

- Przy oknie siedzą bumelanci – rozmowa z prof. dr. hab. PIOTREM PŁOSZAJSKIM, kierownikiem Katedry Teorii Zarządzania SGH, przewodniczącym Rady Polsko-Japońskiego Centrum Zarządzania 3

- Doskonałość w zarządzaniu – Józef Machaczka 7
- Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu – Rafał Krupski 10
- Zarządzanie informacją w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa – Piotr Bartkowiak, Jerzy Lech Czarnota 14
- Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na gospodarkę kraju przyjmującego – Andrzej Limański 17
- Elastyczna koncepcja biznesowa w przedsiębiorstwie handlu energią elektryczną – Dariusz Michalski, Bartosz Krysta 21

FINANSE

- Efektywność łańcucha wartości w modelach obsługi jednego i wielu odbiorców – Wojciech Czakon 25

MARKETING

- Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” – Marek Rawski 30

JAKOŚĆ

- Ocena systemu zarządzania jakością w organizacji – Sławomir Zapłata 35

KONFERENCJE 39

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Wrogowie zaufania – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 42

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 3 (758) 2003

Rada Programowa

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

Barbara Ołędzka – 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 Ołędzka**, **prof. Janusz Pyka**, **Dariusz Teresiński**

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lenzion

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 Julita Nowakowska**; **Bydgoszcz** – tel. 341-27-06 **dr Andrzej Chajęcki**; **Częstochowa** – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 **dr Edward Jędrzejewski**; **Gdańsk** – tel. 341-93-70, 341-45-11 **mgr Wanda Stankiewicz**; **Gorzów Wlkp.** – tel./fax 722-75-23 **mgr inż. Aleksy Wołoszyn**; **Katowice** – tel. 258-16-06 **dr inż. Krzysztof Pałucha**; **Kraków** – tel. 633-40-82, **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. 862-32-24 **wew. 110 Joanna Cygler**; **Wrocław** – tel. 343-72-78 **mgr inż. Paweł Pruchniewicz**; **Zielona Góra** – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 **mgr inż. Artur Kot**

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.
Nakład nie przekracza 15 tys.

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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 2003 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na II kw. 2003 r. wynosi 42 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:
- a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;
 - b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

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

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Przy oknie siedzą bumelanci

Rozmowa z prof. dr. hab. PIOTREM PŁOSZAJSKIM,
kierownikiem Katedry Teorii Zarządzania SGH,
przewodniczącym Rady Polsko-Japońskiego Centrum Zarządzania

Na czym polegają zasadnicze różnice pomiędzy zachodnim i dalekowschodnim modelem zarządzania?

Można by o tym mówić długo, ale fundamentalną różnicę pomiędzy japońskim a zachodnim myśleniem o zarządzaniu daje się stosunkowo prosto opisać na przykładzie jednego zjawiska. Chodzi o sposób podejmowania decyzji, który w Japonii nosi nazwę *ringi*. Metoda ta polega na obopólnym (a zwykle wielostronnym) dorozumieniu intencji i jest wynikiem głębokiego zakodowania w tamtejszym społeczeństwie nauk Konfucjusza. Jednym z czterech filarów konfucjizmu jest zasada, która u nas brzmi: nie rób drugiemu, co tobie niemiłe. Inaczej mówiąc: nikt nie powinien stawiać nikogo w sytuacji, w której sam nie chciałby być postawiony. Jest to jedna z przyczyn, dla których w Japonii bardzo się unika mówienia „nie”. Czytałem kiedyś traktat zatytułowany „17 sposobów mówienia »nie« po japońsku”. Żadne z nich nie brzmiało „nie”, a wiele wyglądało jak entuzjastyczna aprobata.

Na Zachodzie decyzję zwykle się najpierw podejmuje, potem uzasadnia, a na końcu usiłuje się przekonać do niej tych wszystkich, którzy mają ją realizować. Kultura oparta na indywidualizmie sprawia, że ludzie prześcigają się w zgłaszaniu rozmaitych usprawnień i modernizacji, podkreślając swoje autorstwo i pilnując, żeby w trakcie prac nad danym pomysłem możliwie jak najmniej w nim zmieniono, bo to by podważyło wartość pierwotnego, autorskiego pomysłu. Skutek tego indywidualizmu jest jednak taki, że wtedy mnóstwo ludzi zostaje postawionych w sytuacji mało komfortowej, ponieważ świat wokół nich zmienia się nagle w całkowicie niespodziewany i nieprzewidywalny sposób. Do tego, rzecz jasna, można przywyknąć i albo samemu czerpać profity z bycia racjonalizatorem, albo pogodzić się z dużą zmiennością otoczenia. W naszej kulturze (bo nie ulega wątpliwości, że z perspektywy Japończyków Polska należy do cywilizacji zachodniej) częściej wyraża się obawy przed zmianami, niż czeka na ich pozytywne skutki. Ale przecież wcale nie jest tak, że nasz sposób podejmowania decyzji jest bezwzględnie lepszy lub gorszy od japońskiego. Otóż tam się wolniej podejmuje decyzje, ale natychmiast po ogłoszeniu są one realizowane. U nas natomiast zdarza się w rekordowo szybkim czasie podjąć decyzję, która nigdy nie będzie zrealizowana, bo



liczba jej przeciwników w gronie wykonawców jest zbyt wysoka, w związku z czym pojawia się, często bardzo skuteczny, opór materii.

W Japonii nastawienie do nowości jest zupełnie odwrotne. Ponieważ obyczaj jest taki, żeby nie stawiać innych w niezręcznej sytuacji i ponieważ kultura nie jest oparta na indywidualnych osiągnięciach – wychodzenie przed szereg, a już szczególnie podkreślanie swojego osobistego wkładu w decyzję nie ma żadnego sensu. Pomysł, który rodzi się w czyjejs gło- wie, nie jest nigdzie oficjalnie ogłaszany, tylko przechodzi bardzo powolną, nieformalną obróbkę we- wnętrzu organizacji. Poszczególne osoby i poszczególne działy dodają do niego swoje komentarze, zastrzeżenia itd., ale to sondowanie i poszukiwanie nie ma charakteru zorganizowanego. Przez długi czas nie to- warzyszy temu żadne słowo pisane. Długie dysputy krążą wokół mgliście zarysowanych koncepcji, nic nie jest artykułowane wprost, a za bardzo agresywne zo- stałoby uznane pytanie, co by się stało, gdyby taki- a- taki pomysł został zgłoszony – zwykle określa się to w sposób na tyle enigmatyczny, żeby nikt nie poczuł się choćby potencjalnie zagrożony. W czasie długotr-

wałej podróży pomysłu przez strukturę (w trakcie której stosunkowo szybko staje się jasne, o co chodzi, chociaż nadal nikt tego jasno nie artykułuje) pomysł obrasta różnymi modyfikacjami. I dopiero kiedy wszystkie zainteresowane strony i ogniwa się wypowiedzą i zgłoszą swoje (obłożone wieloma zastrzeżeniami) „tak” – wówczas pomysł zostaje oficjalnie zgłoszony, ulega zatwierdzeniu i natychmiast jest realizowany. Bez konieczności mozolnego tłumaczenia wszystkim zainteresowanym.

W systemie *ringi* nawet ta strona, która mogłaby się poczuć zagrożona pierwotnym kształtem pomysłu, nie będzie go intensywnie zwalczać, bo przecież wiadomo, że ostateczny kształt musi uwzględniać interesy wszystkich zainteresowanych. Jeśli mimo pewnych niedogodności dla kogoś, pomysł jednak zostanie oficjalnie zgłoszony, można mieć pewność, że inaczej i lepiej się po prostu nie dało.

Czy w tym systemie istnieje ktokolwiek, kogo można by uznać za *project managera*?

Oczywiście nie. Nie ma ani pomysłu, ani człowieka, który by ten pomysł forsował, ani żadnych strukturalnych narzędzi czy rozwiązań, które uniemożliwiłyby udawanie, że żaden pomysł w ogóle nie istnieje.

Czy brak tego typu lidera nie grozi przekształceniem pomysłu w coś zupełnie z nim nie związanego, jak w zabawie w głuchy telefon?

Często tak się zdarza. Z pomysłu na usprawnienie obiegu dokumentów może np. wyniknąć zmiana kolorystyki stolówki – a to dlatego, że w trakcie wewnętrznych debat okazało się, że przemalowanie stolówki znajduje wielu zwolenników, a nowego sposobu obiegu dokumentów, który wszystkim by odpowiadał, nie udało się wymyślić, więc pozostaje się przy starym, który być może jest uciążliwy, ale wszyscy już się do niego zdążyli przyzwyczaić.

Japończycy jak ognia unikają takich sytuacji, w których ktoś miałby być indywidualnym liderem, a już zwłaszcza, gdyby to jego przywództwo brać się miało jedynie z mało znaczącego faktu, że wpadł na jakiś pomysł. W najgorszym wypadku promotorem pomysłu może być grupa, a najlepiej – sieć grup. Czyli najdosłowniej nikt. Oczywiście tworzy to ogromną biurokrację, która na dodatek nie ma (w uznawanym przez nas sensie) sztywnych reguł działania. Ta biurokracja działa niezwykle powoli, ale bynajmniej nie sprzeniewierza się w ten sposób swoim zadaniom, tylko właśnie je wypełnia – najlepiej jak tylko można.

Drugą, po długotrwałości, wadą *ringi* jest to, że jak się już podejmie jakąś decyzję, to w zasadzie nie można jej zmienić lub zatrzymać realizacji, bo to by wymagało przejścia przez te same szczeble dyskusyjne – i to w sposób kontrolowany, bo przecież odwołanie konkretnej decyzji wymaga pilnowania, żeby w wy-

niku szeregu oddolnych inicjatyw nie odwołać (lub nie stworzyć) czegoś kompletnie innego. Do tego dochodzi niezwykle głęboko tkwiąca w japońskiej psychice niechęć do zmiany raz podjętych decyzji. Często można odnieść wrażenie, że ich przywiązanie do raz podjętych decyzji jest jakąś zniewalającą zewnętrzną siłą, której nie potrafią się oprzeć. Historia II wojny światowej jest tu przykładem dość oczywistym, ale w życiu codziennym także można spotkać przejawy tego trudno zrozumiałego uporu. Jeśli Japończyk postanowi rano, że wieczorem będzie robił coś konkretnego, to chyba tylko trzęsienie ziemi mogłoby go odwieść od realizacji tych planów. To samo dotyczy organizowania czasu gościom, z czym często miewam do czynienia. Zwykle wygląda to w ten sposób, że daje mi się do zrozumienia (bo to nigdy nie jest powiedziane wprost), że jeśli chciałbym, to mógłbym robić to i to. Ale jeśli ja w swoim europejskim braku wychowania chciałbym robić zupełnie co innego, to i tak będę robił to, co zostało postanowione.

Jak to się dzieje, że Japończycy osiągają sukcesy we współczesnym świecie, stosując metody podejmowania decyzji charakterystyczne dla społeczeństw archaicznych – pełna zgoda, powolne ucieranie poglądów, brak indywidualizmu itp.?

Sam sobie zadaję to pytanie i mimo bardzo wielu rozmów, które prowadziłem na ten temat, nadal nie znam odpowiedzi. Stykając się z ich biurokacją za każdym razem zachodzę w głowę, jak to było możliwe, że jednocześnie ci sami ludzie stworzyli te wszystkie wspaniałe, niezwykle funkcjonalne, niezawodne i budzące powszechną zazdrość przedmioty z napisem *made in Japan*.

Być może jest tak, że ta ich szczególna racjonalność pasuje do ich osobowości, a jednocześnie one obie razem wytwarzają efekt dobrze pasujący do środowiska ekonomicznego stworzonego przez świat zachodni. Gdybyśmy my próbowali działać na zasadzie pełnego konsensusu i eliminacji indywidualizmu, skutki byłyby zapewne opłakane, podobnie jak w sytuacji, gdyby Japończyków zachęcać do ostrej indywidualnej rywalizacji.

Dawno temu czytałem bardzo zajmującą książkę pt. *Rolnictwo a osobowość społeczna*, w której wskazywano na wpływ charakteru upraw na sposób funkcjonowania społeczeństw. „Zbożowy” model rolnictwa polega na tym, że na wiosnę się sieje, a latem i jesienią się zbiera. Pozostały czas – z całym szacunkiem dla trudu rolnika – jest okresem przygotowań do tych dwóch skondensowanych w czasie intensywnych wysiłków. Z ryżem rzecz ma się zgoła odmiennie. Zbiory ryżu są trzy lub nawet cztery razy do roku. A zatem pracuje się cały czas. Jest to praca jednostajna, monotonna, ciężka i nie stwarzająca warunków do specjalizacji. I co najważniejsze – jednostkowy wysiłek nie

przekłada się na indywidualny dobrobyt, bo wysokość plonu jest efektem wspólnej pracy wielu ludzi. Pracy tej często nie można zmechanizować, bo poletka są małe, a tym bardziej skondensować w czasie. Nie opłaca się jej wykonywać szybciej, bo ten, kto dziś więcej się napracuje, jutro będzie miał tyle samo do zrobienia. Praca jest więc stanem naturalnym, a nie dopustem bożym (od którego można uciec), jak w cywilizacji opartej na zbożu.

Japończycy lubią pracować, a jeszcze bardziej lubią okazywać przydatność. W każdej windzie w Japonii stoi dziewczyna w białych rękawiczkach, która kłania się wchodzącym, pozdrawia ich i pyta, na które jada piętro, a potem naciska odpowiedni guzik. Kiedy już winda dojedzie na miejsce, dziewczyna informuje podróżnych, na które piętro dojechali i kłania się wychodzącym. A windy w Japonii są dokładnie takie same, jak u nas: z guzikami odpowiadającymi kolejnym piętrami i wielkim wyświetlaczem nad drzwiami. Jeszcze piękniejszym przykładem okazywania przydatności, które nie ma wiele wspólnego z szeroko rozumianą pracą, jest system zwrotu podatku VAT (zresztą najlepiej chyba rozwiązany na świecie). W każdym większym sklepie w Japonii jest specjalne stanowisko *Tax-free*, gdzie pracuje sześć osób. Pierwsza bierze paszport – i oczywiście pięknie się kłania. Druga także nisko się kłania i zagląda w ten paszport. Trzecia bierze rachunek – itd. Sześć osób w białych rękawiczkach, żeby załatwić jedną czynność wymagającą może półtorej osoby.

Rozumiem, że w takiej sytuacji mówienie o jakimkolwiek uniwersalizmie modelu japońskiego nie ma sensu...

Najmniejszego. Dla nas – wychowanych w kręgu kultury chrześcijańskiej – tak głębokie wnikanie filozofii w życie codzienne jest niemal niemożliwe do wyobrażenia. Boję się też, że z tego samego powodu nie jesteśmy w stanie zrozumieć islamu.

W konfucjanizmie modelem wszelkiej organizacji jest rodzina. I już na usta ciśnie się podstawowa komórka społeczna, wartości rodzinne..., a tu nic podobnego. W dawnej Japonii rodzina to był pan domu, wszystkie jego żony i kochanki, wszystkie dzieci pana domu z prawego i nieprawego łoża oraz urzędnicy, służący i samurajowie. Do rodziny nie zalicza się natomiast siostra, która wyszła za mąż i wyjechała do innej prowincji. Już prędzej uznamy za członka rodziny bliskiego sąsiada – a to dlatego, że rodzina jest grupą ludzi wzajemnie od siebie uzależnionych, którzy wspólnie budują swój dobrobyt i radzą sobie z rzeczywistością.

Przeniesienie tego modelu na strukturę przedsiębiorstwa dało efekty, których na Zachodzie nigdy nie uda się uzyskać. Można integrować pracowników posyłając ich autokarem na grzyby lub umieszczając w zakładowych blokach mieszkalnych, ale nigdy nie

osiągnie się takiego stanu, w którym ludzie bardziej identyfikują się z kolegą z pracy niż z siostrą mieszkającą na wsi – różnica tkwi bowiem w fundamentalnie innych punktach odniesienia.

Jak to się zatem stało, że rozmaite techniki zarządzania jak *just-in-time* czy TQM przyszły do nas z Japonii?

Przyszły do nas z Japonii, ale wymyślono je w Ameryce. Inżynier Deming nie mógł znaleźć w USA chętnych do zastosowania jego rozwiązań w zakresie produktywności. A w Japonii potraktowano go, i tak jest do tej pory, jako *guru* zarządzania. Japonia po wojnie poszukiwała technik, które pozwoliłyby jej szybko dźwignąć się z katastrofy gospodarczej spowodowanej klęską militarną. A trzeba pamiętać, że dla nich było to zdarzenie o wiele bardziej dotkliwe psychologicznie, niż przegranie wojen przez kraje europejskie. Na dodatek skutkiem tej klęski było zdarzenie, które nam może się wydawać bez znaczenia, a które tam było bez wątpienia najdotkliwszą traumą w XX w. – a mianowicie zrzeczenie się boskości przez cesarza. I oni po tym wszystkim biorą sobie nauczyciela z Ameryki, a nie np. ze Związku Sowieckiego, czy choćby z Francji czy Anglii.

Dlaczego tak się stało – można zrozumieć sięgając do kodeksu *bushi-do*. Otóż wedle nauk drogi samuraja – zwycięzca ma rację. Dotykamy tu więc jeszcze jednej zasadniczej różnicy pomiędzy Wschodem a Zachodem. W naszym kręgu cywilizacyjnym sposobem na psychologiczne uporanie się z klęską było wmawianie sobie, że wcale nie jesteśmy gorsi od przeciwnika, który nas pokonał; co więcej, zapewne odnieśliśmy nad nim moralne zwycięstwo. Wschód jest w tej mierze o wiele bardziej prostolinijny: oni wierzą w to, że wygrywa lepszy. A skoro Amerykanie z nimi wygrali – widać są lepsi. Zatem nie jest wstydem od nich się uczyć.

Sama idea przedsiębiorczości budziła zaraz po wojnie niezwykle silny opór, bo widziano w niej przede wszystkim, jako bolesny skutek, masowe zwolnienia, a nie dostrzegano żadnego pożytku w postaci wzrostu osobistego dobrobytu. A to dlatego, że pozbycie się jednego członka rodziny w żaden sposób nie mogło być wynagrodzone wyższymi dochodami pozostałych członków rodziny. I rozwiązano ten problem, zawierając pakt społeczny, w ramach którego ustalono, że gdy do jakichkolwiek zmian produktywności miałyby dojść – zatrudnienie pozostanie na dotychczasowym poziomie. Oczywiście nie odbyło się to w żaden prosty i oczywisty dla nas sposób: te uzgodnienia prowadzono w ramach systemu *ringi*, o którym mówiłem na początku. Niezależnie od wzrostu produktywności – nie będzie zwolnień. Skutek jest widoczny gołym okiem: w windzie, w punkcie zwrotu podatku i wszędzie indziej. Ale to wszystko dość nieźle zdawało egzamin przez długie dekady, a to dlatego, że korzyść ze wzrostu produktywności tam, gdzie ma to rzeczywi-

ste znaczenie i przekłada się np. na eksport, była znacznie wyższa od kosztów utrzymywania armii pozorownie zatrudnionych. Dzięki temu, że utrzymuje się w pracy ludzi ewidentnie nie mających nic do roboty – pozostali pracują bardzo wydajnie, w uzasadnionym przekonaniu, że nic im nie grozi. Dla Japończyków to poczucie bezpieczeństwa jest o wiele więcej warte niż ewentualna podwyżka, którą mogliby uzyskać, gdyby firma zwolniła połowę załogi. Po prostu w ich mentalności nie mieści się pojęcie wyższej własnej wartości. A zatem nikt z nich nie ma przekonania, że gdyby doszło do zwolnień – akurat jemu udałoby się utrzymać na stanowisku. Jeśli natomiast wzrost produktywności nie zagraża nikomu z szeroko pojętej rodziny, wówczas może być bez przeszkód wdrażany. Jedynym zagrożeniem jest – tak naprawdę – to, że można być zmuszonym do wykonywania pracy pozorowanej. Ale Japończycy do wszelkiej pracy, także pozorowanej, podchodzą z powagą i sumiennością, o jakiej na Zachodzie trudno jest marzyć.

O tym wszystkim opowiadano mi w Japońskim Instytucie Produktywności, gdzie oglądałem salę mieszczącą chyba kilkaset biur, za którymi siedzieli pracownicy i oddawali się pilnej pracy. Tak duża sala siłą rzeczy wymaga, by tylko niektórzy siedzieli przy oknie, podczas gdy pozostali mają miejsca od okien oddalone. Zaciekawilo mnie, jaki jest mechanizm doboru tych, którzy mają przywilej wyglądu przez okno. Odpowiedź, udzielona z pełną powagą, brzmiała: miejsce przy oknie jest najgorsze, bo siedzą tam ci, dla których nie ma roboty.

Jakie techniki zarządzania są obecnie uważane w Japonii za najbardziej przyszłościowe?

