.

Podstawowym zatem zadaniem w zakresie marketingu jest budowanie własnej tożsamości. Strategia w tym zakresie powinna polegać na⁸⁾:

- spotęgowaniu uwagi pacjentów na usługi świadczone przez daną placówkę poprzez sygnalizowanie nowej strategii,
- konsolidowaniu i koordynowaniu wdrażania nowej identyfikacji,
- tworzeniu nadbudowy związanej z przekonaniem o słuszności wdrażania nowej tożsamości oraz jej znaczenia wśród personelu i otoczenia,
- tworzeniu wartości organizacji, a więc określeniu, co jest wartością tworzoną przez organizację, w celu lepszego zrozumienia jej przewagi na rynku przez pracowników oraz pacjentów.

Wartość marki i jej wizerunek powinien zaistnieć w świadomości pacjentów, lekarzy i płatników oraz organizatorów. Z doświadczeń krajów zachodnich wynika, że dużo placówek służby zdrowia nie przykładają większego znaczenia do budowania tożsamości. Podmioty świadczące usługi medyczne stosują w tym względzie strategię konsekwentnego informowania pacjentów i trwania przy wybranej estetyce (logo, broszury itp.)⁹⁾. Strategia taka jest oczywiście lepsza niż jej brak, ale nie można porównywać jej efektów z kampanią promującą nową tożsamość firmy. Marka staje się wartością dopiero wówczas, gdy jej adresaci odbierają ją nie tylko jako logo¹⁰⁾, ale przede wszystkim zaznaczają jej cechy, wartości, korzyści, osobowość, kulturę¹¹⁾. Wartością marki jest obietnica, którą daje ona pacjentowi, na tyle kusząca, aby był on zde-



Rys. 2. Trendy w zakresie marketingu opieki zdrowotnej, prognoza na XXI wiek

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.J. RYNNE, *Transitioning Health Care Marketing into the Twenty-First Century*, „Marketing Health Services”, Summer 1999, Vol. 19.

cydowany korzystać z usług konkretnej placówki. Istnienie jednolitej, spójnej tożsamości przynosi korzyści wówczas, kiedy budowany obraz staje się bardzo znany, wyróżnia się od innych i demonstruje wartość. Niestety, to nie zdarza się bez określenia wizji marki oraz instrumentów jej kształtowania. Strategia konsekwentnego pokazywania logo to za mało.

Można powiedzieć, że obszar identyfikacji jest jedną z najbardziej zaniedbanych sfer działań marketingowych w ochronie zdrowia. Nie tylko w Polsce, ale jak twierdzi K.D. Speak, również na świecie. Fakt ten jest zadziwiający ze względu na to, że różnicowanie swojego produktu (czy usługi) jest jedną z podstawowych, obok konkurencji za pomocą cen, strategią konkutowania na rynku¹²⁾. Wszystkie działania rynkowe, np. w sferze promocji, jakości usług, wpływają na budowanie marki i powinny być jej podporządkowywane.

Biorąc pod uwagę specyfikę sektora usług medycznych można sformułować kilka zaleceń w zakresie budowania tożsamości placówki dla menedżerów i marketerów opieki zdrowotnej.

Buduj zgodę. W procesie budowania marki ważny jest konsensus całego zespołu. Osiągnięcie zgody zespołu i zrozumienie realizowanego przedsięwzięcia jest kluczowe dla całego procesu i choć brzmi ono banalnie, to w wielu organizacjach jest często przeszkodą trudną do przebrnięcia.

Poruszaj się ostrożnie. Proces budowania nowej tożsamości w organizacjach już istniejących nie może przebiegać bez uprzedniej oceny jej obecnego wizerunku. Nowa tożsamość musi bowiem, przynajmniej na początku, korespondować w jakimś sensie ze starą. Proces zmiany jest długotrwały i nie odbywa się na papierze czy szyldzie, ale w świadomości pacjentów.

Bądź elastyczny. Słuchaj opinii innych, dyskutuj, bądź otwarty na propozycje.

Poznaj konkurentów. Tworząc własną strategię, należy mieć świadomość pozycji konkurentów i lokować własną markę w ich otoczeniu.

Uzyskaj zaangażowanie i akceptację decydentów i osób znaczących dla firmy (np. udziałowców). W wielu organizacjach przy braku zaangażowania i akceptacji decydentów naruszane są podstawy identyfikacji. Jest to najpoważniejszy wróg procesu budowania tożsamości¹³⁾.