Nigdy w rozmowach, jakie prowadziłem w Japonii, nie zdarzyło mi się usłyszeć nic na temat ich pla-

nów na przyszłość. Dotyczy to także zagadnień związanych z zarządzaniem, które jest *notabene*, jako dziedzina, mało popularne: zarówno teorii, jak i teoretyków zarządzania raczej się w Japonii często nie spotka. Oni są mistrzami adaptacji i dopasowywania się do rzeczywistości. Umieją też tak modelować rzeczywistość (a co najmniej własne jej postrzeganie), żeby pogodzić zmiany i ciągłość. Ich konserwatyzm i przywiązanie do tradycji są całkowicie odporne na nowoczesność, którą obserwują wokół siebie i której sami są kreatorami. Zarówno w zarządzaniu, jak i produkcji są genialni w doprowadzaniu do perfekcji rozwiązań wymyślonych przez innych. To samo dotyczy gospodarki jako całości. Rozwinęli produkcję do postaci, jakiej zazdrości im cały świat. Na dodatek dokonali tego w pełnej zgodzie z własnym charakterem narodowym. I nie mają żadnej teorii, która by opisywała sposób, w jaki to zrobili.

Dlaczego więc ta cudowna maszyna gospodarcza nagle zatrzymała się w miejscu? Co Japończycy sami sądzą na ten temat?

Podobnie jak w teorii zarządzania, tak i w kwestiach ewentualnych niedomogów japońskiego modelu gospodarczego, niczego się w Japonii dowiedzieć niepodobna. Przez długie lata wszelkie doniesienia, jakoby gospodarka miała się nie najlepiej, traktowane były jako zachowania bardzo nietaktowne i spotykały się z wyniosłym milczeniem. Ostatnio odnieść można wszakże wrażenie, że debata na ten temat zaczęła się toczyć. Za kilka lat zapewne poznamy wyniki z niej kolejne, zaskakujące Zachód rozwiązanie.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Jerzy Czermiński

Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002

Książka odpowiada na wiele pytań dotyczących:

- tworzenia i użytkowania systemów informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych,
- projektowania systemów informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji strategicznych,
- specyficznych metod i narzędzi, służących do lepszego wykorzystania informacji w przedsiębiorstwie, poprawiających tym samym szansę osiągnięcia korzyści strategicznych.

Stosowanie nowoczesnych technik informacyjnych może nieść ze sobą tylko wtedy pozytywne efekty, gdy

stanie się ono pełnoprawnym elementem systemu zarządzania i będzie miało wpływ na strategię ogólną przedsiębiorstw, przy jednoczesnym współuczestnictwie w odpowiedzialności za efekty decyzji strategicznych.

Decyzje strategiczne podejmowane w badanych organizacjach sugerują powstanie jednoznacznej wizji i strategii ogólnej, a co za tym idzie stwarzają możliwość rozsądnego inwestowania w nowe rozwiązania informatyczne, których skutki będą miały ewidentnie charakter strategiczny.

Doskonałość w zarządzaniu

Józef Machaczka

Każde osiągnięcie jest niedoskonałe, a każda niedoskonałość ma wartość jedynie jako zapoczątkowanie doskonałości, ta zaś sama w sobie jest złudzeniem. Aforyzm ten dobrze oddaje rolę, jaką pojęcie doskonałości powinno odgrywać w zarządzaniu. Dążący do doskonałości menedżerowie różnych szczebli zdają sobie sprawę z konsekwencji upływu czasu i towarzyszącej mu entropii, nie oczekują więc biernie na nadejście lepszych czasów, ale starają się wprowadzać zmiany.

Począwszy od opublikowania książki *In Search of Excellence* przez T. Petersa i R. Watermana zainteresowanie problematyką doskonałości w zarządzaniu nie słabnie. Można nawet dostrzec tutaj pewne przejawy instytucjonalizacji, by wspomnieć chociażby powołanie przy Uniwersytecie w Newcastle Centrum Doskonałości Biznesu (Centre for Business Excellence). Według badaczy tego Centrum doskonałość w biznesie ma dwie charakterystyczne cechy: po pierwsze, uznanie własnej niedoskonałości i, po drugie, poświęcenie na rzecz ciągłego doskonalenia. Stąd możemy z całym przekonaniem stwierdzić, iż w zarządzaniu najważniejsze jest podążanie w określonym kierunku, nieustanna troska o rozwój. Proces ten możemy rozpatrywać w trzech podstawowych wymiarach: strategicznym, organizacyjnym i kulturowym.

Niektórzy uważają, że wraz z pojawieniem się nowych koncepcji zarządzania powinno się wprowadzać nowe słownictwo¹⁾. Wydaje się jednak, iż nadużywanie tej możliwości może doprowadzić do chaosu. Narazamy się na utratę komunikacji i powstanie nieporozumień. Stąd zachowując ogólne, klasyczne już wymiary konceptualne systemów zarządzania w postaci strategii, struktury i kultury organizacyjnej, wskażemy na te aspekty doskonałości zarządzania, które naszym zdaniem aktualnie determinują osiąganie w nim sukcesów.

Wymiar strategiczny doskonałości w zarządzaniu

Działania strategiczne przejawiają się raczej w zamiarach niż w możliwościach, bardziej w „chcieć” niż „móc”. Teza ta tylko z pozoru jest kontrowersyjna. Z pewnością nie należy jej odnosić tylko do ambicji bez pokrycia czy działań podejmowanych bez właściwego rozpoznania sytuacji. Odnoszący sukcesy menedżerowie ciągle poszukują nowych możliwości i rozwiązań, ponosząc ryzyko podejmowanych decyzji. Określają nie tyle granice możliwych działań, koncentrują się nie tyle na uzyskiwaniu konkretnych odpowiedzi, co na formułowaniu inspirujących pytań i wyszukiwaniu okazji. Skuteczni mene-

żerowie mogą mylić się w wielu szczegółach, ale nie popełniają zwykle błędów w sprawach zasadniczych. Potrafią ogarniać problemy w sposób całościowy, tak jakby unosiliby się ponad nimi. Zdolność ta umożliwia im widzenie zjawisk w ich wzajemnych zależnościach, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Strategie nie realizują się same. Złe wykonanie może zniweczyć nawet najbardziej ambitne plany, a dobre może uratować niejedną niedopracowaną strategię. Dlatego ogromne znaczenie ma właściwa integracja procesu kształtowania strategii z wprowadzaniem jej w życie.

W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych strategię często utożsamiano z planem strategicznym, akcentującym rolę wieloletnich prognoz i doskonalenie reakcji na zmiany otoczenia. Kiedy jednak otoczenie (a nawet burzliwe) sytuacja zmieniła się. Kształtowanie strategii to proces kreowania przyszłości, proces całościowego komponowania zasobów przedsiębiorstwa i doskonalenia integracji planowania strategicznego z wdrażaniem strategii. W szczególności zarządzanie strategiczne wprowadza elementy jakościowe i stoi w opozycji do biurokratycznego i często bezsensownego operowania na liczbach, charakteryzującego często planowanie strategiczne. Planowanie strategiczne okazało się niewystarczające, gdyż współczesne wyzwania i problemy rozwojowe nie mają zwykle prostych rozwiązań technicznych; dotyczą raczej wyboru celów, niż środków ich realizacji.

Istotę związku między przywództwem (rządami) a zmianami, które są właściwe wszelkim ludzkim rzeczom, niezwykle trafnie ujął Niccolo Machiavelli, pisząc: „kraje żyjące w spokoju często jakby dla zmiany przechodzą w stan niepokoju, aby z kolei od tych nieporządków przejść do rządności. Natura bowiem nie dozwoliła spocząć dziełom ludzkim w ich nieustannym dążeniu ku doskonałości i gdy osiągną one stan najwyższy, nie mogąc już posuwać się wyżej, poczynają zstępować. Kiedy zaś wskutek nieporządków najniższy stan osiągną, wtedy z konieczności zaczynają wznosić się; i znowu z dobrego przechodzą w złe, a ze złego w dobre. Cnota bowiem sprowadza spokój, spokój daje gnuśność, a ta prowadzi do zaniedbań ściągających ruinę. I znowu z upadku powstaje porządek, z porządkiem cnota, z niej sława i powodzenie”²⁾.

Strategiczny wymiar doskonałości w zarządzaniu, którego istotę stanowi „orientacja rozwojowa”, zakłada, że:

- przedsiębiorstwa (organizacje) powstają i zmierzają do mniej lub bardziej przewidywalnego schyłku, któremu jednak mogą się przeciwstawiać, podejmując starania o przetrwanie,



- przedsiębiorstwa (organizacje) muszą nieustannie poszukiwać sposobów przeciwdziałania stagnacji i schyłkowi,
- czas i wielkość przedsiębiorstwa (organizacji) nie są jedynymi wyznacznikami stanu, w jakim się przedsiębiorstwo (organizacja) znajduje,
- rozwój realizuje się zawsze w specyficznym dla danego przedsiębiorstwa (organizacji) „polu sił”, którego rozpoznanie ma istotny wpływ na sukces lub porażkę, wzrost lub kryzys.

Działania menedżerskie nie mogą mieć jedynie charakteru pasywnego, polegającego na likwidacji zaistniałych kryzysów lub łagodzeniu ich skutków. Odnośzący sukcesy menedżerowie potrafią wystarczająco wcześniej identyfikować powstające zagrożenia i nadarżające się okazje. Potrafią analizować i oceniać potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie niezbędnych zmian, jakie należy dokonać w przedsiębiorstwie, zanim wejdą w okres stagnacji.

Strategiczne interwencje menedżerów mogą polegać na transformacji, bądź restrukturyzacji³⁾.

Z transformacją mamy do czynienia wówczas, gdy interwencja ma charakter antycypacyjny i zapobiegawczy, tzn. kiedy chodzi o poprawę sprawności działalności przedsiębiorstwa, którego wyniki stają się coraz mniej zadowalające, ale jeszcze nie oznaczają kryzysu. Transformacja dotyczy więc wcześniejszych etapów cyklu życia przedsiębiorstwa. Podejmowane tutaj działania mogą być zorientowane do wewnątrz (rozwój wyrobu, rozwój rynku, dywersyfikacja) lub na zewnątrz (fuzje, przejęcia, alianse).

Transformacja jest rzadką sztuką „patrzenia poza horyzont”. Dlatego Ch. Handy proponuje uzupełnić klasyczną krzywą S, ilustrującą rozwój przedsiębiorstwa o drugą krzywą, rozpoczynającą się, zanim poprzednia zacznie opadać⁴⁾. Według tego autora „mądrzy są ci, którzy rozpoczynają drugą krzywą..., ponieważ na tym polega droga przez paradoks, droga do zbudowania nowej przyszłości przy zachowaniu teraźniejszości. Druga krzywa, czy to będzie nowy produkt, czy nowy sposób działania, nowa strategia, czy nowa kultura, będzie jednak w sposób wyraźny odmienna od starej”⁵⁾.

Restrukturyzacja, w odróżnieniu od transformacji, to proces naprawczy przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie. Stan, w jakim znajduje się przedsiębiorstwo, osiągnięte przez nie wyniki są coraz gorsze i jeśli nie zostanie dokonana zasadnicza jego przebudowa, to grozi mu upadek. Restrukturyzacja stawia przed menedżerami zupełnie inne wyzwania niż transformacja. O ile pierwsze inspirowane są głównie przez wierzycieli i udziałowców, to drugie powinny być podejmowane przez kadre menedżerską przedsiębiorstwa, orientującą się na innowacje, doskonalenie i rozwój.

Wymiar organizacyjny doskonałości w zarządzaniu



akolwiek żadna forma organizacyjna bezpośrednio nie prowadzi do sukcesu lub kryzysu, to jednak wyniki badań wyraźnie wska-

zuja, iż pewne rodzaje struktur organizacyjnych sprzyjają osiąganiu przez przedsiębiorstwa sukcesów, a inne nie. Na przykład w Niemczech, wśród firm odnoszących sukcesy dominują te, które posiadają struktury dywizjonalne i ich odmiany (ok. 70%), podczas gdy firmy bez sukcesów w większości mają struktury funkcjonalne (ok. 60%)⁶⁾. Nie bez powodu więc struktury typu M (*Multidivisional Structure*) zostały uznane za „największy wynalazek” amerykańskiego biznesu w XX wieku⁷⁾.

Przejście od struktury funkcjonalnej do dywizjonalnej nie jest łatwe, wymaga czasu, a nade wszystko stwarza problemy koordynacji i kontroli.

U podstaw tworzenia struktur dywizjonalnych leży przekonanie o korzyściach tworzenia samodzielnych, autonomicznych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za osiągane rezultaty swoich działań (tzw. centra odpowiedzialności – *Responsibility Center*). Zwiększanie zakresu autonomii sprzyjać ma przede wszystkim doskonaleniu koordynacji i zmniejszaniu jej kosztów, chociaż w istocie chodzi tutaj o poszukiwanie optymalnego kompromisu między kosztami koordynacji a kosztami autonomii.

Centrum odpowiedzialności może być każda jednostka organizacyjna, której kontrola i nadzór odbywa się poprzez koszty lub dochody. Wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje centrów odpowiedzialności. Są to centra: inwestycji, zysków i kosztów, przy czym, jak wykazują badania, firmy odnoszące sukcesy wyróżniają się tym, iż wykorzystują centra kosztów (36%). Interesujące jest to, że udział centrów zysków występuje w podobnym zakresie u firm odnoszących sukcesy i firm bez sukcesów (odpowiednio 40% i 46%)⁸⁾.

W ostatnich latach, w szczególności pod wpływem internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw, ich rozwój strukturalny będzie zmierzał do rozbudowywania powiązań typu sieciowego, a nie hierarchicznego. Rozpiętość i zasięg kontroli (*span of control*) powinien być zastępowany zasięgiem komunikacji (*span of communication*) wspomaganym przez nowoczesną technikę informacyjną.

Istotny wpływ na kształtowanie się nowoczesnych rozwiązań strukturalnych wywiera również tzw. filozofia procesu, upatrująca istotę racjonalności działań nie w wypreparowanych i egoistycznych działaniach jednostek zmierzających do maksymalizacji swojej satysfakcji, lecz w racjonalności zbiorowej, świadomie działającej na rzecz przetrwania i rozwoju⁹⁾. Praktyczną egemplifikacją tych koncepcji na gruncie struktur organizacyjnych są koncepcje struktur procesowych, orientujących się na zintegrowany przebieg procesów w przedsiębiorstwie (np. *Business Process Reengineering*).

Wymiar kulturowy doskonałości w zarządzaniu



ielu badaczy wskazuje, że u progu XXI wieku przyszłość należeć będzie do tych, którzy potrafią tworzyć przedsiębiorstwa transformacyjne. Pojawiają się tutaj zresztą inne, mniej lub bardziej trafne określenia, takie jak przedsiębiorstwa

ruchliwe¹⁰ (*agile company*) czy przedsiębiorstwa żywotne¹¹ (*living company*). Przedsiębiorstwo transformacyjne realizuje formułę samodoskonalenia, w związku z czym odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna ma kluczowe znaczenie. Współczesne koncepcje kształtowania kultury organizacyjnej opierają się na dwóch podstawowych filarach: wzbogacaniu wiedzy i ciągłym doskonaleniu, co w konsekwencji sprawia, iż możemy mówić o kulturze ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa.

Pierwsze koncepcje kultury ciągłego doskonalenia znajdujemy już w pracach I. Ansoffa w postaci tzw. kultury kreatywnej. Charakteryzują ją takie atrybuty, jak: nowatorskie perspektywy, stałe poszukiwanie nowatorskich zmian i preferowanie ryzyka. Kultura ta według I. Ansoffa zawiera się w sloganie „stwórz przyszłość”¹².

Przedsiębiorstwo, chcące dynamicznie kształtować kulturę doskonalenia, musi podejmować wyzwania zmieniającego się otoczenia, nie tylko przetwarzać wiedzę, ale również ją tworzyć. Organizacyjne tworzenie wiedzy to „zdolność całej korporacji do wytwarzania nowej wiedzy, jej upowszechniania oraz wdrażania w produktach, usługach i systemach organizacji”¹³.

Współcześni menedżerowie powinni starać się opanować umiejętności sprzyjające organizacyjnemu tworzeniu wiedzy. Są to: intencje kadry kierowniczej i wzbudzanie przez nie zaangażowania pracowników, autonomia, niestabilność i twórczy chaos, nadmiarowość (redundancja) oraz różnorodność. Stosowanie tych zasad powoduje, że pracownicy porzucają *status quo* i skłonni są poszukiwać nowych rozwiązań.

Zmieniać się powinny również zasady i kultura kontroli oraz nadzoru. Można wyrazić zdziwienie, jak trudno toruje sobie drogę wśród kadr menedżerskich zasada tzw. podwójnej pętli uczenia się sformułowana przez C. Argyrisa. Rezultaty ekonomiczno-finance przedsiębiorstwa są oczywiście warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do osiągnięcia doskonałości w zarządzaniu. Nie może być bowiem rozwoju bez troski o reorientację przedsiębiorstwa, starań o unikanie stagnacji i chęci do wykorzystywania pozyskiwanych informacji w zakresie korygowania szeroko rozumianych celów, a nie tylko bezpośrednich wyników. Chodzi przecież nie tylko o rozwiązywanie bieżących problemów, ale o nieustanne doskonalenie, tworzenie czegoś nowego.

Kultura organizacyjna stanowi swego rodzaju „klej” integrujący wszystkie pozostałe elementy przedsiębiorstwa. Można przewidywać, iż w najbliższej przyszłości będą zachodzić istotne zmiany w zapotrzebowaniu na kwalifikacje i umiejętności menedżerskie. Dotychczas bowiem uwagę zwracano głównie na tzw. umiejętności twarde (*hard skills*), związane z opanowaniem takich zagadnień, jak: marketing, finanse, rachunkowość czy prawo. W przyszłości kluczową rolę odgrywać będą umiejętności miękkie (*soft skills*), takie jak: techniki negocjacji, tworzenie innowacyjnego klimatu pracy, kreatywność, praca w zespole czy kompetencje społeczne.

Ważnym wreszcie wyzwaniem dla kadr menedżerskich w różnych krajach stają się kompetencje i umiejętności w zakresie współpracy międzykulturowej. Traktowanie współpracy z ludźmi o innej tożsamości kulturowej nie jako problemu, lecz jako szansy. Tradycyjne korzyści ekonomii skali i ekonomii zakresu pojawiają się bowiem również wtedy, gdy wykorzystywane są różne narodowe umiejętności w zespołach mieszanych (*teamach*). Można się spodziewać, że korzyści te zostaną wykorzystane również przez Polskę w następstwie członkostwa w Unii Europejskiej i szerszego wykorzystywania szans, jakie stwarza globalizacja.

Józef Machaczka

PRZYPISY

1. J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, 69.
2. N. MACHIAVELLI, *Historie florenckie*, PWN, Warszawa-Kraków 1990, s. 249.
3. S. SLATTER, S. LOVETT, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 6.
4. CH. HANDY, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 54.
5. *Ibidem*, s. 56.
6. G. ROMMEL, *Simplicity Wins. How Germanys Mid-Sized Industrial Companies Succeed*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
7. E. DOMAŃSKA, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.
8. G. ROMMEL, *op.cit.*, s. 166.
9. J. STACEWICZ, *Ewolucja myślenia o przyszłości*, [w:] *Filozofia myślenia o przyszłości*, RCSS, Warszawa 2002, s. 7.
10. H.-J. WARNECKE, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1999.
11. A. De GEUS, *The Living Company*, „Harvard Business Review”, March–April 1997, s. 51–59.
12. H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
13. I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000, s. 19.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALLAIRE Y., FIRSIROTU M., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- [2] ANSOFF H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [3] ARMSTRONG M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- [4] De GEUS A., *The Living Company*, „Harvard Business Review”, March–April 1997.
- [5] HANDY CH., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- [6] MACHACZKA J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- [7] NONAKA I., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000.
- [8] SLATTER S., LOVETT D., *Restrukturyzacja firmy*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [9] ROBBINS S., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

Autor – prof. dr hab. Józef Machaczka, kierownik Katedry Podstaw Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu

Rafał Krupski

Rosnąca turbulencja otoczenia przedsiębiorstw, coraz częściej pojawiające się okresy nieciągłości, ograniczające lub nawet uniemożliwiające skuteczne planowanie w dłuższym horyzoncie, skłaniają do refleksji na temat zarządzania strategicznego. Upadają wielkie korporacje, a inne mają istotne kłopoty finansowe, przy czym trudno sobie wyobrazić, że nie stosują one określonych rozwiązań planowania strategicznego i implementacji strategii. Zawodzą więc dotychczasowe metody i mechanizmy zarządzania strategicznego. Być może nadszedł czas, by paradygmat zarządzania strategicznego nie tyle odrzucić, co istotnie go zmodyfikować. Według mnie spróbował tego dokonać K. Obłój w swojej najnowszej książce *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji* [10].

Według niego firmy, jeżeli chcą odnieść sukces, muszą jednocześnie grać zgodnie ze starymi i nowymi regułami konkurencji. Oznacza to potrzebę budowy strategii, które pozwalają na innowacyjne godzenie wielu sprzeczności. K. Obłój analizując różne współczesne uwarunkowania konkurencji dochodzi do wniosku, że podstawowymi elementami skutecznego modelu biznesu (modelu działalności firmy) powinny być [10, s. 97–121]:

- rodzaj dominującej przewagi konkurencyjnej (naturalna, relacyjna, systemu obsługi, barier wejścia),
- zasoby i umiejętności strategiczne (materialne i niematerialne),
- łańcuch wartości firmy (modele: operatora, integratora i dyrygenta).

Ponieważ określony model biznesu przedsiębiorstwa jest wcześniej czy później imitowany przez inne firmy, sukces może zapewnić jedynie „ucieczka do przodu” dzięki cząstkowym albo przełomowym innowacjom.

Podzielając wiele poglądów K. Obłója ja propaguję na różnych konferencjach konieczność zmian w zarządzaniu strategicznym w innych, bardziej metodycznych kategoriach. Poniżej przedstawiam swoisty dekalog koniecznych zmian w zarządzaniu strategicznym. Pierwsze cztery rozwiązania dotyczą metodycznych aspektów planowania. Następne cztery dotyczą struktur i zasobów. Dwie ostatnie mają rangę ogólnych wskazań metodologicznych. Każde z nich oddzielnie zostało już opisane w literaturze przedmiotu. Wydaje się natomiast, że ich łączne zestawienie stanowi swoistą nową jakość. Ta nowa jakość jest odpowiedzią organizacji na wzrastającą turbulencję otoczenia. Z potencjalnych dwóch odpowiedzi: większa struk-

turalizacja lub większa elastyczność – wybór pada na tę drugą. W innym ujęciu, interpretując chaos w kategoriach zdeterminowanych układów dynamicznych, można to uogólnić jako: odpowiedzią na chaos powinien być chaos.

Uprozczone podejście do strategii

Rosnąca turbulencja otoczenia sprawia, że trzeba redefiniować podstawowe podejścia do zagadnień zarządzania strategicznego, a w tym podejście do istoty samej strategii. W dotychczasowych ujęciach strategia była raczej złożonym planem działania, w którym przewaga była egzemplifikowana albo eksploataowaniem wartościowych zasobów, albo korzystaniem z ustabilizowanej silnej pozycji konkurencyjnej. Turbulentne otoczenie sprawia, że największe możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej leżą w okazjach rynkowych. Firmy nowej ekonomii wchodzi w chaotyczne rynki, sondują nowe możliwości, starają się wykorzystać krótkookresowe, przelotne szanse. W tej sytuacji, według Kathleen M. Eisenhardt i Donalda N. Sullę, menedżerowie w strategii przedsiębiorstwa, zamiast przyjmowania pozycji lub wykorzystywania kompetencji, powinni wybrać kilka kluczowych procesów strategicznych. Zamiast reagować na złożoność świata wymyślonymi strategiami – powinni opracować poręczne, proste zasady. Zamiast unikać niepewności, należy się w niej zanurzać [4].

Strategia powinna więc obejmować kluczowe procesy i proste zasady ich prowadzenia. Kluczowe procesy strategiczne powinny umieszczać firmę w punkcie najlepszym do wykorzystania możliwości, czyli tam, gdzie nurt okazji jest najgłębszy, najbardziej różnorodny. Procesy te mogą dotyczyć: innowacji, produktu, partnerstwa, wejścia na nowe rynki itp. Proste zasady natomiast powinny stanowić system przewodni umożliwiający menedżerom wychwytywanie okazji. Według K.M. Eisenhardt i D.N. Sullę można wyodrębnić zasady [4]:

- typu „jak”, które określają właściwości systemu funkcjonowania procesu i odpowiadają na pytania o istotę jego unikalności,
- ograniczające, które pozwalają koncentrować się na najlepszych okazjach,
- priorytetowe, dzięki którym można ustanowić ranking akceptowanych okazji,
- czasowe, służące do synchronizacji szans i własnych możliwości,

- wyjścia, ułatwiające podejmowanie decyzji o rezygnacji z działań podjętych na skutek historycznych już okazji.

Strategia jako system szybkich działań

Proste zasady stanowiące *clou* strategii wymagają osadzenia ich w realiach poszczególnych biznesów, w realiach przyjętych kluczowych procesów. Jednakże niektóre z nich mogą mieć charakter uniwersalny, niezależny w pewnym sensie od specyfiki poszczególnych branż, w obrębie których działa przedsiębiorstwo. Zasady te mogą na przykład dotyczyć szybkości zmian produktów i rynków.

B. Chakravarthy i R.A. D'Aveni uważają, że organizacje powinny w aktywny sposób modyfikować swoje otoczenie zmieniając sektory i rynki [2, 3]. Według R.A. D'Aveni sukces firmy w turbulentnych warunkach zapewniają następujące działania:

- atak na konkurentów,
- szybkie zmiany na rynku (nowa segmentacja, kreowanie nowych potrzeb),
- wyjście z rynku przy kończącej się koniunkturze,
- wejście na nowy rynek.

Tę samą ideę propaguje R.H. Hayes [5] uważając, że okazje pojawiają się szybciej, niż potrafi na nie zareagować naczelna biurokracja przedsiębiorstwa, skrepowana koniecznością realizowania przyjętej strategii. Możliwości ułatwiają się szybciej niż można stworzyć zasoby do ich skutecznego wykorzystania. W związku z tym w turbulentnym otoczeniu bardziej wskazana jest partyzantka, aniżeli klasyczne działania w ramach z góry przyjętej, głęboko ustrukturalizowanej, klasycznie rozumianej strategii. Partyzantka opiera się na przeciwstawnej logice. Na początku trzeba dysponować szerokim spektrum umiejętności, zanim jeszcze wiadomo, gdzie i jak mogą być wykorzystane. Sukcesy przez dłuższy okres nie wynikają ze znalezienia atrakcyjnej branży lub niszy rynkowej i zbudowania tam forticy trudno dostępnej dla konkurentów, albo też z nabywania najnowszych technologii. Trwałe sukcesy wynikają ze zdolności do szybszego niż konkurenci odreagowania na nadarzające się szanse.

Dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa

Abstrahując od szybkości zmian poszczególnych biznesów, klasycznym *panaceum* na turbulentne warunki otoczenia, jest niewątpliwie w ogóle dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa. Dzięki dywersyfikacji wertykalnej i horyzontalnej, koncentrycznej i konglomeratowej, budowanej od podstaw (w drodze rozwoju wewnętrznego) lub poprzez akwizycje albo fuzje – zmniejsza się ryzyko globalnego niepowodzenia, nawet jeżeli poszczególne działania ujmowane z osobna są narażone na znaczny stopień niepewności. Strategia dywersyfikacji działalności jest niewątpliwie bardziej kosztochłonna, mniej efektywna ekonomicznie w krótkim okresie aniżeli strategia specjalizacji. Z punktu widzenia bezpieczeństwa, funkcjonowania w okresach nieciągłości, możli-

wości przetrwania organizacji – jest jednak niewątpliwie strategią najlepszą.

Z punktu widzenia globalnego bezpieczeństwa firmy, na szczególną uwagę zasługuje dywersyfikacja konglomeratowa. Rzadko bowiem kryzysy gospodarcze obejmują w równym stopniu wszystkie sektory. Niewątpliwie podstawowym kryterium wyboru kierunków inwestowania powinna być prognozowana przeciętna efektywność ekonomiczna firm w sektorze (np. czas zwrotu kapitału). Wydaje się jednak, że do istotnych kryteriów można zaliczyć również ogólne warunki konkurencji w sektorach, opisane na przykład krzywą Lotka – Volterra [7].

Przyjmując, że każdy sektor rozwija się według tego schematu, najlepiej byłoby przyjąć taką koncepcję dywersyfikacji konglomeratowej, według której każdy rodzaj przyjętej działalności byłby na innym etapie cyklu życia danego sektora (biznesy w ramach sektorów będących odpowiednio w: I, II i III fazie ich cykli życia). Strategie tych biznesów odpowiadałyby klasyfikacji R.E. Milesa i Ch.C. Snowa, tzn. odpowiednio od strategii innowacyjnych do cenowo-kosztowych.

W tradycyjnych ujęciach dywersyfikacja dotyczy działalności podstawowych, czyli biznesów. We współczesnych rozwiązaniach, koncepcjach zarabiania na wszystkim, na czym się tylko da, propaguje się użytkowanie dodatkowych przychodów z tych ogniw łańcucha wartości, w których posiada się względną przewagę konkurencyjną (np. w takich elementach podstawowych, jak: logistyka, sieć dystrybucji, a w elementach uzupełniających – np. informatyka). Taki rodzaj dywersyfikacji określa się mianem „*business migration*”.

Planowanie scenariuszowe

Ze wszystkich klasycznych metod planowania, wymóg niezbędnej elastyczności i adaptacyjności zarządzania strategicznego spełnia przede wszystkim metoda planowania scenariuszowego.

W klasycznym wydaniu metody scenariuszowej analiza obecnej sytuacji jest podstawą do kreowania założeń dotyczących przyszłości. Podstawową kategorią planistyczną są więc scenariusze potencjalnego rozwoju przyszłości [6, s. 64–77]. Charakterystyczne dla tej metody planowania jest:

- uwzględnianie efektów zakłóceń (czyli występujących nagle nieprzewidzianych czynników, które wpływają na rozwój sytuacji i są impulsem ukierunkowującym zupełnie nowy przebieg zdarzeń),
- określenie alternatywnych, równoległych obrazów przyszłości (scenariuszy),
- dokumentowanie każdego kroku postępowania, dzięki czemu scenariusze mogą być stale analizowane i przekształcane.

Podstawowe wady tej metody, związane z formalną konstrukcją scenariuszy, dotyczą dużej liczby potencjalnych obrazów przyszłości. Jeżeli bowiem przyjąć, że wyróżnione wydarzenia są niezależne od siebie, to nawet przy wysokim prawdopodobieństwie zaistnienia każdego z nich oddzielnie, urzeczywistnie-

nie scenariusza uwzględniającego wszystkie te wydarzenia i tak będzie bardzo małe (efekt mnożenia ułamków). Gdyby natomiast scenariusze opracowywano zgodnie z logiką typu binarnego, to liczba potencjalnych scenariuszy stanowiłaby permutację z liczby zdarzeń branych pod uwagę, a więc bardzo dużo. Wzięcie wszystkich pod uwagę wydaje się mało realne.

Jednakże procedury planowania scenariuszowego można znacznie uprościć. Przede wszystkim można je sprowadzić do trzech następujących etapów:

- generowanie scenariuszy otoczenia,
- identyfikowanie strategii przedsiębiorstwa dla każdego scenariusza oddzielnie,
- opracowanie systemu monitorowania i systemu przejść z jednego scenariusza na inny scenariusz w sytuacji, gdy obserwowane zdarzenia bardziej odpowiadają temu innemu scenariuszowi.

Wydaje się również, że w pierwszym etapie można ograniczyć się do trzech scenariuszy: optymistycznego, normalnego i pesymistycznego – uwzględniających łącznie elementy otoczenia technologicznego, politycznego i konkurencyjnego (w dłuższej perspektywie są one zwykle ze sobą mocno skorelowane).

Niezależnie od scenariusza, każda odpowiadająca mu strategia powinna obejmować te same elementy (tzn. np.: domeny, przewagę konkurencyjną, cele i programy funkcjonalne [9, s. 28]).

Kluczowy w tej metodzie system przejść z jednego scenariusza na inny scenariusz powinien obejmować zespół działań związanych z:

- rozwijaniem lub redukowaniem poszczególnych biznesów,
- rozwijaniem lub ograniczaniem działalności marketingowych w ich ramach,
- modyfikowaniem w związku z powyższym funkcjonalnych programów działania oraz różnych procesów i struktur.

W adaptacyjnym systemie przejść ze scenariusza na scenariusz dobrze byłoby założyć przynajmniej trzy fazy rozwoju każdego scenariusza, które zachodziłyby względnie równolegle. Z założenia więc każda zmiana scenariusza obejmowałaby przejście z i-tego etapu jednego scenariusza na i + 1 etap innego scenariusza.

Organizacja wirtualna

Organizacja wirtualna, choć przyjęta już powszechnie i ugruntowana kategoria organizacyjna, dalej występuje w swych trzech podstawowych znaczeniach:

- jako struktura o nieostrych granicach, obejmująca przedsiębiorstwo wtopione w otoczenie,
- jako „nierzeczywista” przestrzeń komputerowa, w której odwzorowane są struktury, procesy i systemy, służące symulacjom skutków generowanych, potencjalnych decyzji oraz jako rzeczywista przestrzeń wymiany informacji i handlu,
- jako system wartości niematerialnych, będący swoistym „cieniem” systemu materialnego łańcucha wartości [11].

Im większy stopień wirtualizacji organizacji, tym większy stopień jej elastyczności i tym krótszy czas wykonywania pojawiających się szans w otoczeniu.

Organizacja fraktalna

Elastyczność działań, możliwość szybkiego reagowania na nieprzewidziane zmiany w otoczeniu zapewnia organizacja fraktalna. Fraktale, jako twory geometryczne, charakteryzują się tym, że będąc elementami większej całości mają jednocześnie strukturę całości. Ideą tego rozwiązania w zakresie konfiguracji, centralizacji (w tym wypadku decentralizacji) i specjalizacji (w tym wypadku uniwersalizacji) jest tworzenie wewnętrznych jednostek organizacyjnych, w znacznym stopniu samowystarczalnych, o pełnym zakresie funkcji, będących miniaturami całego przedsiębiorstwa.

Koncepcję struktury fraktalnej, „wielu fabryk w fabryce” stworzył Hans-Jürgen Warnecke. Według niego fraktal jest samodzielnie działającą jednostką przedsiębiorstwa, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane. Cechami fraktali są: samopodobieństwo i samoorganizacja. Powiązane są w sieć za pomocą wydajnego systemu komunikacyjnego. Same określają rodzaj i obszar swego dostępu do danych. System celów, który wynika z celów fraktali, jest niesprzeczny i musi służyć osiągnięciu celów przedsiębiorstwa [13, s. 109–112]. Z założenia duża autonomia fraktali uelastycznia strukturę całej organizacji.

Redundancje zasobów

Innym, klasycznym *panaceum* na warunki nieciągłości, jest strategia redundancji zasobów. Realizacja tej strategii z jednej strony – generuje dodatkowe koszty związane z tworzeniem, utrzymywaniem i zarządzaniem nadmiarami zasobów. Z drugiej strony – nadmiary zasobów pozwalają niwelować negatywne skutki nieprzewidzianych zdarzeń, a przede wszystkim umożliwiają relatywnie szybko reagować na pojawiające się również nie przewidywane, sprzyjające zdarzenia identyfikowane jako szanse. Podejście do problemu niepewności polega w tym wypadku na zakumulowaniu rezerw zasobów strategicznych, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło stawić czoło niepewnej przyszłości. Stara się w ten sposób przygotować na każdą ewentualność [1, s. 369–371], utrzymując zasoby ludzkie (kreatywnych specjalistów) i techniczne (stosowane technologie, obszar badań i rozwoju) na poziomie przekraczającym aktualne zapotrzebowanie.

Oprócz klasycznie ujmowanych zasobów takich jak: kapitał rzeczowy, finansowy, ludzki, coraz częściej wymienia się zasoby informacyjne (wiedza) i relacyjne. Tworzenie redundancji tych ostatnich jest względnie tanie.

Polityczno-społeczne wpływanie na otoczenie

Zasoby relacyjne dotyczą tych samych elementów otoczenia, co zasoby informacyjne, ale stanowią nie bierną, lecz czynną postać związków z nimi. Y. Allaire i M. Firsirotu uważają, że w zasadzie wszystkie firmy, niezależnie od ich wielkości, mogą do pewnego stopnia kształtować i kontrolować przebieg dotyczących ich przyszłych wydarzeń [1,

s. 345]. W zakresie kształtowania otoczenia społeczno-politycznego interwencyjne działania mogą obejmować [1, s. 346]:

- wywieranie nacisku (*lobbying*) na legislaturę podczas przyjmowania ustaw, wprowadzania regulacji lub restrykcji handlowych,
- uzyskiwanie funduszy rządowych na finansowanie projektów w dziedzinie B+R lub na inwestycje kapitałowe,
- przyjmowanie programów inspirowanych ideą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa,
- negocjowanie różnych kompromisów z innymi grupami nacisku i podmiotami występującymi na scenie publicznej,
- wykorzystywanie politycznego procesu decyzyjnego w celu zablokowania wejścia na rynek produktów lub konkurentów zagranicznych.

Tworzenie klimatu społecznego sprzyjającego działalności przedsiębiorstwa obejmuje [1, s. 346–350]:

- działania zmierzające do ugruntowania legitymizacji przedsiębiorstwa prywatnego z punktu widzenia interesu społecznego, takie jak: programy propagujące firmy w roli „dobrych obywateli korporacyjnych”, kampanie reklamowe o charakterze instytucjonalnym, programy altruizmu korporacyjnego, poparcie na rzecz publikacji i ośrodków badań;
- działania polegające na kształtowaniu otoczenia społeczno-politycznego, takie jak: ustanawianie formalnych przedstawicielstw przy rządach, agencjach rządowych i komisjach parlamentarnych, tworzenie rozbudowanej sieci komunikowania się ze szczeblami władz sektora publicznego, prowadzenie kampanii informacyjnych, *lobbying* na rzecz poparcia interesów danej branży lub firmy.

Podejście systemowe

W preparacji działań, zwłaszcza tych o charakterze strategicznym, niezmiernie ważne jest kompleksowe ujmowanie rzeczywistych i potencjalnych procesów i stanów. Nawet w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, występujących okresów nieciągłości, jest możliwe budowanie takich modeli opisujących problemy i generujących potencjalne rozwiązania, aby ująć rzeczy zarówno te, które wydają się najistotniejsze, jak i te mniej istotne tak, by o czymś nie zapomnieć (tzw. modele wszystkiego). P. Senge, czołowy protagonista ujęć systemowych, obalający kanony redukcjonistyczno-izolacjonistyczne, uważa w istocie, że ... rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu [12, s. 13]. W ujęciu systemowym identyfikuje się i analizuje wszystkie (na danym poziomie epistemologicznym) rzeczywiste i potencjalne związki pomiędzy wyodrębnionymi elementami czasoprzestrzennymi. Kompleksowa, a nawet kompletna charakterystyka tych związków, przełożona na język szans i zagrożeń, w tym sensie redukuje niepewność decyzyjną, że *ex ante* są one rozpoznane i uświadomione.

Produktywne wykorzystanie chaosu

Układy chaotyczne, choć ze swej istoty deterministyczne, charakteryzują się:

- dużą wrażliwością na warunki początkowe oraz

- lawinowym wzmocnieniem pierwszych odchyłeń. Mimo tego w tych warunkach występują określone prawidłowości w postaci: pewnych przebiegów trajektorii, różnych punktów równowagi itp. – zwanych atraktorami. Takimi atraktorami w ekonomii i w zarządzaniu są cykle życia wyrobów, przedsiębiorstw i branż, punkty równowagi dynamicznej podaży i popytu, mechanizmy wyrównywania się krańcowych rentowności wyrobów itp. Przedmiotem badań mogą być tzw. punkty bifurkacji, to znaczy takie, w których układy uzyskują nowe cechy. Ważnym narzędziem prognozowania może być intermitencja identyfikująca okresy cyklu chaosu i regularności, a także dziwne atraktory mające strukturę fraktalną [8].

Jednakże największe nadzieje inspirowane teorią chaosu wiąże się z utrzymaniem organizacji w stanie permanentnego wzburzenia. W sferze preparacji będą to różne innowacyjne inicjatywy gospodarcze (produkcyjne, handlowe, kapitałowe) oraz symulacje skutków ekonomicznych ich realizacji. W sferze realnej będą to różne działania związane z wprowadzaniem nowych wyrobów, wchodzeniem na nowe rynki, zmianami w strukturach organizacyjnych, w strukturach kapitałowych i zatrudnienia.

W ten sposób rozumiany chaos opisujący przedsiębiorstwo będące w stanie permanentnego wzburzenia, pozwala szybciej zareagować na bodziec zewnętrzny, identyfikowany albo jako szansa, albo jako zagrożenie. W tym sensie produktywnie wykorzystanie teorii chaosu w zarządzaniu redukuje ryzyko niepowodzeń w biznesie.

Rafał Krupski

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [2] CHAKRAVARTHY B., *A New Strategy Framework for Coping With Turbulence*, „Sloan Management Review” 1997, s. 69–82.
- [3] D’AVENI R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, Free Press, New York 1994.
- [4] EISENHARDT K.M., SULL D.N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review”, January 2001, vol. 79, nr 1.
- [5] HAYES R.H., *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, „Neue Zürcher Zeitung” 1997 nr 171.
- [6] HEINEN E., *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen – Strategien – Modelle*, Wiesbaden 1984.
- [7] KIESER A., *Organisationstheorien*, Stuttgart 1995.
- [8] KRUPSKI R., *Teoria chaosu a zarządzanie*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 2 (96).
- [9] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- [10] OBŁÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
- [11] PERECHUDA K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- [12] SENGE P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [13] WARNECKE H.-J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Zarządzanie informacją w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa

Piotr Bartkowiak, Jerzy Lech Czarnota

Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach przechodzenia od gospodarki centralnie zarządzanej do gospodarki rynkowej wymaga ciągłej i szerokiej analizy otoczenia, która jest procesem obserwowania otoczenia w celu identyfikacji obecnych i przyszłych zagrożeń i szans, mogących mieć wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do osiągania zamierzonych celów¹⁾. Owa zdolność przejawia się w utrzymaniu działalności przedsiębiorstwa na takim poziomie atrakcyjności dla klientów i konkurentów, który pozwala na postrzeganie go jako przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Zatem o konkurencyjności (atrakcyjności) decyduje wiele czynników, pochodzących zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa państwowe w Polsce już od dłuższego czasu znajdują się w bardzo trudnej sytuacji, często określanej kryzysem. Powodem tego stanu jest niewątpliwie specyfika i pozycja ekonomiczno-finansowa oraz rynkowa branż w gospodarce, wielkość popytu efektywnego na produkcję i usługi, konkurencja na rynku, wielkość i struktura aktywów oraz stopień ich efektywnego wykorzystania, zdolność do sprostania konkurencji międzynarodowej, polityka budżetowa i celna rządu. Dlatego należy podjąć działania związane z przeobrażeniami w systemie gospodarki polskiej określane mianem restrukturyzacji.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw stanowi ogromny problem naszej gospodarki, gdyż istnieją dwie przeciwstawne opcje. Według jednej branży strategiczne, takie jak: energetyka, przemysł zbrojeniowy, hutnictwo czy górnictwo, powinny być dalej zorganizowane w formie przedsiębiorstw państwowych. Według drugiej powinny być zrestrukturyzowane i przynajmniej częściowo sprywatyzowane, ponieważ tylko w ten sposób można polepszyć ich efektywność, zapewnić dopływ obcego kapitału, zwiększyć stopień konkurencyjności na rynkach światowych²⁾. Mimo ogromnych niekiedy różnic w pozycji startowej do restrukturyzacji, wspólną troską przedsiębiorstw powinien być skuteczny i korzystny przebieg tych procesów w obliczu szybko zmieniającego się otoczenia, co wiąże się z potrzebą racjonalnego, zarówno w sensie rzeczowym, jak i metodologicznym, podejścia do tych skomplikowanych procesów przemian strukturalnych i świadomościowych.