Nieodłącznym elementem działań w zakresie budowania marki na rynku jest komunikacja z otoczeniem. Biorąc pod uwagę specyfikę usług medycznych¹⁴⁾, a w szczególności obecny etap ich rozwoju w Polsce, marketingowe narzędzia umożliwiające komunikację odgrywać będą znaczącą rolę. Wśród istniejących instrumentów umożliwiających komunikację placówki z otoczeniem wskazać należy: działania *public relations* i *publicity* – mające na celu budowanie świadomości i wiarygodności firmy oraz budowanie *image'u* firmy na rynku.

Podstawowym celem komunikacji jest wpływanie na opinię publiczną i jej kształtowanie. Do najważniejszych technik kształtowania opinii zaliczyć należy:

● **tworzenie obiektywnej informacji o firmie i jej usługach** przy wykorzystaniu takich mediów,

jak lokalna prasa, lokalne stacje radiowe czy telewizyjne poprzez nagłośnienie otwarcia firmy czy udział pracownika firmy (np. znanego specjalisty) jako eksperta w lokalnych programach telewizyjnych, audycjach radiowych i artykułach prasowych poświęconych tematyce zdrowotnej, nowoczesnym badaniom medycznym itp. Publiczne wystąpienia specjalisty jako przedstawiciela firmy dają możliwość poinformowania szerszej rzeszy odbiorców o istnieniu firmy, ugruntowania jej pozycji i podniesienia prestiżu placówki, a także zasugerowania wysokiej wiedzy i fachowości zatrudnianych osób, wreszcie też pozyskiwania klientów przez wykorzystanie sympatii i zaufania do specjalisty i jego kwalifikacji (zyskiwanego dzięki publicznym wystąpieniom);

● **działalność publiczna** – organizowanie i udział firmy w bezpłatnych akcjach diagnostycznych (np. bezpłatne badania mammografii dla kobiet w ramach walki z rakiem piersi) skierowanych do szerszej publiczności również pozwala na zaistnienie nazwy firmy na rynku i utrwalenie jej w świadomości klientów. Inną okazją do pozytywnego zaistnienia w świadomości odbiorców jest zaangażowanie firmy w akcje charytatywne, np. zorganizowanie na terenie placówki punktu przyjmowania darów charytatywnych i ogłoszenie tego w środkach masowego przekazu. Udział w takich akcjach z jednej strony umożliwia wykreowanie firmy jako zaangażowanej w aktualną problematykę zdrowotną, życzliwej pacjentowi, a z drugiej strony, reklamuje firmę, która posiada nowoczesne urządzenia diagnostyczne;

● **organizacja imprez** – przyciąganie uwagi klientów poprzez organizację tzw. drzwi otwartych firmy, seminariów, konferencji prasowych. Tego typu działania PR byłyby bardzo skuteczne w przypadku dużej placówki, takiej jak np. specjalistyczna klinika czy szpital. Obecność na uroczystości znanych i liczących się osobistości dodaje imprezie prestiżu. Tego typu działania są bardzo skuteczne – zarówno pod kątem budowy wizerunku firmy, jak i promocji sprzedaży;

● **publikacje** – materiały reklamowe mające na celu dotarcie przedsiębiorstwa do rynku docelowego i pozytywny wpływ na odbiorcę. Chodzi tu o opracowanie profesjonalnej oferty, ulotek, folderów będących źródłem informacji na temat firmy i oferowanych usług, cen i systemów rabatowych. W przypadku usług medycznych bardzo skutecznym byłoby wydawanie przez firmę własnego pisma np. kwartalnika o problematyce medycznej i zdrowotnej, zawierającego informacje o firmie i oferowanych usługach. Pismo w formie biuletynu byłoby wysyłane bezpłatnie do klientów firmy – docelowo do osób na kierowniczych stanowiskach w lokalnych przedsiębiorstwach oraz wykładane w poczekalniach placówek medycznych. Niniejszy biuletyn mógłby być kolportowany również jako wkładka w poczytnych pismach poświęconych zdrowiu i medycynie;