Wśród wielu znanych definicji restrukturyzacji, zarówno polskich, jak i zagranicznych, na szczególną uwagę zasługują te najbardziej ogólne, gdyż dzięki nim można szerzej spojrzeć na zagadnienie zmiany w ujęciu celu. Celem zaś ma być według Bickslera, Chena oraz Myersa wzrost wartości przedsiębiorstwa, poprzez właściwy wybór strategii działania³⁾. Proces ten

prowadzi do szeroko zakrojonych działań w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie jest on zależny od sytuacji ekonomicznej i pozycji na rynku, gdyż w przypadku przedsiębiorstw o dobrej lub bardzo dobrej efektywności działania będzie wpływał na dalsze podwyższanie wartości, a podmiotom o słabej pozycji rynkowej lub znajdujących się w warunkach kryzysu pozwoli przywrócić utraconą pozycję i reputację.

W przypadku polskich przedsiębiorstw należy stwierdzić, że już od początku lat 90. XX wieku podjęto działania zmierzające do umocnienia i rozwoju, bądź naprawy, w zależności od potrzeb, przedsiębiorstw państwowych. Wybierano różne drogi przekształceń, wśród których pierwszoplanową rolę pełniły przekształcenia własnościowe. Kierunki oraz zasady postępowania prywatyzacyjnego zostały oparte o akty prawne, takie jak:

- ustawę z dnia 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwach państwowych (Dz.U. z 1991 r. nr 18, poz. 80),
- ustawę z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 1990 r. nr 51, poz. 298 z późniejszymi zmianami),
- ustawę z dnia 30 kwietnia 1993 roku o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji (Dz.U. z 1993 r. nr 44, poz. 202),
- ustawę z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 1996 r. nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami).

Na podstawie wyżej wymienionych ustaw stosuje się trzy zasadnicze procedury dla przedsiębiorstw państwowych, które polegają na:

- komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego,
- prywatyzacji,
- likwidacji przedsiębiorstwa ze względów ekonomicznych.

Na przestrzeni 12 lat dynamika tych przekształceń kształtowała się różnie (tabela). Pierwsze lata były dla przedsiębiorstw państwowych najbardziej bogate w doświadczenia z procesu przekształceń własnościowych. Objęły one wszystkie przedsiębiorstwa niezależnie od sekcji i działów Polskiej Klasyfikacji Działalności.

Budzi jednak niepokój liczba przedsiębiorstw podanych likwidacji z mocy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych (1777) oraz zlikwidowanych (840). Niepokój ten wywołany jest brakiem odpowiedzi na pytanie o przyczynę tego postępowania. Jeżeli narastający kryzys na przestrzeni lat lub miesięcy nie jest monitorowany, a tym bardziej diagnozowany, to w gospodarce wolnorynkowej żadne przedsiębiorstwo nie może

przetrwają. Tym samym jego produkty stają się mało konkurencyjne, świadczone usługi nie zaspokajają oczekiwanych potrzeb, a zarządzanie przedsiębiorstwem jest pozbawione efektywności.

Jedynie wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania, opartych na przepływie informacji, pozwala nadążać za dynamicznie zmieniającym się otoczeniem.

Punktem wyjścia jest opracowanie diagnozy strategicznej przedsiębiorstwa, polegającej na rejestracji i analizie informacji dotyczących celowo wyodrębnionych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, a także rozpoznaniu słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń dla jego rozwoju w przyszłości (rysunek).

Jedną z możliwych wersji podejścia do analizy i systematycznych ocen stanu i sytuacji przedsiębiorstwa jest podział na:

- **produkty i rynki** – bada się tutaj tzw. wejście i wyjście przedsiębiorstwa, w tym transakcje i transakcyjne siły dostawców i odbiorców oraz np. produkty substytucyjne;
- **potencjał wytwórczy** – należy przeprowadzić analizę zdolności produkcyjnej i stopnia jej efektywnego wykorzystania, majątku produkcyjnego i jego stopnia zużycia ekonomicznego, technicznego, stosowania technologii oraz planowania strategii inwestowania;
- **organizację i zarządzanie** – przedmiotem analizy są między innymi: struktura organizacyjna i jej dostosowanie do realizacji celów i zadań, podział kompetencji, zdolność i kwalifikacje pracowników;
- **finanse** – określa się pozycję finansową przedsiębiorstwa w różnych aspektach i przekrojach analitycznych (majątek i źródła jego sfinansowania, płynność finansową, sprawność wykorzystania zasobów);
- **ochronę środowiska** – dokonuje się oceny ewentualnych ograniczeń ekologicznych dla rozwoju przedsiębiorstwa, poprzez analizę rozmiarów i struktury kosztów ochrony środowiska, kadr ekologicznych oraz niezbędnych przedsięwzięć inwestycyjnych w tej dziedzinie⁴⁾.

W związku z tym przedsiębiorstwa mogą być sklasyfikowane według różnorodnych kryteriów, np. wielkości czy typu własności, na te, które są nastawione głównie na zysk, a także na takie, w których zysk nie jest celem podstawowym, czyli przedsiębiorstwa użyteczności publicznej.

Można przyjąć, że „cel przedsiębiorstwa jest rozumiany jako pewien pożądaný przyszły stan rzeczy, ukierunkowujący i wyznaczający jego strukturę”⁵⁾.

Klasyfikację celów firmy cechuje duża różnorodność. Sens istnienia przedsiębiorstwa wyraża jego misja. W niej zawierają się cele krótkookresowe i długookresowe. Podział celów, ze względu na misję, może być także rozpatrywany pod kątem strategicznym, operacyjnym i taktycznym. Dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, po określeniu misji, jaką powinno spełniać, należy wskazać cele główne w pierwszej kolejności, a następnie cele pośrednie. Dzięki takiemu ujęciu problemu działalności podmiotu gospodarczego, zostaje zbudowana hierarchia celów pośrednich, takich jak: ekonomiczne, społeczne, techniczno-produkcyjne, ekologiczne, a także regionalne. Realizację działań pośrednich wymuszają cele podrzędne, np. w celach ekonomicznych: poprawa rentowności, innowacyjność, poprawa pozycji na rynku, określenie możliwości długookresowego i krótkookresowego zysku, a w celach ekologicznych: aktywizacja regionu w kierunku proekologicznym, ochrona i odnowa środowiska, racjonalne wykorzystanie zasobów przyrody.

W momencie zebrania wszystkich niezbędnych informacji należy podjąć działania mające na celu przygotowanie i wdrożenie najlepszego programu restrukturyzacji. Wybór i realizacja tego programu stawia przed kadrą menedżerską kolejne wyzwanie. Jest nim zbudowanie systemu monitoringu i kontroli opartego na permanentnej ocenie poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa i wskazywaniu miejsc mogących mieć pośredni, a niekiedy bezpośredni wpływ na pogorszenie pozycji rynkowej podmiotu.

Tab. Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych w latach 1990–I półrocze 2002

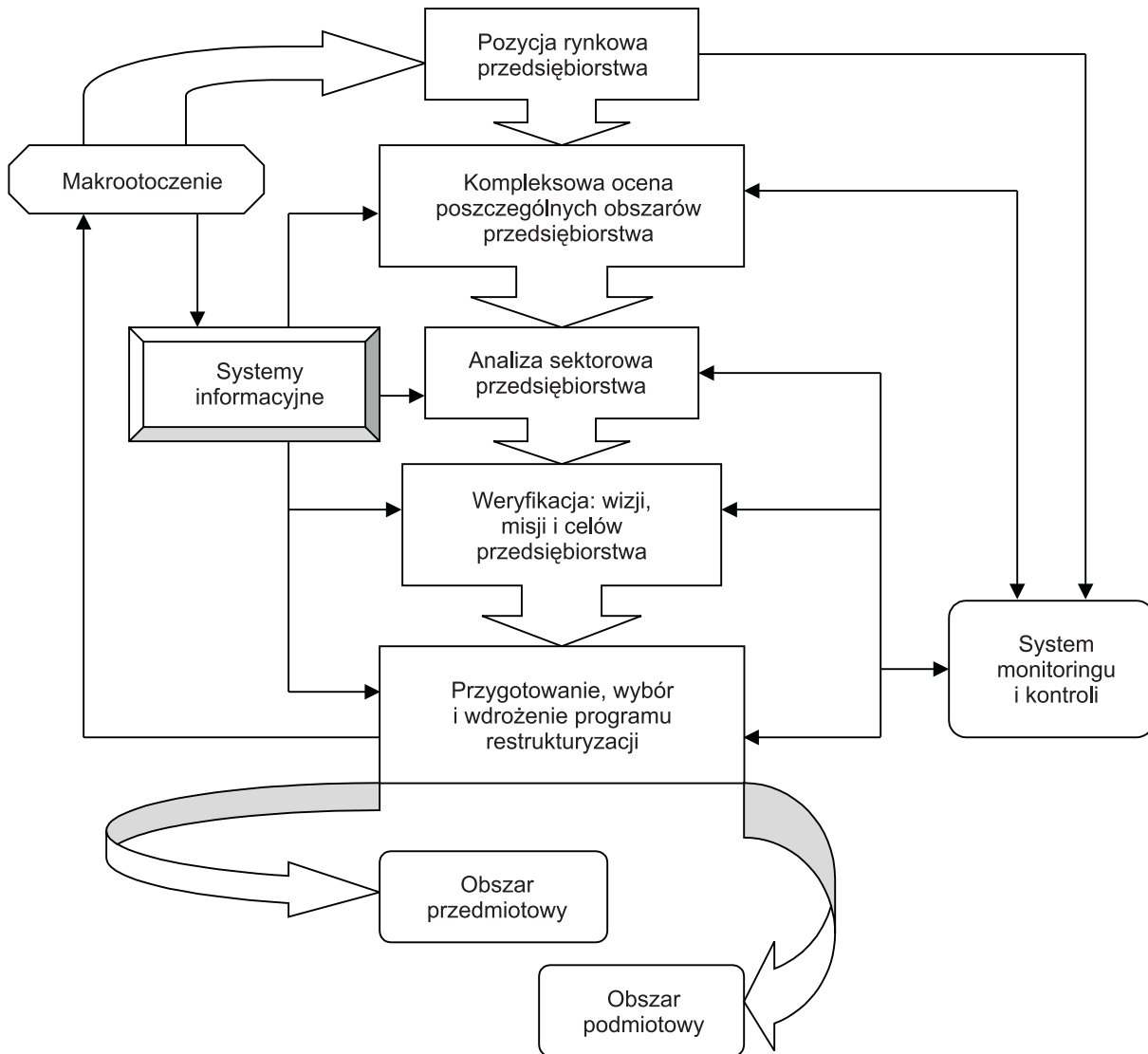
Wyszczególnienie	1990–1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Pierwsze półrocze 2002
Przedsiębiorstwa objęte procesem przekształceń	1258	1402	1271	803	501	363	298	270	309	253	157	56
Komercjalizacja	308	173	156	221	246	131	49	91	96	45	13	1
Spółki sprywatyzowane pośrednio (kapitałowo)	30	22	46	36	25	24	41	16	16	21	32	12
Prywatyzacja bezpośrednia z mocy ustawy o ppp lub ustawy o kipp	416	246	203	120	113	146	186	124	160	149	92	24
Sprywatyzowane bezpośrednio	243	305	215	158	127	184	158	128	146	142	56	25
Likwidacja z mocy ustawy o pp	534	263	294	155	133	85	63	55	53	59	52	31
Zlikwidowane	33	90	103	92	108	110	102	72	50	47	13	20

ustawa o pp – ustawa o przedsiębiorstwach państwowych

ustawa o ppp – ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych

ustawa o kipp – ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych

Źródło: opracowanie na podstawie *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w I półroczu 2002 roku*, GUS, Warszawa 2002, s. 24.



Rys. Etapy przepływu informacji w przedsiębiorstwie w procesie restrukturyzacji

Źródło: opracowanie własne.

Budowa takiego modelu pozwala na osiągnięcie sprzężenia zwrotnego między otoczeniem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, a jego pozycją rynkową.

Budowa systemów informacyjnych, jako systemów wczesnego ostrzegania, jest jak widać dość kłopotliwa, a także bardzo kosztowna. Wymaga od kadry menedżerskiej dużego zaangażowania w ciągłe analizy zarówno otoczenia, jak i przedsiębiorstwa. Wysiłek kadry menedżerskiej i nakłady ponoszone w celu zbudowania systemu monitorowania kluczowych obszarów w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu są bardzo poważne. W dłuższym okresie efekty działania systemu informacyjnego będą wprawdzie nie zawsze mierzalne, ale z całą pewnością zrekompensują koszty jego wprowadzenia. Podstawowym efektem tego systemu ma być przetrwanie przedsiębiorstwa oraz jego rozwój. Pozwoli to również na szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, które są głównym źródłem zagrożeń. O skali problemu świadczy liczba 2617 przedsiębiorstw poddanych procesowi likwidacji, z których znaczna część została ostatecznie zlikwidowana. Upowszechnienie wśród istniejących przedsiębiorstw systemów monitorowania zagrożeń przynieść może istotne

zmniejszenie liczby zagrożonych przedsiębiorstw, mimo wzrostu konkurencji i niekorzystnych zjawisk w gospodarce.

Piotr Bartkowiak, Jerzy Lech Czarnota

PRZYPISY

- 1) C.S. CERTO, J.P. PETER, *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House Business Division, New York 1988, s. 30.
- 2) R. KRUPSKI, J. WŁODARCZYK, *Metody generowania i wyboru wariantów prywatyzacji i restrukturyzacji branż przemysłowych na przykładzie energetyki*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 1994.
- 3) Por. D. HURRY, *Restructuring in the Global Economy. The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 70 i dalsze.
- 4) M. PANKOWSKI, *Restrukturyzacja działalności przedsiębiorstwa w procesie przekształceń własnościowych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, Poznań, 1994, s. 43.
- 5) Praca zbiorowa pod redakcją H. BIENIOKA, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I: Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997, s. 106.

Autorzy – dr P. Bartkowiak i dr J. L. Czarnota są pracownikami naukowymi Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na gospodarkę kraju przyjmującego

Andrzej Limański

Wraz z rosnącą internacjonalizacją procesu gospodarowania coraz większego znaczenia zaczęły nabierać międzynarodowe przepływy czynników produkcji. Odnosi się to w szczególności do eksportu kapitału, którego wywóz w drugiej połowie XX wieku osiągnął niespotykaną wcześniej dynamikę, przewyższającą w wielu latach tempo wzrostu eksportu towarów. Pojawily się nowe formy przepływów kapitału, które objęły swym zasięgiem praktycznie cały świat.

Z teoretycznego punktu widzenia inwestycje zagraniczne dzieli się na inwestycje portfelowe (pośrednie) i inwestycje bezpośrednie. Inwestycje portfelowe to długookresowe lokaty w zagranicznych papierach wartościowych, a zwłaszcza w obligacjach i akcjach. W XIX wieku i na początku XX wieku inwestowanie w obligacje było najważniejszą formą wywozu kapitału. Jednak w drugiej połowie XX wieku wywóz kapitału za pośrednictwem kupna obligacji odgrywał znacznie mniejszą rolę. W chwili obecnej dominującą formę zagranicznych inwestycji portfelowych stanowi zakup akcji zagranicznych przedsiębiorstw. Aktualnie znacznie ważniejszą formą wywozu kapitału są inwestycje bezpośrednie, które można zdefiniować jako podejmowanie od podstaw samodzielnej działalności gospodarczej za granicą lub też przejmowanie kierownictwa już istniejącego przedsiębiorstwa. Kierowanie działalnością gospodarczą za granicą jest cechą odróżniającą inwestycje bezpośrednie od inwestycji portfelowych. W tych drugich podmiot wywozący kapitał wprawdzie także inwestuje w działalność gospodarczą, ale nie obejmuje pakietu akcji wystarczającego do jej kontrolowania. W praktyce ściśle różniczenie między inwestycjami bezpośrednimi i portfelowymi jest bardzo trudne, czasem wręcz niemożliwe, gdyż obie formy kapitału w dużym stopniu tworzą kapitał akcyjny. Wspólną cechą obu tych form wywozu kapitału jest to, że zarówno inwestycje portfelowe, jak i bezpośrednie prowadzą do zaangażowania wywiezionych środków w działalność gospodarczą. Należy ponadto pamiętać, że oprócz międzynarodowego przepływu kapitału w postaci inwestycji portfelowych i bezpośrednich, są jeszcze inne formy, np. lokaty na rynku walutowym, kredyty handlowe, kredyty finansowe¹⁾.

Ostatnia dekada minionego stulecia charakteryzowała się znaczną dynamiką światowych przepływów kapitałowych. Z danych UNCTAD (United Na-

tions Conference on Trade and Development) wynika, że łączna wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w świecie wyniosła w 2000 roku ponad 1270 mld USD, podczas gdy w 1993 roku wynosiły one 192 mld USD. Większość BIZ wypływa, jak i napływa do krajów wysoko rozwiniętych i koncentruje się w Europie Zachodniej, USA i Japonii. Jest to szczególnie widoczne w eksporcie, w którym na kraje uprzemysłowione przypada około 95% skumulowanych inwestycji. W imporcie pozycja tej grupy krajów jest wprawdzie wyraźnie mniejsza, ale także bardzo wysoka (około 80%)²⁾.

W literaturze ekonomicznej znaleźć można wiele opracowań zajmujących się wpływem BIZ na gospodarkę kraju przyjmującego. Wprawdzie dominuje pogląd, iż BIZ są czynnikiem przyspieszającym rozwój gospodarczy krajów, do których te inwestycje napływają (zwłaszcza krajów słabiej rozwiniętych), to z drugiej wyrażane są także liczne obawy co do ich rzeczywistego wpływu na tworzenie warunków trwałego wzrostu gospodarczego, tego, czy inwestycje te mają prorozwojowy i proekologiczny charakter, w jakim stopniu angażują krajowy potencjał intelektualny oraz jakie są rzeczywiste intencje i cele inwestorów zagranicznych. Przykładowo, Ph. Kotler, S. Jatusripitak i S. Maesincee stwierdzają, że BIZ mają duży wpływ na tworzenie bogactwa w gospodarce, w której działają. W znacznym stopniu oddziałują na poziom zatrudnienia w goszczącym je kraju, na strukturę czynników produkcji, strukturę rodzimego przemysłu, a także na bilans handlu zagranicznego. Zagraniczne inwestycje przyczyniają się do wypełniania wielu luk w gospodarce kraju przyjmującego:

- luki „zasobów”, tj. luki pomiędzy pożądanym poziomem inwestycji a wysokością oszczędności krajowych;
- luki „wymiany zagranicznej”, tj. luki pomiędzy potrzebami w zakresie wymiany a dochodami netto uzyskanymi z eksportu;
- luki w „zarządzaniu i umiejętnościach”, polegającej na dostarczeniu pozytywnych i efektywnych wzorów w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania;
- luki „wydajności”, polegającej na zmuszeniu przedsiębiorstw rodzimych do większej efektywności i innowacyjności;
- luki „podatkowej” – podatki płacone przez inwestorów zagranicznych umożliwiają rządowi kraju

Tab. 1. Korzyści i zagrożenia wynikające z bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla kraju przyjmującego

	Korzyści	Zagrożenia
Ogólne (ogólnogospodarcze i społeczne)	<ul style="list-style-type: none"> ● łagodzenie krajowych barier wzrostu, wynikających z niedoboru kapitału ● umacnianie pieniądza krajowego ● ułatwianie dostępu do kredytów zagranicznych ● presja na stabilność i przejrzystość polityki gospodarczej, w tym zwłaszcza podatkowej ● presja na przejrzystość, stabilność i jakość infrastruktury prawnej ● rozwój infrastruktury informacyjnej, komunikacyjnej i finansowej ● zwiększenie wpływów budżetowych ● wzrost zatrudnienia i wydajności pracy ● promocja pozytywnych wzorców kulturowych i wzorców konsumpcji ● poprawa wizerunku kraju i jego pozycji w międzynarodowych rankingach 	<ul style="list-style-type: none"> ● ograniczanie suwerenności i skuteczności krajowej polityki makroekonomicznej ● napływ kapitału spekulacyjnego ● napływ i pranie „brudnych pieniędzy” ● unikanie przez inwestorów zagranicznych płacenia podatków (zwłaszcza przy niesprawności systemu podatkowego) ● redukcje zatrudnienia ● osłabianie pieniądza krajowego ● ryzyko napływu „brudnych” i przestarzałych technologii ● upowszechnianie negatywnych wzorców kulturowych i wzorców konsumpcji ● osłabianie motywacji i determinacji do powiększania krajowych oszczędności oraz pozyskiwania wewnętrznych źródeł kapitału
Obroty zagraniczne	<ul style="list-style-type: none"> ● poprawa salda obrotów bieżących ● wzrost eksportu i poprawa salda bilansu handlowego ● wzrost konkurencyjności gospodarki ● poprawa <i>terms of trade</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● wzrost importu ● pogarszanie się salda bilansu handlowego i płatniczego ● pogarszanie się <i>terms of trade</i>, zwłaszcza jeśli firmy zagraniczne w niewielkim stopniu korzystają z dostaw krajowych i dokonują transferu znacznej części zysków
Nauka i technika	<ul style="list-style-type: none"> ● rozwój sfery naukowo-badawczej ● transfer myśli naukowo-technicznej, nowoczesnych technologii, w tym proekologicznych ● podnoszenie kwalifikacji kadr krajowych 	<ul style="list-style-type: none"> ● likwidowanie bądź redukcje krajowego zaplecza badawczo-rozwojowego ● transfer wysoko kwalifikowanej kadry krajowej do central firm zagranicznych ● przywiązywanie niewielkiej wagi do szkolenia kadr krajowych oraz rezerwowanie stanowisk kierowniczych dla kadry z kraju pochodzenia kapitału zagranicznego
Przedsiębiorstwa krajowe	<ul style="list-style-type: none"> ● wzrost kooperacji przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym z firmami krajowymi i zwiększenie rynków zbytu dla firm krajowych ● pozyskiwanie nowych zagranicznych rynków zbytu ● ograniczanie roli monopolu krajowych i negatywnych skutków ich funkcjonowania dla efektywności ● transfer wzorców i stylów pracy oraz umiejętności menedżerskich 	<ul style="list-style-type: none"> ● ryzyko stosowania nieuczciwej konkurencji w stosunku do firm krajowych, co może prowadzić do ich upadłości ● ryzyko ustanowienia przez firmę zagraniczną lokalnego monopolu ● transfer zysków ● wypieranie z rynków zagranicznych krajowych producentów ● absorpcja przez kapitał zagraniczny krajowych zasobów kredytowych, co może ograniczać ich dostępność dla firm krajowych

Źródło: opracowanie na podstawie: E. MAĆZYŃSKA, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Światowe i lokalne czynniki determinujące*, „Ekonomista” 1999, nr 1–2, s. 88–90.

przyjmującego BIZ koncentrowanie publicznych zasobów finansowych na finansowaniu projektów rozwojowych

Z drugiej strony wspomniani autorzy wskazują, iż napływ inwestycji zagranicznych jako metoda eliminacji luk jest przedmiotem wielostronnej krytyki z różnych punktów widzenia, w tym:

- ekonomicznego – zmniejszenie stopy oszczędności i inwestycji krajowych;
- socjologicznego – faworyzowanie niewielu dobrze opłacanych, zatrudnionych w nowoczesnym sektorze pracowników;
- technologicznego – możliwość zastąpienia stanowisk pracy wymagających wiedzy technicznej stanowiskami wymagającymi jedynie pracy ręcznej;
- fiskalnego – wysokość podatków płaconych przez inwestorów zagranicznych może być niższa od przy-

znanych im w danym kraju świadczeń, np. wysokich subsydiów z tytułu inwestycji;

- politycznego – możliwość wywierania wpływu na decyzje polityczne kraju przyjmującego inwestycje;
- etycznego – wytwarzanie „niewłaściwych” produktów – głównie na potrzeby lokalnych elit³⁾.

E. Maćzyńska analizując potencjalne korzyści i zagrożenia wynikające z BIZ rozpatruje je w następujących płaszczyznach: ogólnej (ogólnogospodarczej i społecznej), obrotów zagranicznych, nauki i techniki, a także przedsiębiorstw krajowych, co przedstawia tabela 1.

Spośród państw Europy Środkowej i Wschodniej największe zainteresowanie inwestorów zagranicznych skupiło się od początku lat 90. na krajach należących do Grupy Wyszehradzkiej, w tym Polsce. Według danych Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicz-

Tab. 2. Rozkład branżowy bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce w latach 1997–2001

Rodzaj działalności	1997 r.	1999 r.	2001 r.
Działalność produkcyjna	62,4%	49,2%	41,2%
Pośrednictwo finansowe	17,7%	22,4%	23,1%
Handel hurtowy i detaliczny, naprawy	8,0%	9,7%	11,4%
Budownictwo	3,1%	5,5%	5,2%
Transport i łączność	4,2%	5,4%	10,7%
Działalność usługowa komunalna i indywidualna	2,0%	4,5%	3,1%
Hotele i restauracje	1,7%	1,2%	1,2%
Zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz i wodę	0,5%	1,3%	2,8%
Obsługa nieruchomości, działalność związana z prowadzeniem interesów	0,2%	0,5%	1,2%
Górnictwo i kopalnictwo	0,1%	0,2%	0,2%
Rolnictwo	0,1%	0,1%	0,1%

Źródło: opracowanie na podstawie danych PAIZ.

nych (PAIZ) w 2001 roku strumień BIZ w Polsce wyniósł 7,1 mld USD. Zasoby BIZ na koniec grudnia 2001 roku wynosiły 56,9 mld USD, w tym inwestycji dużych, tj. powyżej 1 mln USD – 53,2 mld USD⁴⁾.

W opracowaniach dotyczących BIZ często jako ważny czynnik oddziałujący na rozwój gospodarki kraju przyjmującego wskazuje się strukturę branżową BIZ, która bezpośrednio rzutuje na poziom technologii wprowadzanych wraz z inwestycjami zagranicznymi. W ujęciu branżowym dominująca część BIZ w Polsce lokowana jest w tradycyjnych gałęziach gospodarki krajowej. Dominują przemysły związane z działalnością produkcyjną. Sektory, do których docierają naj-

większe strumienie BIZ, są pracochłonne i materiałochłonne, oparte często na niskoefektywnych technologiach. Niski jest natomiast udział inwestycji w branżach kapitałochłonnych, opartych na technologiach zaawansowanych i innowacyjnych. Z drugiej strony należy zwrócić uwagę na pozytywne zjawisko polegające na tym, że procentowy udział działalności produkcyjnej w skumulowanych zasobach BIZ w Polsce z roku na rok maleje. W 1997 roku wyniósł on 62,4%, w 1999 roku – 49,2%, a w 2001 roku – 41,2%. W omawianym okresie wzrastało zainteresowanie kapitału zagranicznego inwestycjami w pośrednictwo finansowe, handel, budownictwo, transport i łączność. Ten-

Tab. 3. Lokalizacja największych inwestorów zagranicznych w Polsce w latach 1998–2001

Województwo	Grudzień 1998 r.		Czerwiec 2001 r.		
	Liczba lokalizacji	%	Liczba lokalizacji	%	Dynamika przyrostu (XII 1998=100%)
Mazowieckie	449	24,5%	582	27,1%	129,5%
Śląskie	231	12,6%	266	12,4%	115,2%
Wielkopolskie	216	11,8%	237	11,0%	109,7%
Dolnośląskie	153	8,3%	175	8,1%	114,4%
Pomorskie	139	7,6%	144	6,7%	103,6%
Małopolskie	101	5,5%	125	5,8%	123,8%
Łódzkie	109	5,9%	119	5,5%	109,2%
Kujawsko-pomorskie	76	4,1%	86	4,0%	113,2%
Zachodniopomorskie	72	3,9%	83	3,9%	115,3%
Lubelskie	48	2,6%	59	2,7%	122,9%
Podkarpackie	48	2,6%	57	2,7%	118,8%
Lubuskie	40	2,2%	51	2,4%	127,5%
Świętokrzyskie	44	2,4%	47	2,2%	106,8%
Warmińsko-mazurskie	43	2,3%	47	2,2%	109,3%
Opolskie	35	1,9%	39	1,8%	111,4%
Podlaskie	30	1,6%	32	1,5%	106,7%

Źródło: opracowanie na podstawie danych PAIZ.

dencja ta jest pozytywna, ponieważ może wskazywać na przesunięcie zainteresowania inwestorów w stronę sektorów charakterystycznych dla krajów rozwiniętych (tabela 2).

Analizując napływ BIZ do Polski, należy zwrócić również uwagę na fakt, iż kapitał zagraniczny w nierównomiernym stopniu wpływa na potencjalny rozwój różnych regionów naszego kraju. Wraz z napływem BIZ postępowała wyraźnie jego koncentracja w najbardziej uprzemysłowionych częściach Polski. Preferowane lokalizacje to duże aglomeracje: Warszawa, Katowice, Poznań, Wrocław, Szczecin. Stąd i województwa, w których zlokalizowane są te aglomeracje, mają relatywnie najwięcej firm z kapitałem zagranicznym przekraczającym 1 mln USD. W połowie 2001 roku co czwarta taka firma (27,1%) zlokalizowana była w województwie mazowieckim, 12,4% w województwie śląskim, 11,0% w wielkopolskim, a 8,1% w dolnośląskim. Najmniej firm z kapitałem zagranicznym było w województwach o względnie skromniejszej infrastrukturze miejskiej: świętokrzyskim (2,2%), warmińsko-mazurskim (2,2%), opolskim (1,8%) i podlaskim (1,5%). Znaczne przestrzenne zróżnicowanie inwestycji zagranicznych w Polsce w niekorzystny sposób przyczynia się do podtrzymania tendencji podziału kraju na regiony nowoczesne i zacofane. Rozwijające się obszary kraju, otrzymując dodatkowy zastrzyk kapitału zagranicznego, przyspieszają swój wzrost i zwiększają swą atrakcyjność inwestycyjną. Zacofane, podupadłe regiony o wysokiej stopie bezrobocia, pozabawione zagranicznych inwestycji w coraz większym

stopniu odstają od reszty kraju, niezdolne do rozwiązania własnych problemów. Podział na rejony rozwijające się i zacofane pogłębia się, co ilustruje porównanie dynamiki przyrostu lokalizacji inwestorów zagranicznych w poszczególnych województwach w połowie 2001 roku w porównaniu z końcem 1998 roku. Warto zwrócić uwagę, że dynamika ta zdecydowanie najwyższa była w województwie mazowieckim, a wspomniane cztery województwa – świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, opolskie i podlaskie – należały do grupy województw o najniższej wartości omawianego wskaźnika. Dla przewyższenia niekorzystnych trendów konieczne jest prowadzenie systematycznej i długofalowej polityki regionalnej państwa, promowanie niektórych obszarów kraju i wprowadzanie mechanizmów zachęcających do inwestowania na tych właśnie terenach (tabela 3).

Andrzej Limański

PRZYPISY

- ¹⁾ A. BUDNIKOWSKI, Międzynarodowe stosunki gospodarcze, PWE, Warszawa 2001, s. 137–144.
- ²⁾ Ministerstwo Gospodarki RP (www.mg.gov.pl)
- ³⁾ Ph. KOTLER, S. JATUSRIPITAK, S. MAESINCEE, *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 66–68.
- ⁴⁾ Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych (www.pai.gov.pl).

Autor: prof. dr, rektor Wyższej Szkoły Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach.

*Sławomir Wiankowski, Zbigniew Bogustawski,
Jarosław Borzęcki, Daniel Korona*

Grupy kapitałowe w Unii Europejskiej i w Polsce Rozwiązania prawne, organizacja i zarządzanie

Warszawa 2002

Opracowanie oparte jest na wynikach projektu badawczego sfinansowanego przez Komitet Badań Naukowych, zakończonego w grudniu 2001 r.

Jako cele projektu przyjęto:

- Zbadanie stanu dostosowania działalności krajowych grup kapitałowych pod względem struktur organizacyjnych, mechanizmów zarządzania i rozwiązań prawnych do formalnych wymagań i praktycznych uwarunkowań wynikających z przyszłego członkostwa Polski w Unii Europejskiej oraz funkcjonowania w otoczeniu rynku międzynarodowego.

- Dokonanie międzynarodowych porównań oraz określenie różnic między specyficznymi rozwiązaniami organizacyjnymi stosowanymi przez grupy kapitałowe w Niemczech, Wielkiej Brytanii, USA i w Polsce oraz między regulacjami w przepisach prawa wspólnotowego i polskiego, dotyczącymi grup kapitałowych.
- Sformułowanie wniosków dotyczących działań dostosowawczych do formalnych wymogów i praktycznych uwarunkowań przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

*Ze wstępu
Sławomir Wiankowski*

Elastyczna koncepcja biznesowa w przedsiębiorstwie handlu energią elektryczną

Dariusz Michalski, Bartosz Krysta

Wprowadzenie

Integracja Polski z Unią Europejską wymusza na przedsiębiorstwach działających na polskim rynku energii elektrycznej radykalne zmiany restrukturyzacyjne, mające zapewnić im w pierwszym rzędzie przetrwanie w momencie konsolidacji polskiego rynku energii z rynkiem unijnym oraz perspektywy rentownej działalności gwarantującej ich rozwój.

Na światowych rynkach energetycznych trwa proces rewolucyjnych zmian, wpływających na przyszły kształt sektora dostaw energii elektrycznej. Globalizacja działania firm, powiązana z restrukturyzacją światowego sektora energetycznego, prowadzi do zmian środowiska działania dostawców i odbiorców energii. Następuje liberalizacja rynków energetycznych, restrukturyzacja przedsiębiorstw oraz właściwa dla wolnego rynku alokacja zasobów. Zasadnicze przeobrażenia mają miejsce również na europejskim rynku energii elektrycznej. Jego liberalizacja jest wdrażana na podstawie przepisów Dyrektywy 96/92/EC, punktu wyjścia we wszelkich przemianach w europejskiej elektroenergetyce. Wyzwania powstające w wyniku wprowadzenia konkurencji na rynek energii elektrycznej wpływają na przebudowę filozofii działania koncernów energetycznych. Nowe warunki funkcjonowania wymuszają konieczność ciągłego doskonalenia ich struktury organizacyjnej.

Jedną z najważniejszych zmian towarzyszących procesowi liberalizacji rynku energii jest sposób kalkulacji ceny energii elektrycznej. Dostawcy energii musieli odejść od kalkulowania ceny jedynie na podstawie ponoszonych kosztów i rozpocząć jej ustalanie bazując na sygnałach płynących z rynku. W konsekwencji ceny energii elektrycznej uległy obniżeniu, a subsydiowanie jednych grup klientów przez inne zostało wyeliminowane.

Wpływ liberalizacji rynku energii elektrycznej na funkcjonowanie jego uczestników

Liberalizacja rynku energii elektrycznej wiąże się z radykalną zmianą warunków działania przedsiębiorstw elektroenergetycznych. Wcześniej dostawcy energii mieli zagwarantowaną

długoterminową stabilizację. Była ona efektem (por. rysunek 1):

- pionowo zintegrowanej struktury organizacyjnej koncernów elektroenergetycznych, obejmującej różne części łańcucha tworzenia wartości, co eliminowało ryzyko rynkowe działalności;
- monopolu na świadczenie usług na terenie zasilania, który dotyczył zazwyczaj wszystkich części łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstw (wytwarzanie, przesył, dystrybucja, handel);
- powiązania świadczenia usługi z własnością aktywów – braku rozdzielnia funkcji sprzedaży energii elektrycznej od jej przesyłu.

Otwarcie rynku energii powoduje zasadniczą zmianę zasad działania przedsiębiorstw elektroenergetycznych. Traci na znaczeniu najważniejszy obszar – „technika”, która była wcześniej w centrum uwagi. Dotychczasowi monopolisci muszą zbudować i rozwinąć kompetencje, które mają zapewnić sukces na wolnym rynku:

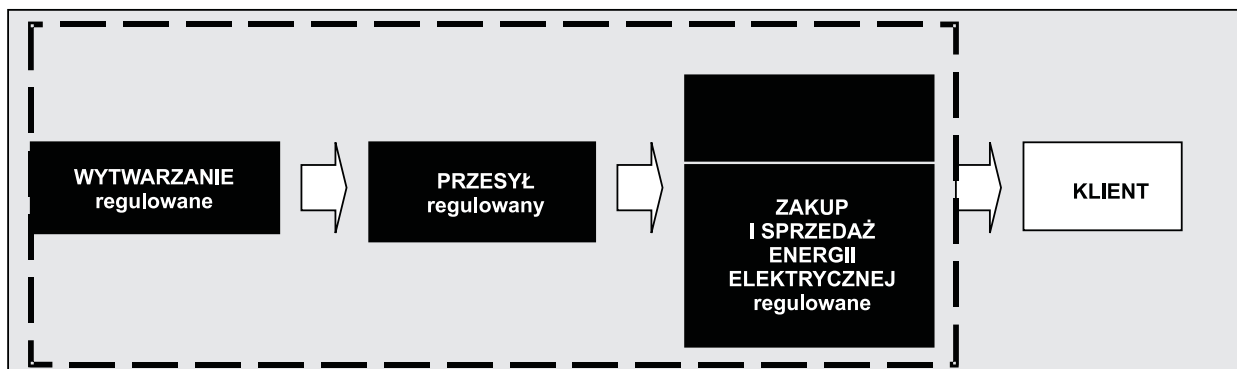
- zakupy i handel na rynku hurtowym,
- marketing,
- sprzedaż.

Wynikiem powyższych zjawisk jest podział działalności uczestników konkurencyjnego rynku energii elektrycznej na dwa obszary:

- funkcje, dla realizacji których podstawowe znaczenie posiada infrastruktura:
 - ✓ sieć elektroenergetyczna (przesył i dystrybucja energii),
 - ✓ elektrownie (wytwarzanie energii).
- funkcję realizowaną na podstawie relacji handlowych (handel energią), która wykorzystuje kompetencje z zakresu hurtowego zakupu energii elektrycznej na potrzeby klientów finalnych, spekulacji na rynku hurtowym i zarządzania ryzykiem handlowym oraz zarządzania relacjami z klientem (por. rysunek 2).

Rozdzielenie poszczególnych funkcji, do tej pory pionowo zintegrowanej struktury koncernów elektroenergetycznych, umożliwiło zmianę filozofii działania uczestników rynku energii:

- dążenie do wysokiej efektywności działalności handlowej sprawia, że na rynku hurtowym poszukuje się najkorzystniejszych ofert (najtańszych dostawców), co w efekcie może prowadzić do pominięcia dostawców będących częścią tego samego koncernu;



Rys. 1. Struktura sektora dostaw energii elektrycznej przed liberalizacją rynku energii

Źródło: opracowanie własne.

- poszukiwanie wzrostu wartości przedsiębiorstw handlujących energią prowadzi do wyprzedzaży aktywów, które nie są kluczowe dla ich działalności podstawowej;
- ograniczanie ryzyka wymusza dywersyfikację jednostek biznesowych i segmentów klientów.

Hurtowy rynek energii elektrycznej – kluczowy obszar gospodarowania przedsiębiorstw elektroenergetycznych

Przedssiębiorstwo, działając w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, jest zmuszone stale definiować swoje czynniki sukcesu. Dla dostawców energii elektrycznej najważniejszym zadaniem staje się koncentracja na działalności podstawowej oraz minimalizacja kosztów transakcyjnych, co znajduje swoje odzwierciedlenie w działalności operacyjnej. Działalność przedsiębiorstw handlu energią elektryczną coraz bardziej uzależniona jest od efektywności zakupów energii; w ich funkcjonowaniu wzrasta nacisk na aktywne uczestnictwo w hurtowym

ryнку energii elektrycznej. Determinuje ono bowiem możliwość przedstawienia konkurencyjnej cenowo oferty sprzedaży. Aktywność na rynku hurtowym prowadzona jest w dwóch obszarach:

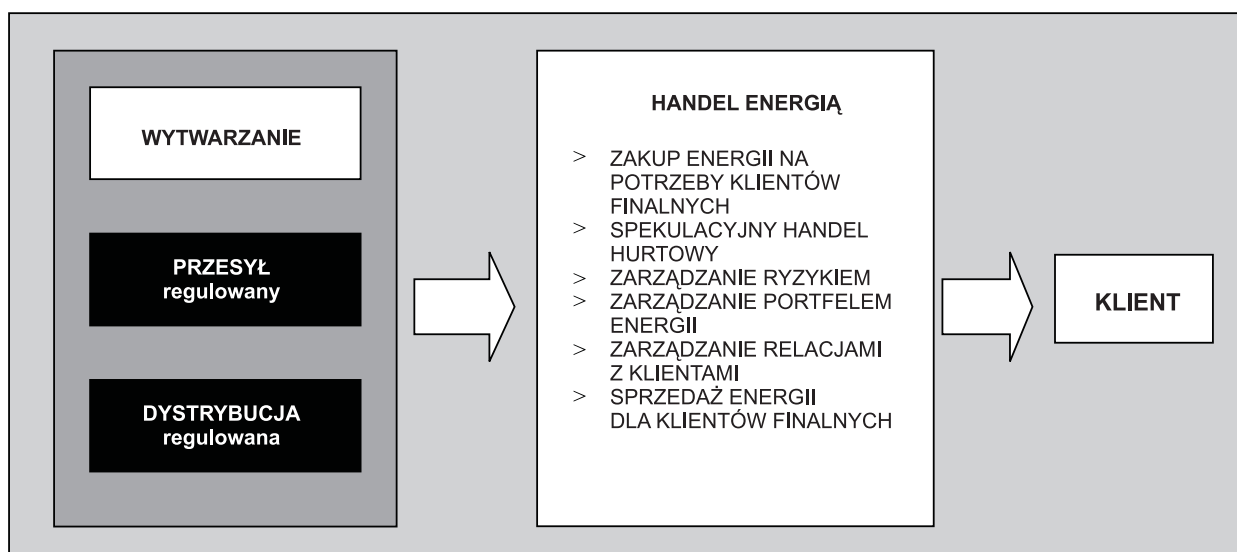
- zabezpieczenia sprzedaży do klientów finalnych,
- działań spekulacyjnych prowadzonych na własny rachunek.