● **tworzenie tożsamości wizualnej firmy (wizualizacja firmy)** – opracowanie kontrastów promocyjnych umożliwiających identyfikację firmy na rynku, wskazujących na charakter prowadzonej działalności i sugerujących profesjonalizm, wysoką jakość usług, wzbudzających zaufanie i przyjazny klimat u odbiorcy. Wykorzystanie symbolu, który wzmocni

identyfikację instytucji i pozwoli na jej odróżnienie od konkurencji. Zalecana jest konsekwencja w doborze kolorystyki charakteryzującej firmę – zarówno w odniesieniu do znaków identyfikacyjnych, jak i wystroju wnętrza oraz uwzględnianie przy doborze kolorystyki zdobywcy współczesnej psychologii;

● **reklama zewnętrzna** – oznakowanie placówki poprzez umieszczenie szyldów i tablic informacyjnych, zawierających wszystkie stałe elementy identyfikacyjne.

Menedżerowie służby zdrowia i właściciele prywatnych praktyk powinni przyswoić sobie kilka podstawowych sposobów wpływających na lepszą komunikację z otoczeniem i w efekcie większą sprzedaż¹⁵⁾:

● **bądź widoczny w otoczeniu** jako wykładowca, konsultant w trakcie kursów, szkoleń, współorganizator prelekcji itp.,

● **twórz i utrzymuj bazę danych o klientach** – baza danych o pacjentach jest nieocenionym źródłem informacji. Cierpliwość wprowadzania danych do systemu może zaowocować możliwością ich przetwarzania pod różnym kątem oraz prognozowania zapotrzebowania na konkretne usługi. Dzięki e-mailom można informować pacjentów o oferowanych nowych usługach, przekazywać informacje z życia firmy itp.,

● **utrzymuj kontakt z mediami** – wypowiadaj się na temat wyposażenia, metod leczenia, epidemii, wyslij do prasy swoją ekspertyzę,

● **utrzymuj członkostwo w sieci** – bierz czynny udział w zawodowych organizacjach. Pamiętaj o tworzeniu komitetów, stowarzyszeń, fundacji. Jak trafnie ujął to P.A. Gluck: „Jeżeli chcesz rozwijać swoją praktykę, nie możesz czekać, aż ryby same wskoczą do łodzi, musisz sam zarzucać swoją sieć do wody”¹⁶⁾.

Joanna Hołub

PRZYPISY

- ¹⁾ Za G.M. NAIDU, Ch.L. NAGAYOWA, *How Marketing Oriented are Hospitals in a Declining Market*, „Journal of Health Care Marketing”, March 1991, Vol. 11, s. 23–30.

²⁾ Por. L. GARBARSKI, I. RUTKOWSKI, W. WRZOSEK, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 45.

³⁾ R. KURZĘPA, A. ADAMEK, *Założenia strategii marketingowej na rynku usług zdrowotnych*, *Postępy pielęgniarstwa i promocji zdrowia*, 1998, s. 235.

⁴⁾ Problematyka ta dotyczy tych podmiotów, które zabiegają o kontrakty z Kasami Chorych.

⁵⁾ K. BUCHSBAUM, *Knowing Trends is Essential to Health Care Marketing*, „South Florida Business Journal” 12/8/95.

⁶⁾ Por. T.J. RYNNE, *Transitioning Health Care Marketing into the Twenty-First Century*, „Marketing Health Services”, Summer 1999, Vol. 19.

⁷⁾ Por. K.D. SPEAK, *The Challenge of Health Care Branding*, „Journal of Health Care Marketing”, Winter 96 Vol. 16.

⁸⁾ Tamże.

⁹⁾ Tamże.

¹⁰⁾ K.D. SPEAK twierdzi, że wdrożenie logo marki jest pierwszym krokiem w procesie tworzenia marki. Jest to oczywiście ważne, ale w procesie budowania tożsamości znaczy tyle, co rok w życiu dziecka.

¹¹⁾ Ph. KOTLER, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, 1995.

¹²⁾ M.E. PORTER, *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa 1994 r., s. 25–40.

¹³⁾ Jak wynika z doświadczeń firm oferujących usługi w zakresie identyfikacji, na utrzymywanie trwałości i jednomyślności w procesie wdrażania jednolitej identyfikacji i budowaniu tożsamości wpływa fakt koordynowania tych czynności przez firmę zewnętrzną, jak również budżet poświęcony na te działania. Wydatek konsoliduje grupę i zmusza do korzystania z tego, za co zapłacili.