Powyższe działania realizowane są na podstawie transakcji zawieranych na giełdach energii i rynku umów bilateralnych.

Wzrost wartości handlu hurtowego prowadzi do standaryzacji zasad jego prowadzenia, które upodabniają się w coraz większym stopniu do technik stosowanych na dojrzałych rynkach finansowych. Wymaga to wykształcenia wewnątrz organizacji dostawcy energii kluczowych kompetencji mających zastosowanie w następujących obszarach:

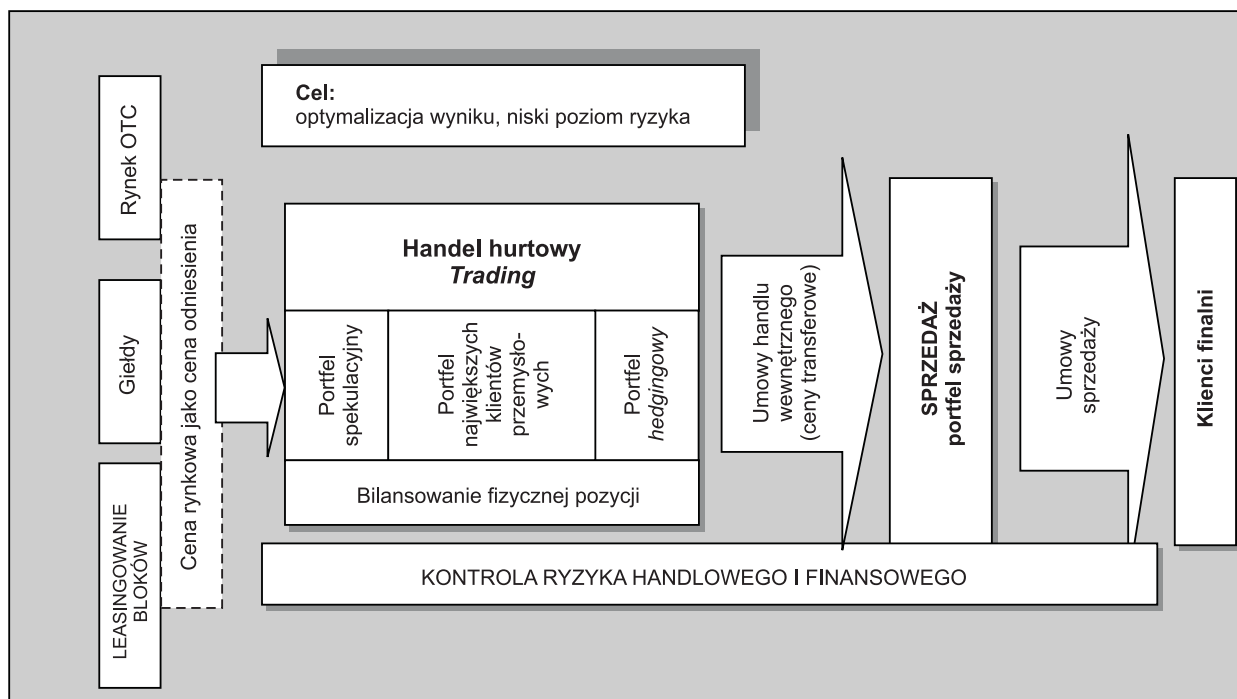
- realizacji zestandaryzowanych transakcji,
- zarządzaniu ryzykiem oraz jego ograniczaniu,
- efektywnych systemach wsparcia informatycznego.

Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem istotne jest identyfikowanie, zabezpieczanie i monitorowanie



Rys. 2. Struktura sektora dostaw energii elektrycznej po liberalizacji rynku energii

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Organizacja modelu

Źródło: opracowanie własne.

ryzyka własnej pozycji rynkowej oraz zagrożeń powstających u kontrahentów. Zarządzanie ryzykiem wynikającym z coraz szybszej cyrkulacji informacji i towarów odbywa się za pomocą instrumentów finansowych, mających zapewnić ograniczenie niepożądanych strat. Nowe wyzwania związane z zarządzaniem ryzykiem wymagają zastosowania wiedzy powiązanej z nowoczesnymi i skomplikowanymi narzędziami rynku finansowego, specyfiką zakupów energii i kalkulacji cen. Proces ten wcześniej można było już zaobserwować w Skandynawii i USA, a obecnie ma miejsce w Niemczech i Europie Centralnej.

W momencie, gdy wielkie publiczne korporacje są stopniowo zastępowane przez prywatnych, niezależnych dostawców energii elektrycznej, wzrasta konkurencja na rynku energii. Oznacza to zwiększanie się niepewności wypracowania zakładanego poziomu marży przy redukcji stopy zysku.

Model *Power House* – elastyczne rozwiązanie organizacyjne

Analiza potencjalnych koncepcji biznesowych spółek handlu energią elektryczną pozwala wskazać na model *Power House* jako na rozwiązanie, które w warunkach tworzenia konkurencyjnego rynku energii elektrycznej w Polsce powinno zapewnić największą skuteczność prowadzonej działalności handlowej. Szczególnie ważna jest możliwość wykorzystania tego modelu w warunkach niskiej płynności polskiego rynku energii elektrycznej oraz niepewności co do jego przyszłej struktury – szczególnie po wdrożeniu zmian konsolidacyjnych.

Koncepcja *Power House* jest oparta na dominującej roli handlu hurtowego, posiadającego bardzo wysoką autonomiczność w decydowaniu o strukturze portfeli kontraktów, którymi zarządza (zarówno kontrakty zawierane na rynku *spot*, jak i kontrakty finansowe). Jest on odpowiedzialny za zabezpieczenie (*hedging*) zakupów energii na pokrycie kontraktów zawartych z klientami finalnymi.

Zakup ten realizowany jest zarówno przez leasingowanie bloków wytwórczych u producentów, jak i w ramach kontraktów zawieranych bilateralnie z dostawcami energii (przy założeniu, że dane przedsiębiorstwo nie posiada własnych mocy wytwórczych; jeżeli wewnątrz koncernu jest obszar wytwarzający energię elektryczną, jest on traktowany jak niezależny dostawca nie powiązany kapitałowo z *Power House*). W ramach handlu hurtowego zawierane są transakcje na rynku finansowym, których celem jest ograniczenie ryzyka portfela zakupów na rynku dostaw fizycznych, a także odrębne spekulacje finansowe nie mające powiązania z portfelem sprzedaży dla klientów przedsiębiorstwa. Handel hurtowy jako nadrzędne centrum biznesowe zarządza i optymalizuje poszczególne portfele energii oraz kontroluje ryzyko.

Dodatkowo handel hurtowy może budować własną pozycję na rynku detalicznym przejmując dostawy dla wielkich klientów (największych klientów przemysłowych i komercyjnych traktowanych w tym momencie jako część rynku hurtowego), gdyż może zapewnić im najlepszą cenę dostawy, wykorzystując możliwości, jakie stwarza arbitraż oraz posiadane kompetencje w zakresie zarządzania ryzykiem i strukturyzacji kontraktów.

Model *Power House* wdrażany w przedsiębiorstwie handlu energią powinien zapewniać:

- rozdzielenie funkcji sprzedaży i handlu hurtowego,
- scentralizowanie planowania zakupów oraz polityki cenowej na rynku hurtowym,
- autonomię controllingu i zarządzania ryzykiem (raporty bezpośrednio do zarządu),
- podejście portfelowe.

Wdrożenie przedstawionego modelu wymaga zapewnienia odpowiedniego poziomu wiedzy pracowników w zakresie:

- zarządzania ryzykiem,
- zarządzania kontraktami,
- zarządzania procesowego,
- zarządzania efektywnością funkcjonowania poszczególnych obszarów.

Czynnikami sukcesu w modelu są:

- posiadanie bazy wiedzy o rynku,
- sprecyzowanie ról i odpowiedzialności,
- zapewnienie wpływu służb sprzedaży na strategię działalności,
- zbudowanie systemu oceny efektów działalności każdego z obszarów,
- zdefiniowanie mandatu ryzyka dla każdego portfela kontraktów.

Wdrożenie modelu powinno zapewnić ze strony handlu hurtowego wzrost siły rynkowej przez zakupy realizowane dzięki najlepszym ofertom rynku hurtowego oraz ograniczenie kosztów transakcyjnych.

Wdrożenie modelu powinno zapewnić ze strony sprzedaży wzrost skuteczności obrony posiadanego rynku oraz rozwój sprzedaży na rynkach innych dostawców energii elektrycznej. Dodatkowym efektem powinien być rozwój linii produktowej w ofercie sprzedawców.

W obu przypadkach rezultatem wdrożenia modelu powinno być ograniczenie ryzyka działalności portfeli, którymi zarządza handel hurtowy i sprzedaż.

W ramach działalności podstawowej – procesu handlowego możemy wyróżnić cztery podprocesy:

- zarządzania ryzykiem,
- handlu hurtowego,
- sprzedaży do klientów przemysłowych i komercyjnych,
- sprzedaży do klientów detalicznych.

Podproces zarządzania ryzykiem można zdefiniować jako stworzenie warunków do bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym, które podlega ciągłym i gwałtownym zmianom. W ramach tego podprocesu realizowane są następujące zadania:

- zarządzanie ryzykiem,
- controlling ryzyka.

Podproces handlu hurtowego można zdefiniować jako optymalizowanie portfela zakupów (potencjalni kontrahenci to: wytwórcy, pośrednicy, giełdy energii) oraz przygotowywanie konkurencyjnej oferty dostaw hurtowych energii elektrycznej dla podprocesów sprzedaży do klientów przemysłowych i komercyjnych, sprzedaży do klientów masowych oraz sprzedaż tej oferty na rynku hurtowym. Dodatkowe funkcje reali-

zowane przez handel hurtowy to handel instrumentami finansowymi oraz zarządzanie fizyczną pozycją przedsiębiorstwa.

Podproces sprzedaży do klientów komercyjnych i przemysłowych można zdefiniować jako sprzedaż energii elektrycznej otrzymanej z handlu hurtowego. W ramach podprocesu sprzedaży realizowane są trzy funkcje:

- sprzedaż frontalna;
- marketing;
- zaplecze sprzedaży – obsługa klienta oraz obsługa sprzedaży frontальной.

Podproces sprzedaży do klientów detalicznych można zdefiniować jako sprzedaż energii elektrycznej otrzymanej z handlu hurtowego do odbiorców finalnych, zakwalifikowanych zgodnie z segmentacją rynku do grupy klientów masowych. W ramach tego podprocesu realizowane są następujące funkcje:

- aktywizacja sprzedaży, akwizycja sprzedaży, budowanie dystrybucji sprzedaży,
- marketing,
- zaplecze sprzedaży – obsługa klientów masowych, przez telefoniczną obsługę klientów i bezpośrednią obsługę klientów oraz rozliczanie.

Uwagi końcowe

W obliczu zasadniczych zmian funkcjonowania rynku energii elektrycznej w Polsce zmienia się filozofia biznesowa jego uczestników. Jej efektem jest dążenie do wzrostu efektywności działalności i wartości przedsiębiorstw elektroenergetycznych. Aby osiągnąć ten cel konieczne jest zbudowanie nowoczesnej organizacji firmy, zorientowanej na potrzeby klientów oraz zapewniającej możliwie największą sprawność realizacji procesów handlowych przy minimalizacji ryzyka rynkowego. Coraz większą rolę odgrywa handel hurtowy, który obejmuje funkcje zabezpieczenia kontraktów sprzedażowych kontraktami zakupowymi, optymalizuje pozycję handlową i prowadzi handel spekulacyjny umożliwiający generowanie dodatkowych przychodów.

Zaproponowany w opracowaniu model *Power House* wydaje się być najskuteczniejszym rozwiązaniem organizacyjnym do budowy firmy handlu energią elektryczną w Polsce. Charakteryzuje się on wysokim stopniem specjalizacji i rozwoju kompetencji handlu hurtowego oraz powiązań organizacyjnych, dających możliwość funkcjonowania w warunkach niskiej płynności rynku, a tym samym podwyższonego ryzyka. Może on być także efektywnie zastosowany na rozwiniętym rynku energii elektrycznej. Jest on więc rozwiązaniem bardzo elastycznym, dającym możliwość skutecznego funkcjonowania dostawców energii elektrycznej niezależnie od poziomu dojrzałości rynku energii.

Dariusz Michalski, Bartosz Krysta

Efektywność łańcucha wartości w modelach obsługi jednego i wielu odbiorców

Wojciech Czakon

Wprowadzenie

Klasyczny, rachunkowy sposób pomiaru efektywności operacyjnej koncentruje się na aspekcie finansowym, według ogólnej zasady odnoszenia uzyskanych efektów finansowych do mierzalnych w pieniądzu nakładów. Najbardziej rozpowszechnione wskaźniki efektywności odnoszą zysk netto do przychodów ze sprzedaży (ROS – *return on sales*) lub do wielkości bilansowych takich jak aktywa (ROA – *return on assets*) czy kapitał podstawowy (ROE – *return on equity*). Wskaźniki te opierają się wyłącznie na danych księgowych z zachowaniem ich cech atrybutalnych tj. charakterystyki czasowej, rodzaju, pola recepcji, struktury informacji księgowej wyznaczanej ustawą o rachunkowości i zakładowym planem kont. Rozpowszechnienie takiego sposobu pomiaru daje dobrą podstawę porównywania podmiotów między sobą lub dynamiki wartości mierników w czasie.

W przedsiębiorstwie, które ma więcej niż jednego odbiorcę, powstaje problem wyodrębniania nakładów koniecznych do uzyskania przychodów od każdego typu odbiorcy.

Celem opracowania jest przedstawienie metody ogólnej rachunku efektywności, obejmującej zarówno przypadek obsługi jednego, jak i wielu odbiorców. Jeżeli efektywność, w wielkościach finansowych, jest relacją uzyskanych efektów do nakładów koniecznych do ich uzyskania, to należy powiązać poniesione nakłady z uzyskanymi efektami. Oznacza to konieczność określenia efektów generowanych wskutek prowadzonej działalności oraz możliwie dokładnego pomiaru kosztów niezbędnych do uzyskania tych efektów. O ile przypadek przedsiębiorstwa osiągającego przychody ze sprzedaży jednemu typowi odbiorcy nie stwarza problemów metodologicznych, o tyle sytuacja przedsiębiorstwa obsługującego wiele typów klientów zwykle rodzi pytanie: które koszty były nakładami niezbędnymi do osiągnięcia przychodów od danego typu odbiorców? Konsekwencją takiego pytania jest także kwestia kosztów niemożliwych do przypisania żadnemu typowi odbiorcy, tj. kosztów, które w istocie nie przyczyniły się do uzyskania przychodów.

Autor przedstawia, na podstawie koncepcji łańcucha wartości, metodę ogólną pomiaru efektywności łańcucha wartości z wykorzystaniem rachunku kosztów działań. Szczególnie istotnym zagadnieniem będzie określenie zasobów wykorzystywanych przez działania przedsiębiorstwa i sposobu ich przypisywania

działaniom, a w dalszej kolejności odbiorcom. Proponowana metoda zostanie przedstawiona na przykładzie hurtowni dóbr inwestycyjnych.

Efektywność w modelu obsługi jednego odbiorcy

Efektywność gospodarowania to osiąganie pewnych korzyści z prowadzonej działalności gospodarczej¹⁾. Różnica pomiędzy tymi korzyściami a nakładami koniecznymi do ich osiągnięcia to wartość dodana, iloraz natomiast mierzy efektywność. Jednocześnie należy podkreślić, że powszechnie stosowane miary efektywności przyjmują postać ilorazu efektów (E) do nakładów (N), jego wartość może być oceniona pozytywnie, gdy wynosi więcej niż 1, tj. efekty przewyższają nakłady:

$$W_e = E / N$$

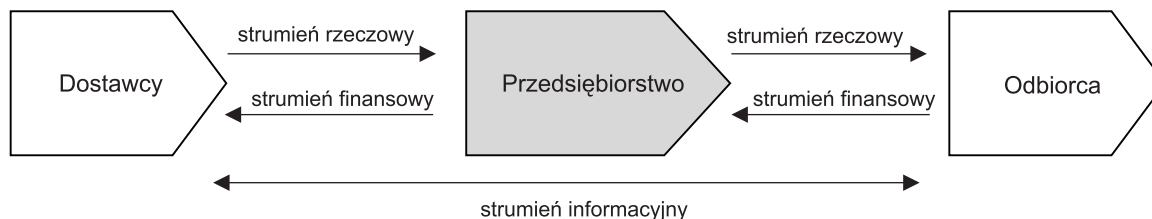
przy czym iloraz ten można również wyrazić jako stosunek przyrostu efektów do przyrostu nakładów; dynamikę przyrostu ocenia się pozytywnie, gdy efekty rosną szybciej od nakładów:

$$W' = \Delta E / \Delta N$$

Wskazane powyżej miary mają charakter teoretyczny, tzn., że w praktyce sprawozdawczości i controllingu przedsiębiorstwa posługują się raczej wskaźnikami skonstruowanymi w następujący sposób:

$$W_E = (E - N) / N$$

Efekty zwykle mierzy się wielkościami wynikającymi z rachunku zysków i strat, tj. przychodami ze sprzedaży, zyskiem na sprzedaży, na działalności operacyjnej, na działalności gospodarczej, brutto i netto. Kryterium wyboru parametru mierzącego efekty zależy od potrzeb odbiorcy informacji rachunkowej, jednak do celów zarządzania operacyjnego koszty przedsiębiorstwa odnosi się najczęściej do zysku ze sprzedaży. Taki sposób pomiaru odpowiada w krótkookresowej perspektywie na pytanie o rentowność poniesionych nakładów do uzyskania tzw. marży I na sprzedaży, tj. różnicy pomiędzy kosztami zakupu zasobów przedsiębiorstwa a wartością sprzedanych towarów i usług. Wartość sprzedaży odzwierciedla w istocie rejestr wystawionych w danym okresie faktur, a nie przychód gotówkowy. Graficzną ilustrację modelu obsługi



Schemat 1. Model obsługi jednego odbiorcy w podejściu procesowym

Źródło: opracowanie własne.

jednego odbiorcy w podejściu procesowym przedstawia schemat 1.

Nie ulega wątpliwości, że taka metoda pomiaru zakłada jednolitą rentowność całej prowadzonej sprzedaży. Innymi słowy, odzwierciedla sytuację obsługi jednego typu odbiorcy. Wynika to ze stopnia agregacji danych źródłowych. Jednocześnie rentowne pozostają wszystkie wystawione faktury, także te nieściągalne.

Przykład hurtowni dóbr inwestycyjnych – wyrobów hutniczych pozwala zilustrować omówioną, klasyczną metodę. W roku 2001 hurtownia osiągnęła przychód ze sprzedaży na poziomie 9634 tys. złotych, przy czym koszt nabycia towarów wyniósł 8700 tys. złotych. Daje to marżę na sprzedaży w wysokości 934 tys. złotych, tj. 9,69%. Należy przy tym zwrócić uwagę, że marża na sprzedaży w wielkościach absolutnych mianowana jest nie do kosztów zakupu, ale do przychodów ze sprzedaży. Nie jest zatem wskaźnikiem efektywności w znaczeniu opisanym powyżej. Efektywność sprzedaży odniesiona do kosztów zakupu wyniesie $934 \text{ tys.} / 8700 \text{ tys.}$, tj. 10,74%. Koszty operacyjne działania hurtowni w tym okresie wyniosły 634 tys. złotych. Daje to wynik operacyjny na poziomie 300 tys. złotych i rentowność operacyjną wynoszącą 3,1%.

Dalsze korekty o koszty ogólnego zarządu oraz o koszty działalności finansowej, obejmujące także koszty zamrożenia kapitału (należności, zobowiązania i zapasy) powodują dalszą redukcję rentowności do poziomu 2,6%.

Wielkości te kalkuluje się w okresach miesięcznych w dziale controllingu oraz odnosi do planu rocznego. Stanowią one także podstawę naliczania premii.