¹⁴⁾ Ze względu na specyfikę usług medycznych reklama jest ograniczona poprzez zasady etyki lekarskiej (Kodeks Etyki Lekarskiej).

¹⁵⁾ Na podstawie: P.A. GLUCK, *Marketing is the Key to Success in Today's Health Care Field*, „South Florida Business Journal” 03/07/97 Vol. 17, s. 23.

¹⁶⁾ Tamże.

Autorka – Katedra Marketingu Usług, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

Małgorzata Kossowska

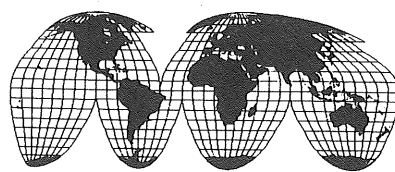
Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych

AKADE, Kraków 2001

Książka stanowi zbiór tekstów poświęconych problemom oceny i rozwoju umiejętności pracowników. Jej celem jest dostarczenie rzetelnej wiedzy z zakresu doradztwa personalnego – zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, mającej pomóc pracownikom działów kadr w profesjonalnym wykonywaniu ich obowiązków, z pełną świadomością możliwych pułapek i ograniczeń. Książka powstała bowiem z myślą o osobach trudniących się sprawami rekrutacji, selekcji, ocen pracowni-

czych, szkolenia i rozwoju personelu różnych szczebli – od stanowisk podstawowych po stanowiska menedżerskie.

Pozycja ta powinna być zatem traktowana jako kompendium wiedzy na temat psychologicznych aspektów oceny, przydatne przede wszystkim – aczkolwiek nie tylko – osobom od niedawna trudniącym się tą problematyką oraz punkt wyjścia do dalszych poszukiwań dla osób bardziej zaawansowanych.

PRZEGLĄD CZASOPISM
ZAGRANICZNYCH

„Harvard Business Review”

Zasada strategiczna

Orit Gadiesh, James L. Gilbert,
„Transforming corner-office
strategy into frontline action”.
Harvard Business Review, May
2001, s. 73-79.

Orit Gadiesh jest szefem zarządu, a James Gilbert dyrektorem w Bain & Company, firmie konsultingowej z Bostonu.

Największym wyzwaniem, z jakim spotyka się każde przedsiębiorstwo, małe czy duże, jest konieczność nadania jasnego kierunku strategicznego działaniom swoich pracowników, przy jednoczesnym zapewnianiu elastyczności i zachęcaniu do podejmowania ryzyka. Jedyną odpowiedzią na to wyzwanie jest sformułowanie zasady strategicznej – łatwej do zapamiętania kwintesencji strategii, która będzie stanowić dla ludzi drogowskaz i motywację do działania.

Zasada strategiczna musi być jasno zakomunikowana i zakodowana w świadomości wszystkich pracowników organizacji. To narzędzie pozwala zachować kierunek w ciągle zmieniającym się otoczeniu firmy i szybkie odpowiadanie na pojawiające się szanse. Sądząc z badań, jakie przeprowadzili autorzy, istnienie dobrze sformułowanej zasady strategicznej stanowi w obecnej rzeczywistości o wiele istotniejszy czynnik sukcesu, niż jeszcze kilka lat temu.

Destylowanie
i komunikacja

Aby lepiej zrozumieć znaczenie zasady strategicznej oraz możliwości jej użycia w przedsiębiorstwie warto odwołać się do przykładu natury militarnej odnoszącego się do reguł zaangażowania w bitwę. Walka wojsk lorda Nelsona z Francuzami opierała się na podstawowej zasadzie: cokolwiek robisz, bądź obok nieprzyjacielskiego statku. Tak sformułowana przez Nelsona reguła miała swój ładunek motywacji i była wystarczająco prosta, aby trafić do świadomości i serca każdego żołnierza.

Wydobywanie kwintesencji strategii firmy i formułowanie jej w postaci jednego krótkiego zdania jest o tyle istotne, że nawet najbardziej błyskotliwa strategia staje się bezużyteczna, jeśli ludzie jej nie rozumieją, jest im ona obojętna lub nie umieją jej zastosować. Tutaj działa zasada 80-100: lepiej jest dysponować strategią w 80% słuszną, ale zrozumiałą przez 100% pracowników, niż świetnie sformułowaną, ale nie motywującą do żadnego działania w firmie.

Opracowanie zasady strategicznej ma swój urok nie tylko dlatego, że może wpływać na zmianę współczynnika 80-100, ale także dlatego, że to jedno zdanie łączy działania ludzi pracujących w różnych miejscach i na różnych stanowiskach w firmie. Nadaje im kierunek, ale nie oferuje sztywnych procedur opisujących, jak dojść do wyznaczonego celu. Jeśli zasada

strategiczna jest dobrze sformułowana i skutecznie zakomunikowana w organizacji, kadra menedżerska może spać spokojnie i nie martwić się o konkurencyjność firmy.

To, co zostało powiedziane o zasadzie strategicznej do tej pory, może skłaniać do wyciągnięcia wniosku, że pojęcie to jest równoznaczne z pojęciem misji organizacji. Byłoby to jednak zbyt uproszczenie. Poza jednym podobieństwem – obie pomagają pracownikom zrozumieć kierunek, w jakim zmierza firma – misja i zasada strategiczna różnią się od siebie znacznie.

Po pierwsze, są to narzędzia komunikujące członkom organizacji różne rzeczy. Misja informuje o kulturze firmy, zasada strategiczna natomiast – o strategii. Po drugie, misja ma charakter aspiracji: pokazuje ludziom idealny stan, do którego powinni dążyć. Zasada strategiczna koncentruje się na działaniu, pozwala ludziom zrobić coś teraz. Po trzecie, misja ma tylko inspirować pracowników, natomiast zasada strategiczna pozwala im działać szybko, dając wskazówkę, jak dokonywać właściwych wyborów strategicznych.

Weźmy przykład General Electric. Misja firmy to: „z pasją koncentrować się na sukcesie klienta”, „kreować atmosferę wysiłku, podniecenia, zaufania i braku formalizacji”. Język misji ma swój ładunek emocjonalny i jest pełen aspiracji. Dla kontrastu, zasada strategiczna „być numerem jeden lub dwa w każdej branży, w której konkurujemy lub się z niej wycofać” to orientacja na działanie. Pierw-

sza część tego zdania stanowi sformułowane wyzwanie, druga nie pozostawia menedżerom wątpliwości odnośnie do tego, **co powinni robić**.

Atrybuty zasady strategicznej

Zasada strategiczna jako kwintesencja strategii powinna stanowić także wskazówkę odnośnie do alokacji środków: czasu, kapitału, zasobów ludzkich, uwagi kadry menedżerskiej tak, aby firma zdołała zapewnić sobie przewagę konkurencyjną. Zasada musi informować o tym, co robić, a czego nie robić w organizacji. Reasumując, dobrze sformułowana zasada strategiczna powinna:

- zmuszać do zdecydowanych wyborów przy alokacji środków,
- testować strategiczny wydźwięk każdego podejmowanego w firmie działania,
- wyznaczać granice działania pracowników, szczególnie granice eksperymentu i ryzyka w pracy.

Powyższe atrybuty bardzo dobrze widać na przykładzie America Online, której zasada strategiczna brzmi: „przede wszystkim łączność – zawsze i wszędzie”. Zasada ta pomogła firmie dokonać trudnych wyborów związanych z alokacją środków. W 1997 r. firma potrzebowała zainwestować pieniądze w szybki wzrost. Zdecydowała się więc na *outsourcing* infrastruktury sieci. Był to bardzo ryzykowny krok dla firmy, której funkcjonowanie opiera się na internecie. Pieniądze uzyskane ze sprzedaży zostały zainwestowane w poprawę dostępu do sieci i interaktywność programów. W rezultacie firma uniknęła inwestowania kapitału w coś, co okazało się biznesem przynoszącym niskie zyski. Tak więc, dobrze sformułowana zasada strategiczna pomaga organizacjom działać w sposób pragmatyczny, nakierowany na osiąganie celów strategicznych.

Teraz bardziej niż kiedykolwiek

Wprzeszłości dobrze było mieć sformułowaną zasadę strategiczną, ale jej znaczenie ujawniało się tylko w sytuacjach szczególnych prób dla or-

ganizacji. Dzisiaj wiele firm musi sobie jednocześnie radzić z czterema przypadkami, w których posiadanie zasady strategicznej jest krytycznym czynnikiem sukcesu. Są to: decentralizacja, szybki wzrost, zmiana technologiczna i zamieszanie organizacyjne (szczególnie dotyczy to przejmowania sukcesji na najwyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej).