Należy zwrócić uwagę, że wartość poznawcza tych wskaźników jest ograniczona. Nie stwarza bowiem podstawy do decyzji o kierunkach rozwoju działalności, o ograniczaniu sprzedaży wobec pewnych grup odbiorców, nie wskazuje także tych odbiorców, którzy generują zyski, jak i tych, którzy powodują straty. Zakłada, że istnieje jeden odbiorca, o jednolitej charakterystyce. Założenie to widoczne jest w liczbie wskaźników, a także w ich liczniku (kolejny poziomy

zysku uwidocznione w rachunku zysków i strat) oraz mianowniku (każdorazowo przychody ze sprzedaży).

Efektywność w modelu ogólnym (obsługi wielu odbiorców)

Jakkolwiek autorstwo modelu łańcucha wartości (*value chain*) przypisuje się firmie doradczej McKinsey, to model sformalizował i spopularyzował M.E. Porter, by analizować źródła przewagi konkurencyjnej firmy²⁾. Łańcuch wartości firmy jest w tym ujęciu częścią większego strumienia działań zwanego systemem wartości, który przyjmuje następujący modelowy kształt przedstawiony na schemacie 2.

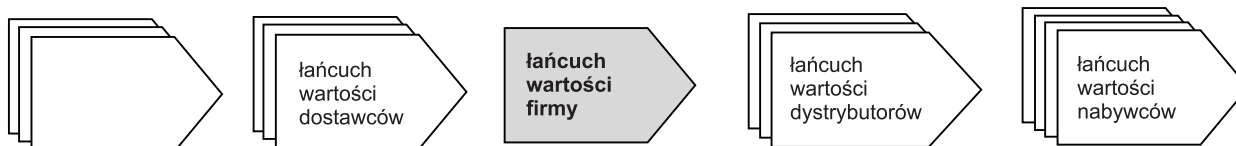
Łańcuch wartości firmy jest zbiorem wykonywanych działań, pozwalających zaprojektować, wyprodukować, sprzedać, dostarczyć i zapewnić serwis produktowi firmy³⁾. Wymienione działania realizuje się wyłącznie w celu sprzedaży, tj. uzyskania przychodów z danego produktu lub odbiorcy.

Z tego punktu widzenia, jeżeli przedsiębiorstwo obsługuje więcej niż jeden typ odbiorców, to w istocie rzeczy realizuje więcej niż jeden łańcuch wartości. Różnice w działaniach niezbędnych do obsłużenia odbiorcy hurtowego, który zamawia znaczne ilości zbliżonych pod względem cech asortymentów, a obsługą użytkownika finalnego, który zamawia produkty ściśle dostosowane do swoich potrzeb, są oczywiste.

Procedura identyfikacji procesów i działań składających się na łańcuch wartości przedsiębiorstwa wykracza poza ramy niniejszego opracowania; autor szerzej przedstawił ją we wcześniejszej publikacji⁴⁾.

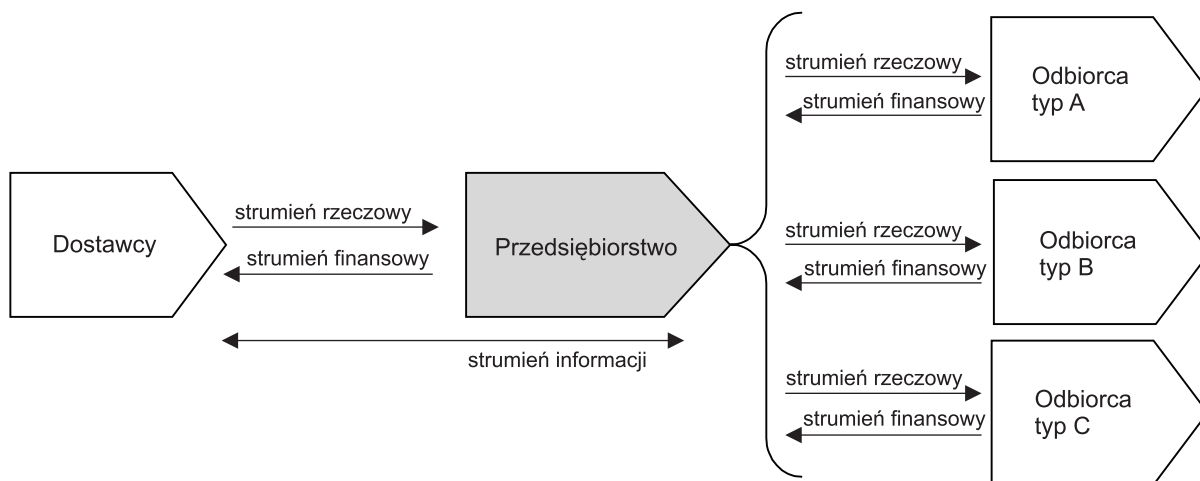
Pomiar efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa na podstawie koncepcji łańcucha wartości zakłada więc:

- określenie typów odbiorców,
- wyodrębnienie łańcuchów wartości,
- przypisanie działaniom realizowanym w ramach wyodrębnionych łańcuchów wartości kosztów zasobów,
- przypisanie przychodom generowanym przez odbiorców kosztów niezbędnych do ich obsługi.



Schemat 2. System wartości – łańcuch wartości sektora

Źródło: M.E. PORTER, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press 1985, s. 35.



Schemat 3. Model obsługi wielu odbiorców w podejściu procesowym

Źródło: opracowanie własne.

Graficzną ilustrację modelu obsługi wielu odbiorców przedstawia schemat 3.

Powyższy schemat ilustruje podstawową trudność metodologiczną, polegającą na wyodrębnieniu poszczególnych typów odbiorców, a następnie przypisaniu im odpowiednich nakładów, tj. rodzajów i wielkości strumienia finansowego skierowanego do dostawców obsługujących dany typ odbiorcy. W wielu przypadkach powstaje problem proporcji tych nakładów, które należy przypisać danemu typowi odbiorcy.

W przykładzie hurtowni wyrobów hutniczych wyodrębniono dwie podstawowe grupy odbiorców. Pierwszą z nich są inni hurtownicy, nabywający towar w celu dalszej jego dystrybucji, tj. pośrednicy stanowiący 9% ogólnej liczby odbiorców, którzy generują ok. 37% obrotu przy względnie jednolitych pod względem asortymentu pozycjach. Drugą grupą są odbiorcy bezpośredni – użytkownicy finalni, którzy stanowią 91% ogólnej liczby odbiorców i generują ok. 63% obrotu, przy czym zamówienia w tej grupie są wielo-

asortymentowe i rozbudowane. Wykres 1 ilustruje tę strukturę.

Oznacza to, że średnio rzecz biorąc, w każdym miesiącu 9 zamówień hurtowych generuje 37% obrotu, natomiast 91 zamówień producenckich generuje 63% obrotu.

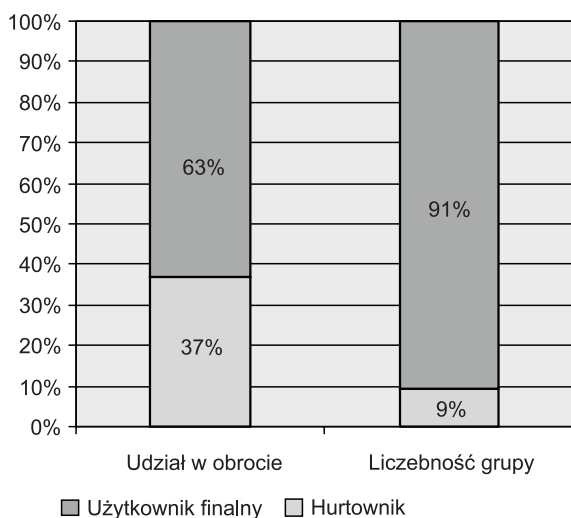
Oba realizowane przez hurtownię łańcuchy wartości, tj. obsługa odbiorców hurtowych oraz obsługa użytkowników finalnych wyrobów hutniczych są zbliżone co do struktury. Oznacza to, że oba łańcuchy składają się z takich samych działań – począwszy od przyjmowania zamówień, a skończywszy na wystawianiu i rozliczaniu faktur. Kolejność tych działań także jest identyczna. Istnienie procedur⁵⁾ wyboru dostawców, realizacji zamówienia, weryfikacji odbiorcy, rejestracji obrotu, kompetencji decyzyjnych powoduje, że modelowa postać łańcucha wartości jest identyczna w obu przypadkach (schemat 4).

Każde z realizowanych działań wymaga określonych zasobów, przy czym kategorie ponoszonych kosztów pozostają tożsame z rachunkiem efektywności w modelu jednego odbiorcy przedstawionym w części pierwszej rozważań:

- wynagrodzenia wraz z narzutami i świadczeniami na rzecz pracowników stanowią ok. 43% kosztów,
- transport stanowi ok. 20% kosztów,
- koszty związane z biurami i magazynem (dzierżawa, energia elektryczna i ciepła, dozór mienia) stanowi ok. 17% kosztów,
- pozostałe usługi, w tym łączność, stanowią ok. 10% kosztów,
- amortyzacja majątku trwałego stanowi ok. 7% kosztów struktury ogółem,
- pozostałe kategorie kosztów stanowią poniżej 3% kosztów ogółem.

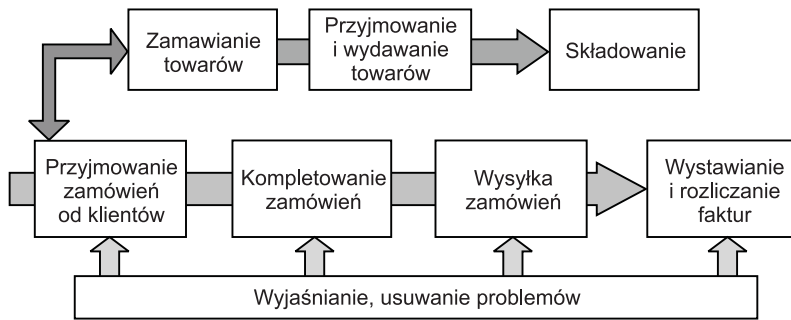
Koszty te nie obciążają w równym stopniu realizowanych działań. Oznacza to, że dla składowania występuje np. dozór mienia, natomiast ogrzewanie nie występuje wcale. Przypisanie kosztów zasobów do wyodrębnionych działań daje tabelę syntetyczną (tabela 1).

Podstawowym zagadnieniem na tym etapie konstruowania analizy efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa w modelu wielu odbiorców jest przypisa-



Wykres 1. Klienci hurtowni według kryterium przedmiotu działalności

Źródło: opracowanie własne.



Schemat 4. Procesowy model łańcucha wartości dla hurtowni

Źródło: opracowano na podstawie J.A. MILLER, K. PNIEWSKI, M. POLAKOWSKI, *Zarządzanie kosztami działań, op.cit.*, s. 75 i badań własnych.

nie właściwej proporcji kosztów danemu działaniu. Oznacza to konieczność rozbicia każdej pozycji kosztów według tzw. nośników kosztów zasobów, takich jak:

- udział w nominalnym czasie pracy pracowników przeznaczony na wykonywanie poszczególnych działań,
- liczba pracowników wykonujących poszczególne działania,
- liczba godzin poświęcona wykonywaniu poszczególnych działań,
- powierzchnia pomieszczeń związana z wykonywanym działaniem,
- analiza wykorzystania telefonów i telefaksu,
- zużycie energii w podziale na działania prowadzone w biurze i w magazynie (z uwagi na odmienną cha-

rakterystykę energochłonności użytkowanych urządzeń).

Przykładem zastosowania nośników kosztów działań jest rozdysponowanie kosztów wynagrodzeń na podstawie dokonanej analizy czasu pracy (schemat 5).

W wyniku postępowania alokacyjnego uzyskano koszty zasobów dla poszczególnych działań, przy czym suma kosztów zasobów wykorzystywanych przez działania może być niższa od kosztów ewidencyjnych. Nie wszystkie bowiem koszty przyczyniają się do uzyskania przychodów. Tabela 2 ilustruje uzyskane wyniki.

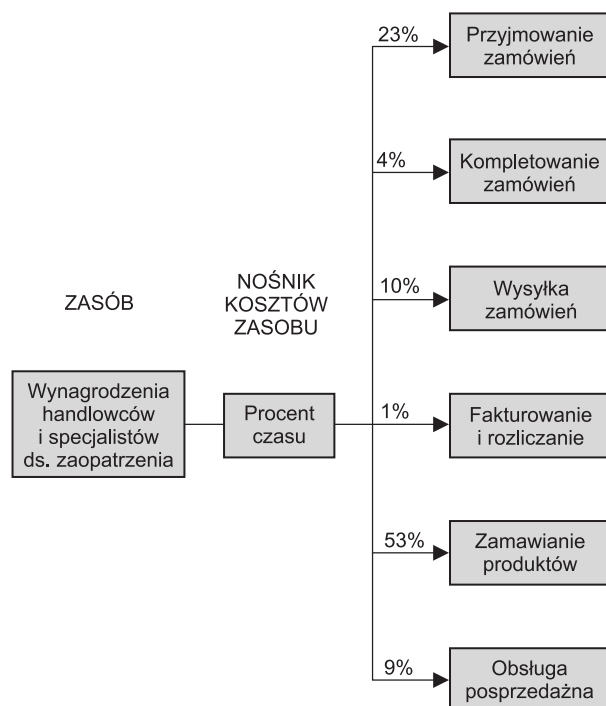
Stwierdzono przy tym, że koszty operacyjne działalności według klasycznego rachunku są wyższe o 30 tys. złotych od powyższego zestawienia kosztów działań. Analiza działań z punktu tworzenia wartości nie uwzględnia zasobów o takiej wartości w rachunku. Przypisanie zasobów o łącznej wartości 30 tys. złotych do łańcucha wartości okazało się bowiem niemożliwe. Inaczej mówiąc, redukcja kosztów o 30 tys. złotych nie będzie miała skutków dla procesu dostarczenia klientom wartości dodanej.

Kolejnym etapem analizy efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa w modelu obsługi wielu odbiorców jest określenie nośników kosztów działań, tj. wielkości, które determinują wykorzystanie zasobów danego działania wobec odbiorców. Dla uproszczenia posłużono się wskaźnikiem udziału w liczbie odbiorców,

Tab. 1. Alokacja kosztów zasobów do realizowanych działań

Nr konta	Nazwa konta	Przyjmowanie zamówień	Kompletowanie zamówień	Wysyłka zamówień	Fakturowanie i rozliczanie	Zamawianie produktów	Przyjmowanie i wydawanie towarów	Składowanie towarów
31xx	wynagrodzenia	X	X	X	X	X	X	X
26xx	transport nietechnologiczny	-	X	X	-	X	X	-
29xx	pozostałe usługi	X	X	X	X	X	X	X
00xx	amortyzacja	-	X	X	X	X	X	X
45xx	narzuty na ubezpieczenia społ.	X	X	X	X	X	X	X
19xx	energia	X	X	X	X	X	X	X
61xx	podatki i opłaty	-	-	-	X	X	X	X
27xx	remonty	-	-	-	-	-	X	X
51xx	świadczenia na rzecz prac.	X	X	X	X	X	X	X
70-71xx	usługi wewnętrzne	X	X	X	X	X	X	X
72xx	dzierżawa środków trwałych	X	X	X	X	X	-	-
63xx	delegacje	X	X	X	-	-	-	X
11xx	materiały pośrednie	X	X	X	X	X	X	X
68xx	reprezentacja i reklama	-	-	-	X	X	-	-
69xx	pozostałe koszty	-	-	-	X	-	-	X

Źródło: opracowanie własne.



Schemat 5. Procent czasu jako nośnik kosztów pracowników – przykład alokacji

Źródło: opracowanie własne.

tj. 9% dla odbiorców hurtowych oraz 91% dla użytkowników finalnych. Oznacza to, że rozkład efektywności łańcuchów wartości hurtowni przyjmuje następującą postać:

- odbiorcy hurtowi: przychody 3 564 580,00 złotych, koszty sprzedaży 3 219 000,00, koszty działań 54 360,00 złotych, co daje rentowność operacyjną mianowaną do przychodów ze sprzedaży na poziomie 8,17%, lub 9,04% rentowności operacyjnej liczonej jako stosunek zysku operacyjnego do kosztów sprzedaży;
- użytkownicy finalni: przychody 6 069 420,00 złotych, koszty sprzedaży 5 481 000,00 złotych, koszty działań 549 640,00 złotych, co daje rentowność operacyjną mianowaną do przychodów ze sprzedaży 0,64%, lub 0,71% rentowności operacyjnej liczonej jako stosunek zysku operacyjnego do kosztów sprzedaży.

Tab. 2. Koszty działań realizowanych w hurtowni

Działanie	Koszty zasobów
Przyjmowanie zamówień	60 000 zł
Kompletowanie zamówień	25 000 zł
Wysyłka zamówień	100 000 zł
Fakturowanie i rozliczanie	2 000 zł
Zamawianie produktów	135 000 zł
Obsługa posprzedażna	22 000 zł
Przyjmowanie i wydawanie towarów	235 000 zł
Składowanie towarów	25 000 zł
RAZEM	604 000 zł

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowe rozbicie nośników kosztów działań zmieni te wielkości, jednak nie zmienia relacji pomiędzy rentownością obrotu z hurtownikami a obrotem z użytkownikami finalnymi.

Podsumowanie

Rachunek efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa stanowi niezbędne narzędzie tak operacyjne, jak i strategiczne, wspiera także decyzje inwestycyjne. Klasyyczny rachunek nie ujawnia jednak istoty rentowności przedsiębiorstwa. Nie udziela bowiem odpowiedzi na pytanie: na czym zarabiamy? W modelu obsługi jednego odbiorcy instrumentarium klasyczne jest odpowiednie. Jednak przy większej liczbie odbiorców, różnych pod względem charakterystyki obsługi, wymagań itp. klasyczne narzędzia są dalece nie wystarczające.

Wykorzystanie koncepcji łańcucha wartości oraz rachunku kosztów działań pozwala znacznie ograniczyć wskazane niedoskonałości klasycznych rozwiązań. Ujawnia nie tylko, jakie są koszty poszczególnych działań, nie tylko wskazuje na koszty nie uzasadnione z punktu widzenia dostarczonej klientom wartości, ale także pozwala mierzyć efektywność funkcjonowania w poszczególnych segmentach rynku. Jednocześnie odnosi efekty finansowe do rzeczywiście poniesionych nakładów. Sama koncepcja rachunku efektywności odbiorców nie stanowi *novum*, jednak ścieżka postępowania, alokacji kosztów do działań, a następnie działań do odbiorców stanowi istotne rozwinięcie dotychczas stosowanych modeli. W uproszczeniu dokonuje się podziału sumy przychodów na odpowiednie typy odbiorców, a następnie przypisuje się do tak zdefiniowanych efektów nakłady konieczne, tj. poniesione koszty. Pozwala to nie tylko znacznie poprawić dokładność i zwiększyć wartość poznawczą wskaźników efektywności, ale także dokonać przeglądu zasobów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo. Łańcuch wartości wiąże zasoby z działaniami i zwykle okazuje się, że część zasobów przedsiębiorstwa generuje koszty, ale nie jest wykorzystywana przez żadne działanie.

Popularność rachunku efektywności operacyjnej opartego na koncepcji łańcucha wartości i rachunku kosztów działań w gospodarkach wysoko rozwiniętych nakazuje spodziewać się wzmożonego zainteresowania nimi ze strony polskich przedsiębiorstw.

Wojciech Czakon

PRZYPISY

- ¹ E. NOWAK (red.), *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu 1998, s. 11.
- ² M.E. PORTER, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press 1985, s. 33 i nast.
- ³ J.A. MILLER, K. PNIEWSKI, M. POLAKOWSKI, *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000, s. 206.
- ⁴ W. CZAKON, *Identyfikacja procesów w firmie w aspekcie łańcucha wartości*, „Przegląd Organizacji” 2/2001.
- ⁵ Odpowiednie procedury systemu zapewnienia jakości ISO 9001.

Autor – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”

Marek Rawski

Uwagi wstępne

Pojęcie „strategia marketingowa”, od chwili pierwszego pojawienia się w literaturze przedmiotu¹⁾, było różnie rozumiane. Niektóre interpretacje powstałe na różnych etapach rozwoju gospodarczego i nauk o zarządzaniu i marketingu, znalazły trwałe miejsce w literaturze przedmiotu, inne pojawiały się na krótko i ustępowały miejsca nowym koncepcjom. Wydaje się, że ten stan rzeczy był determinowany przez dwie grupy czynników:

- Marketing jako przedmiot strategii marketingowej nie jest rozumiany jednoznacznie. Jako wiedza będąca próbą objaśnienia zjawisk i procesów zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, a także jako zbiór zasad, metod i technik postępowania przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia, nie został ustalony „za biurkiem”. Marketing jest uogólnieniem doświadczeń przedsiębiorstw wynikających z ewolucyjnego dostosowywania się do ciągle zmieniających się warunków funkcjonowania w procesie rozwoju gospodarki rynkowej. Tak więc postęp wiedzy o marketingu i rozwój narzędzi analitycznych sprawiają, że „obiektywnie” rozumienie strategii marketingowej ulega nieuchronnym modyfikacjom.

- Rozwój wiedzy nauki o zarządzaniu „rodził” różne interpretacje pojęcia „strategia”, co można dostrzec analizując różne szkoły i nurty zarządzania strategicznego. Przykładowo, planistyczna szkoła myślenia strategicznego uważa, że budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem, a w jej tworzeniu najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy. Według szkoły pozycyjnej istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a według szkoły ewolucyjnej strategia to spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w toku działalności przedsiębiorstwa²⁾.