Ze wszystkich wymienionych powyżej sytuacji krytycznych decentralizacja staje się najbardziej powszechna, niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa. Zwłaszcza w przypadku zdywersyfikowanych konglomeratów, gdzie strategia jest formułowana na poziomie każdej jednostki (*business unit*), zasada strategiczna może zapewnić menedżerom możliwość realizacji strategii całej korporacji przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb lokalnych filii. I tak na przykład, zasada GE daje racjonalne uzasadnienie dla tego, jak organizacja może kreować wartość, ale ciągle pozostawia jednostkom strategicznym sporo wolności.

Także w przypadku szybkiego wzrostu firmy zasada strategiczna może się okazać bezcennym narzędziem. Dotyczy to szczególnie nierutynowych decyzji podejmowanych przez menedżerów z mniejszym doświadczeniem zawodowym oraz sytuacji, gdy nowo powstała firma szybko się rozwija. W takich przypadkach, kiedy brakuje procedur mogących wspomóc działania kadry menedżerskiej, często pozostaje tylko intuicja. Wtedy jasno sformułowana zasada strategiczna może do pewnego stopnia zrekompenzować brak doświadczenia i zapewnić koncentrację uwagi na podstawowej działalności firmy.

Sprostanie wyzwaniu zmiany technologicznej stało się w ostatniej dekadzie bardzo kosztowną lekcją dla wielu firm nie dysponujących zasadą strategiczną. Nigdy przedtem technologia nie była tak dominującym elementem strategii, zapewniającym nie tylko jakość produktów i usług, ale także wpływającym na szybkość działania organizacji. Menedżerowie bardzo często muszą błyskawicznie reagować na nieoczekiwane zmiany w otoczeniu. Zasada strategiczna – np. firmy Dell, aby sprzedawać bez-

pośrednio odbiorcom końcowym – pomaga utwierdzić się w przekonaniu, że decyzje podejmowane w warunkach niepewności wpisują się w ramy obowiązującej strategii.

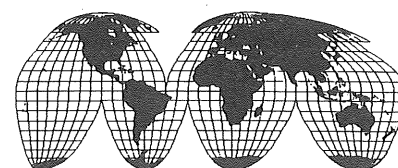
I wreszcie, sytuacja zmian organizacyjnych. Większość firm funkcjonuje w warunkach ciągle zmieniających się liderów i sporej fluktuacji kadr. Nowi pracownicy, zwłaszcza ci na stanowiskach kierowniczych, wnoszą do organizacji nowe zasady, nowe pomysły, czasami nowe strategie. Zmiana strategii niekoniecznie jednak musi oznaczać zmianę zasady strategicznej. Wręcz przeciwnie, może się okazać, że jej istnienie chroni decydentów przed zapomnieniem o fundamentalnych celach strategicznych.

Stworzyć zasadę strategiczną

Wiele wspaniałych i znanych przykładów zasad strategicznych pochodzi z firm, których funkcjonowanie zostało od samego początku oparte na takich właśnie zasadach (np. eBay, Dell, Southwest Airlines, Wal-Mart – patrz załącznik 1). Założyciele tych firm stworzyli jasne reguły podsumowujące to, co nazywa się strategią biznesu. Przyciągnęli do firm inwestorów, którzy uwierzyli w te zasady, pracowników, którzy zaczęli działać w zgodzie z nimi i klientów, którym były one potrzebne.

Liderzy długo działających na rynku firm międzynarodowych (np. General Electric), opracowując zasady strategiczne, wychodzą z założenia, że są one niezbędne zwłaszcza wtedy, gdy rosnąca złożoność organizacji zagraża obowiązującym priorytetom i realizacji strategii odróżniającej przedsiębiorstwo od jego rywali.

Zasada musi być czymś w rodzaju kodu genetycznego firmy odróżniającego ją od innych i odwzorowującego zasady jej działania. Podstawowe pytania, na które powin-



Wszystko w jednym zdaniu

*Część dobrze znanych firm umiała „wydestylować” swoje strategie i użyć ich do nadania kierunku działaniom wszystkich członków organizacji.
Oto przykłady niektórych z nich.*

Firma	Zasada strategiczna
America Online	przede wszystkim łączność – zawsze i wszędzie
Dell	be direct
eBay	skoncentruj się na stowarzyszeniach branżowych
General Electric	być numerem jeden lub dwa w każdej branży, w której konkurujemy, lub wycofać się z niej
Southwest Airlines	zaspokoić wszystkie potrzeby podróżujących za cenę konkurencyjną w stosunku do kosztów podróży samochodem
Vanguard	nieporównywalna wartość dla inwestora – właściciela
Wal-Mart	niskie ceny każdego dnia

ni sobie odpowiedzieć twórcy zasady strategicznej, są następujące:

- jak firma podzieli środki, aby wykreować unikatową wartość?
- czy zasada strategiczna zawiera uniwersalne cele, czy tylko odwzorowuje cele na najbliższe 3–5 lat?
- czy zasada jest jasno sformułowana i łatwa do zapamiętania?
- czy można być dumnym z zasady strategicznej w obecnej formie i czy warto wypisać ją w widocznym

miejscu w firmie (lub na samochodach firmowych, jak to zrobił Wal-Mart)?

Tak jak żadna strategia nie jest wieczna, tak i zasada strategiczna nie musi obowiązywać w organizacji niezmiennie. Ważne, aby z każdą zmianą (uaktualnieniem) strategii nie wiązała się zmiana zasady. Zmianę zasady strategicznej muszą powodować naprawdę istotne zmiany w otoczeniu firmy (np. prawo, model konkurencji lub wprowadzenie nowej technologii).

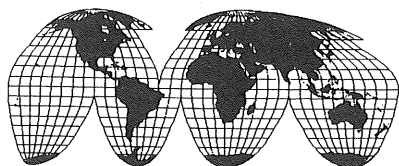


Umiejętność egzekwowania strategii bez centralnej i sformali-

zowanej kontroli stanowi nie lada wyzwanie dla współczesnych rozbudowanych firm. Aby wymusić pożądane zachowania pracowników, organizacja musi dysponować mechanizmami regulującymi zakres ich swobody z jednej strony i zachęcającymi do przedsiębiorczości, inicjatywy i podejmowania ryzyka z drugiej.

Zasada strategiczna jest ni mniej, ni więcej tylko odpowiednikiem konstytucji w państwie. Stanowi podstawę prawa obowiązującego w danej społeczności i określa granice swobód obywatelskich.

Opr. dr Grażyna Aniszewska



NAUKA PARTNERSTWA W SZKOLE

Konflikty są integralnym elementem życia w demokratycznym społeczeństwie. W szkole, jak w każdej większej organizacji działającej w środowisku lokalnym, występują one w różnym nasileniu i zakresie. Działalność Regionalnych Szkół Dialogu Społecznego, realizowana w ramach programu Unii Europejskiej Leonardo Da Vinci, polega na profesjonalnym przygotowaniu osób do prowadzenia dialogu społecznego w swoim otoczeniu. Programy oferowane przez te szkoły z pewnością skutecznie ułatwią i przyspieszą rozwiązywanie różnego rodzaju problemów, złagodzą frustracje społeczne i umożliwią dojście do porozumienia.

Mając na uwadze potrzeby środowiska szkolnego oraz doświadczenia nabyte w realizacji programów UE Gdański Oddział TNOiK razem z Urzędem Miasta Gdańska oraz Instytutem Indywidualnych Programów Edukacyjnych w Gdańsku przygotował trzydniowy projekt pilotażowy pt.: „Umiejętność prowadzenia dialogu społecznego: środowisko lokalne – szkoła”, który odbył się w kwietniu br.

Problematyka tego szkolenia obejmowała następujące zagadnienia:

- Podstawy prawne dialogu społecznego i obywatelskiego.
- Szkoła jako partner życia społecznego w środowisku lokalnym.
- Wielostronność dialogu w szkole (rodzice, uczniowie, nauczyciele, liderzy środowiska lokalnego, otoczenie społeczno-gospodarcze).
- Nowoczesne narzędzia zarządzania konfliktem: mediacje i negocjacje.

■ Szkoła przyszłości w Polsce, oparta na doświadczeniach krajów UE i ich modelu dialogu.

Materiałem do ćwiczeń i dyskusji były konkretne sytuacje konfliktowe i potrzeby środowisk lokalnych. Opracowane procedury postępowania w celu rozwiązywania konfliktów i wypracowane porozumienia stały się materiałem szkoleniowym dla następnych grup.

Wspólna inicjatywa Gdańskiego Oddziału TNOiK, Urzędu Miasta Gdańska oraz Instytutu Indywidualnych Programów Edukacyjnych spotkała się z zainteresowaniem przedstawicieli kilku szkół. Zaangażowanie uczestników, w tym m.in. dyrektorów szkół, nauczycieli, rodziców i samorządu uczniowskiego w trakcie realizacji programu świadczy o potrzebie powszechnej edukacji w sferze dialogu obywatelskiego w środowisku szkolnym.

Zachęcony pozytywną oceną pilotażu, TNOiK planuje rozbudowanie programu do 50-godzinnego przedsięwzięcia rozłożonego na trzy dwudniowe sesje.

Jako uczestnik programu Regionalnej Szkoły Dialogu Społecznego, chciałabym szczególnie podkreślić konieczność zaangażowania uczniów do współpracy z pozostałymi przedstawicielami środowiska.

Uczniowie traktowani w sposób partnerski i zachęceni do aktywnego udziału w życiu szkoły, będą rozwiązywać bieżące problemy i planować działania na przyszłość. Nauczą się w ten sposób, jak konstruktywnie rozwiązywać konflikty i jakie podejmować decyzje, aby być odpowiedzialnym i świadomym członkiem danej społeczności.

Dorota Bereza, uczestniczka programu Regionalnej Szkoły Dialogu Społecznego

LIDERZY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Do kalendarza imprez Lubelskiego Oddziału TNOiK weszły na trwałe spotkania liderów przedsiębiorczości.

Ostatnie odbyło się 19 kwietnia 2001 r. W spotkaniu uczestniczyli zarówno liderzy z poprzednich edycji, jak również trzech znakomitych menedżerów, którym Kapituła nadała tytuł „Lidera Przedsiębiorczości” i właśnie w tym dniu wręczono im statuetkę „Delfina w locie”. „Delfin w locie” to symbol inteligencji, dynamizmu, finezji i elegancji w działaniu.

Nowo wykreowanymi liderami zostali: mgr inż. Edward Sierakowski – Prezes FAELBUD SA Lublin, mgr inż. Jan Brożek – Prezes Górniczej Fabryki Narzędzi w Radzynie Podlaskim oraz mgr inż. Tadeusz Radzieńczak – Szef Cementowni „Chełm”.

Kapituła pracując pod przewodnictwem profesora Włodzimierza Sitko – kierownika Katedry Zarządzania Politechniki Lubelskiej – miała trudny wybór. Nominowani do tytułu stanowili czołówkę biznesu Regionu Lubelskiego. A wybrani przez Kapitułę to czołówka tej czołówki.

Przedsiębiorstwa kierowane przez naszych liderów osiągają sukcesy ekonomiczne, tworzą nowe i utrzymują stare miejsca pracy, wprowadzają nowoczesne technologie.

Przedsiębiorstwa i liderzy, którzy nimi kierują, znani są nie tylko w Regionie Lubelskim. To prawdziwi ambasadorowie profesji, regionu i kraju. Konkurs organizowany przez TNOiK staje się z roku na rok coraz bardziej popularny w kręgach biznesu.

Wielu menedżerów stara się zasłużyć na ten tytuł, bowiem być liderem to więcej niż pracować jako menedżer. W burzliwych czasach, w warunkach transformacji systemowej na tytuł lidera może zasłużyć ktoś, kto potrafi być przywódcą, orientować się w tym przywództwie zarówno na zadania, jak i na ludzi. Lider w czasach transformacji musi umieć tchnąć w firmę nowego ducha, przełamywać stereotypy, w zarządzaniu odważnie marzyć o przyszłości swojej i swojego przedsiębiorstwa. Powinien tworzyć nowe strategie i wdrażać je szybko w życie, skupiać wokół siebie współpracowników, kooperantów, klientów w kraju i za granicą.

Te cechy uwzględniła Kapituła przyznając tytuł „Lidera przedsiębiorczości” kolejnym biznesmenom Regionu Lubelskiego.

*prof. dr hab. Ewa Bojar
Prezes TNOiK w Lublinie*