Szukanie konsensusu, uzgadnianie stanowisk jest koniecznością, pozwalającą na porozumienie się i formułowanie praktycznych zaleceń (zasad, metod, technik) dotyczących skutecznego tworzenia i realizacji strategii marketingowej.

Celem artykułu jest próba (przy pewnych założeniach) interpretacji strategii marketingowej, w opinii autora mogącej stanowić platformę do poszukiwania ujednoczonego sposobu rozumienia tego pojęcia. Ograniczone ramy publikacji pozwalają tylko zarysować proponowane stanowisko. Aby propozycja była względnie czytelna, warto w skrócie zaprezentować krytycznie wybrane podejścia do rozumienia strategii marketingowej, będące swoistą genezą proponowanego ujęcia.

Sposoby interpretacji strategii marketingowej

Istniejąca różnorodność koncepcji i sposobów ujmowania strategii marketingowej mimo wszystko pozwala próbować wyodrębnić pewne charakterystyczne podejścia, odzwierciedlające ewolucję koncepcji tak marketingu, jak i zarządzania strategicznego. Można wskazać następujące grupy podejść do rozumienia strategii marketingowej³⁾:

- Najbardziej rozpowszechnionym podejściem do objaśnienia istoty strategii marketingowej to podejście instrumentalne, ograniczające zakres przedmiotowy strategii marketingowej do kształtowania kompozycji instrumentów i działań marketingowych (struktury marketingu-mix). Jest to podejście widoczne nie tylko we wcześniejszych publikacjach marketingowych (zob. np. [13, 26]), ale także w opracowaniach późniejszych. To podejście wywarło duży wpływ na autorów polskich. Podejście jest niejednorodne. Część autorów mówi o strategii marketingu-mix (zob. np. [3, 8]), a część o strategii poszczególnych instrumentów marketingu. Z istoty marketingu wynika konieczność stosowania jednocześnie wszystkich elementów marketingu-mix w określonej konstelacji, realizującej założenia całościowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa [17]. Stąd w mniemaniu autora niepoprawne jest nazywanie strategią marketingową strategii poszczególnych elementów marketingu-mix.

- Rozwinięciem zasygnalizowanego sposobu rozumienia strategii marketingowej jest ujęcie funkcjonalne. Przedmiot strategii marketingowej obejmuje nie tylko kształtowanie struktury marketingu-mix, ale także wybór rynku docelowego, będącego podstawą jej kształtowania. Odmienność postrzegania problematyki segmentacji rynku jako podstawy wyboru rynków docelowych oraz odmienne rozumienie koncepcji plasowania produktu (firmy) na rynku, zrodziły bogatą mozaikę szczegółowych poglądów w ramach tego nurtu myślowego (zob. np. [14, 11]), przy czym często różnice w sposobach interpretacji strategii marketingowej są pozorne, ponieważ wynikają tylko z odmienności – autorskiego – nazewnictwa.

- W podejściu decyzyjnym do rozumienia strategii marketingowej eksponowane są nie funkcje i instrumenty, a decyzje marketingowe i przebieg procesów informacyjnych w przedsiębiorstwie. Decyzje marketingowe to decyzje podejmowane w odniesieniu do celów rynkowych oraz w obszarze funkcjonalnym marketingu, służące realizacji tych celów. Generalnie kwestia włączania lub nie celów do zakresu przedmio-

towego strategii marketingowej wywołuje wiele kontrowersji i nieporozumień. Propozycja Chandlera [5], potraktowania celów jako części immanentnej strategii, znalazła wielu naśladowców w obszarze marketingu (zob. np. [6]). Szczegółowe interpretacje różnych autorów są merytorycznie zbliżone, a często różniące się tylko formą (odmienne nazewnictwo). Dobrą egzemplifikacją istoty tego podejścia są poglądy m.in. Kollata, Blackwella i Robesona [30]. Według nich strategia marketingowa obejmuje: ustalenie celów marketingowych, wybór docelowych rynków, kształtowanie marketingu-mix i politykę marketingową (formalne wskazania dla osób podejmujących decyzje marketingowe).

■ Przenoszenie koncepcji zarządzania strategicznego na obszar marketingowej działalności rodzi nowe podejście do rozumienia istoty strategii marketingowej, które można nazwać strukturalnym. Określanie strategii marketingowej odbywa się przez identyfikowanie jej w strukturze strategii przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia jest wyróżnienie trzech hierarchicznie uporządkowanych poziomów strategii przedsiębiorstwa: strategii globalnej przedsiębiorstwa, strategii poszczególnych strategicznych jednostek biznesu, strategii funkcjonalnych [27, s. 105–113]. Strategie różnią się m.in. zakresem, zadaniami, sposobami alokacji zasobów, głównymi obszarami decyzyjnymi. Strategie strategicznych jednostek biznesu głównie cechuje: określenie obszaru działalności gospodarczej, wybór rodzaju przewagi konkurencyjnej, określenie sposobu działania w danej branży lub segmencie rynku. Strategie funkcjonalne głównie cechuje określenie, w jaki sposób dana funkcja (np. marketingowa) powinna sprzyjać uzyskaniu przewagi konkurencyjnej oraz integracji i koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami w przedsiębiorstwie⁴⁾. Wyróżnienie strategii marketingowej w przedstawionej hierarchii ma trzy oblicza. Z jednej strony (przy rozumieniu marketingu jako funkcji przedsiębiorstwa) strategia marketingowa należy do klasy strategii funkcjonalnych. Z drugiej strony, zakres przedmiotowy strategii marketingowej jest zgodny z charakterem strategii jednostek biznesu. Uwzględniając kryterium przedmiotowe można więc stwierdzić, że przez strategie marketingowe należy rozumieć strategie należące do obu poziomów strategii przedsiębiorstwa (pierwsze oblicze)⁵⁾. Inny pogląd (drugie oblicze) to stwierdzenie, że strategia marketingowa jest realizowana tylko na poziomie strategicznej jednostki biznesu. Najbardziej reprezentatywne są poglądy Jain [23], według którego strategia marketingowa realizowana jest na poziomie strategicznej jednostki biznesu i obejmuje określenie obszaru działania, sposobu osiągania przewagi konkurencyjnej i czasu wejścia na rynek. Przekonanie o istotnej roli marketingu w całym przedsiębiorstwie, przejawiające się w myśleniu kategoriami marketingu na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem są przesłanką formułowania szerokiego ujęcia strategii marketingowej (trzecie oblicze). Typowym przykładem jest koncepcja Aaby'ego i McGanna [1], którzy twierdzą, że strategia marketingowa może być formułowana na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem. W związku z tym wyróżniają: marketingową strategię przedsiębiorstwa, marketingową

strategię jednostki biznesu, funkcjonalną strategię marketingową. Zasadnicze różnice pomiędzy wymienionymi strategiami zasadzają się na odmiennym charakterze i zakresie wykorzystywania instrumentów marketingu-mix i sposobie alokacji zasobów na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.

■ Podejście systemowe traktuje przedsiębiorstwo jako organizm złożony strukturalnie, funkcjonujący w swoim otoczeniu w powiązaniu z jego elementami, przy czym oba obiekty poznania, ze względu na tę złożoność, wymagają modelowania i przedstawiania ich w postaci systemowej. W podejściu systemowym strategia marketingowa jest rozumiana jako celowo skonstruowany system przedsiębiorstwa i jego strategii globalnej, który obejmuje: zbiór strategicznych decyzji dotyczących marketingowych aspektów strategii rozwoju przedsiębiorstwa, poszczególnych jednostek biznesu oraz pól rynkowych (produkt/rynek), a także strategiczne procesy zarządzania, w ramach których powyższe decyzje zapadają i zbiory strategicznych instrumentów marketingu używanych w strategicznych procesach zarządzania oraz wywołanych przez nie działaniach strategicznych (zob. np. [2]). Praktycznie strategia marketingowa jest utożsamiana ze strategią całego przedsiębiorstwa.

■ Podejście sytuacyjne zakłada, że „zawsze”, czy to w fazie diagnozy i projektowania strategicznego, czy to w trakcie budowania strategii marketingowej, przedsiębiorstwo powinno głównie uwzględniać kształt swoich relacji z otoczeniem i w stopniu maksymalnym uwzględniać „odmienność” pomiędzy poszczególnymi sektorami i rynkami, na których funkcjonuje. Przedsiębiorstwo kładzie nacisk nie tyle na wzajemne powiązania pomiędzy elementami systemu zarządzania przedsiębiorstwem i jego związki z otoczeniem, ile na szczegółową istotę powiązań, ich selekcję i wybór związków najistotniejszych w danej sytuacji strategicznej (czynników najsilniej wpływających na te związki). Określenie strategii marketingowej w ujęciu sytuacyjnym to przedstawienie pewnego wzorca opisującego najbardziej skuteczne linie (sposoby, środki, reguły) działań strategicznych, najsprawniej prowadzących do osiągnięcia strategicznych celów marketingowych. Typowym przykładem jest koncepcja przedstawiona przez R. Niestroja. Strategia marketingowa oznacza system zasad oraz wytycznych postępowania, które ukierunkowują i ograniczają zakres możliwych sposobów realizacji celów działań rynkowych [16, s. 20].

Założenia dla formułowanego podejścia

Duża liczba czynników, determinujących sposób podejścia do rozumienia strategii marketingowej, nakazuje ich ujawnienie *explicit*. Ułatwia to zrozumienie intencji formułującego poglądy, a więc i ich merytoryczną ocenę. Główne założenia, przyjęte i respektowane przez autora, można ująć następująco:

■ Rozumienie strategii marketingowej jest formułowane dla przedsiębiorstwa znajdującego się w orientacji marketingowej. Ta kategoria jest rozumiana niejednoznacznie. Dla autora orientacja marketingowa to taki stan warunków rynkowych, „mierzonych”

kształtem relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, który wymaga wykorzystania jako filozofii działania marketingu. Pojawienie się orientacji marketingowej ma charakter obiektywny i między innymi warunkowane jest przez: wzrost różnorodności produktów, nasycenie rynku, nasilenie konkurencji, wzrost funduszu swobodnej decyzji, globalizację rynków, wzrost kapitałochłonności inwestycji, skracanie cyklu życia produktów⁶⁾. Przedsiębiorstwo, które uświadomi sobie, że znajduje się w orientacji marketingowej, chcąc skutecznie i efektywnie funkcjonować na rynku, „musi” stosować marketing jako filozofię zarządzania własnym potencjałem (nie ma alternatywy)⁷⁾.

■ Dla przedsiębiorstwa znajdującego się w orientacji marketingowej marketing stał się dominującą funkcją, przenikając wszystkie obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa i zmuszając do myślenia kategoriami marketingu wszystkie szczeble zarządzania przedsiębiorstwem. Jego główna funkcja wynika z faktu, że to marketerzy muszą zadbać o „zorientowanie” działań na klienta organizując współpracę wszystkich funkcji przedsiębiorstwa, aby klienta zrozumieć, obsłużyć i w efekcie go zadowolić⁸⁾. Realizacja marketingu w tak szerokim zakresie wymaga uruchomienia procesu zarządzania marketingiem na trzech poziomach: przedsiębiorstwa jako całości, strategicznych jednostek biznesu i pól rynkowych [16, s. 36]. Dramat marketingu (traktowany jako proces zarządzania) w pełni rozgrywa się na poziomie strategicznej jednostki biznesu. To uzasadnia traktowanie strategii marketingowej jako strategii klasy strategicznej jednostki biznesu.

■ Marketing, jako filozofia zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa, generalnie za punkt wyjścia przyjmuje wiedzę o procesach i stanach elementów otoczenia, ważnych dla przedsiębiorstwa (szczególnie wiedzę o swoich rzeczywistych i potencjalnych nabywcach). Ta cecha marketingu (aspekt poznawczy) czyni zasadnym przyjęcie podejścia sytuacyjnego do rozumienia istoty strategii marketingowej jako najpełniej pozwalającego odwzorować rzeczywistość orientacji marketingowej. W sensie ogólnym strategia marketingowa będzie więc to zbiór reguł i zasad wyznaczających ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa na poziomie strategicznej jednostki biznesu.

■ Poglądy dotyczące zakresu przedmiotowego marketingu nie są zgodne. Generalnie we wszystkich określeniach można dostrzec obszar wspólny, przez wszystkich akceptowany. Można stwierdzić, że marketer zajmuje się badaniem i objaśnianiem natury zjawisk i procesów tworzących relacje: przedsiębiorstwo – otoczenie i formułowaniem praktycznych zaleceń kształtowania tych relacji. Marketera przy tym interesuje zbiór relacji występujących tylko „na wyjściu” przedsiębiorstwa.

■ Znaczenie elementów i procesów otoczenia dla przedsiębiorstwa znajdującego się w orientacji marketingowej jest różne. Podstawowe, porządkujące znaczenie ma podział na otoczenie bliższe i dalsze. Otoczenie dalsze to zbiór procesów, zdarzeń, elementów tworzących ogół warunków ekonomicznych, technicznych, prawnych, politycznych, społecznych, kulturowych dla funkcjonowania elementów otoczenia bliższego. Przedsiębiorstwo znajdujące się w orientacji

marketingowej nie ma możliwości kształtowania otoczenia dalszego. Musi się do niego dostosować. Dzięki rozpoznaniu jego stanu definiuje obszar dopuszczalnych rozwiązań, znajdujących odzwierciedlenie w jego strategii. Otoczenie bliższe to podmioty, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi bezpośrednio w interakcje. Przedsiębiorstwo znajdujące się w orientacji marketingowej może w różnym stopniu kształtować jego elementy. Bogactwo elementów otoczenia bliższego można zredukować do czterech kategorii: nabywcy, konkurenci, pośrednicy, podmioty wspomagające. Kształtować otoczenie bliższe to oddziaływać na jego podmioty. Rozstrzygnięcia strategiczne powinny tworzyć zasady pozwalające na kształtowanie decyzji operacyjnych w zakresie kształtowania interakcji z tymi elementami.

Określenie strategii marketingowej

Respektując powyższe założenia, strategię marketingową można określić jako zbiór reguł i zasad tworzących ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z otoczeniem bliższym jako całością i poszczególnymi jego elementami. Tak rozumiana strategia to ciąg komponentów, tworzący układ hierarchicznie uporządkowany, wynikający z „ważności” poszczególnych elementów otoczenia dla przedsiębiorstwa:

- strategia kształtowania pola rynkowego,
- strategia nakierowana na nabywców,
- strategia nakierowana na konkurentów,
- strategia nakierowana na pośredników,
- strategia nakierowana na podmioty wspomagające⁹⁾.

Strategia kształtowania pola rynkowego

Strategia kształtowania pola rynkowego to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem bliższym jako całością. Przedsiębiorstwo postrzega swoje otoczenie w sposób nieciągły, co wynika ze sposobu rozumienia rynku przedsiębiorstwa. Pole rynkowe jest to najmniejsza kategoria identyfikowana przez marketera. Przedsiębiorstwo otoczenie bliższe postrzega jako zbiór pól rynkowych. Pole rynkowe można określić jako fragment rynku przedsiębiorstwa scharakteryzowany jednocześnie składową wymiaru przedmiotowego i podmiotowego rynku¹⁰⁾.

Formułowanie strategii kształtowania pola rynkowego generalnie łączy się z szukaniem odpowiedzi na dwa pytania¹¹⁾:

- jak zmieniać reguły postępowania na polach rynkowych „obsługiwanych” przez przedsiębiorstwo?
- jakie reguły i zasady zastosować do włączania nowych pól rynkowych w orbitę własnego oddziaływania?

Bogaty zestaw możliwych reguł, zasad zmusza do korzystania z różnych układów klasyfikacyjnych. powszechnie uważa się, że użytecznym narzędziem klasyfikacyjnym na pierwszym poziomie jest macierz Ansoffa (rysunek).

Macierz Ansoffa pozwala wyróżnić cztery klasy strategii kształtowania pola rynkowego¹²⁾:

	Rynki	Dotychczasowe	Nowe
Produkty			
Dotychczasowe		PENETRACJA RYNKU	ROZWÓJ RYNKU
Nowe		ROZWÓJ PRODUKTU	DYWERSYFIKACJA

Rys. Macierz Ansoffa

Źródło: [16, s. 140].

- penetracja rynku; reguły, zasady zwiększenia efektywności wykorzystania dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach,
- rozwój rynku; reguły zasady wprowadzania dotychczasowych produktów na nowe rynki,
- rozwój produktu; reguły, zasady wprowadzania nowych produktów na dotychczasowe rynki,
- dywersyfikacja; reguły, zasady wprowadzania nowych produktów na nowe rynki.

Strategia nakierowana na nabywców

Strategia nakierowana na nabywców to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań w zakresie kształtowania stosunków z nabywcami. Strategię całościową tworzą dwa poziomy rozwiązania: strategia stymulacji rynku i strategia podziału rynku.

Strategia stymulacji rynku to zgodna z założeniami misji i pożądanym wizerunkiem rynkowym przedsiębiorstwa kombinacja dwóch głównych instrumentów oddziaływania: szeroko rozumianej jakości oferowanego „zbioru korzyści” i jego ceny. Wszystkie możliwe opcje tworzą *continuum*, którego krańcami są: strategia preferencji i strategia „cena-ilość”. Wybór strategii polega na sporządzeniu „mieszanki” w odpowiedniej proporcji cech i własności obu skrajnych strategii¹³⁾.

Urealnienie wybranego sposobu oddziaływania na rynek wymaga rozstrzygnięcia dwóch problemów (strategia podziału rynku):

■ Analizy potencjału przedsiębiorstwa w aspekcie możliwości realizacji wybranej strategii stymulacji rynku. Rozpoznane możliwości potencjału mogą pozwolić na objęcie oddziaływaniem strategii stymulacji rynku ogółu nabywców tworzących dany rynek, albo tylko określonej ich części (potencjał nie pozwala na pełną realizację strategii stymulacji rynku).

■ Wszechstronnej analizy nabywców tworzących dany rynek. W strategii stymulacji rynku jest wykorzystana tylko wiedza o ich oczekiwaniach jakościowo-cenowych. Nabywcy to autonomiczne „byty”, o zróżnicowanych potrzebach, motywach, preferencjach, postawach, zachowaniu się na rynku itd. Chcąc skutecznie oddziaływać na nabywcę należy go postrzegać całościowo. Analiza nabywcy pozwoli rozstrzygnąć, czy oddziaływać na rynek przy pomocy jednego programu marketingowego (stwierdzenie homogeniczności nabywców – ustalić sylwetkę „typowego” nabywcy i na jego obraz stworzyć stosowne rozwiązania), czy oddziaływać przy pomocy różnych programów marketingowych (stwierdzenie heterogeniczności nabywców zmusza do wydzielenia segmentów i tworzenia programów dla każdego segmentu oddzielnie na obraz „typowego” nabywcy segmentu).

Strategia nakierowana na konkurentów

Strategia nakierowana na konkurentów to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z konkurentami. Strategię całościową tworzą trzy poziomy rozwiązania:

■ Strategia zdobywania przewagi nad konkurentami. Według poglądów M. Portera, które akceptuje większość autorów, istnieją trzy strategie pozwalające uzyskać lepsze wyniki od innych przedsiębiorstw w sektorze: minimalizacja łącznych kosztów całkowitych, różnicowanie działalności i koncentracja¹⁴⁾.

■ Strategie stylu konkurencyjności to dopełnienie rozwiązań poziomu pierwszego. Wybór drogi zdobywania przewagi nad konkurentami rodzi pytanie o zachowanie się na tej drodze. Generalnie przejawia się ono w przyjęciu odpowiedniej postawy względem konkurentów (w ujęciu modelowym można wyróżnić dwie klasy postaw: ofensywną lub defensywną), a także w sposobie doboru narzędzi koniecznych do realizacji ustalonych celów względem konkurentów w „wędrówce” na wybranej drodze zdobywania przewagi nad konkurentami (w ujęciu modelowym można wyróżnić dwie klasy sposobów doboru narzędzi: konwencjonalny, niekonwencjonalny¹⁵⁾).

■ Strategie pozycji rynkowej. Ten poziom strategii można traktować jako kontrolny, pozwalający ocenić realność rozwiązań dwóch wcześniejszych poziomów z punktu widzenia „możliwości” potencjałowych przedsiębiorstwa. Użyteczną podstawą analizy różnic strategii jest propozycja wyróżniająca cztery hipotetyczne pozycje konkurencyjne przedsiębiorstwa na rynku: lidera rynku, rzucającego wyzwanie, naśladowcy, poszukiwacza luk rynkowych¹⁶⁾. Zidentyfikowanie się przedsiębiorstwa z jedną z wymienionych pozycji pozwala wykorzystać normatywną wiedzę o możliwościach działania i odpowiednio do tej wiedzy skontrolować (skorygować) rozwiązania przyjęte na dwóch pierwszych poziomach.

Strategia nakierowana na pośredników

Strategia nakierowana na pośredników to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z dystrybutorami (handlowcami). Porządkując wiedzę o stosowanych strategiach, warto jako kryterium wiodące przyjąć postawę obu podmiotów relacji: producenta i handlowca. Postawa aktywna producenta to traktowanie handlowca jako ogniwa własnego systemu dystrybucji, który ma zapewnić sprawny przepływ strumieni marketingowych łączących go z finalnym nabywcą. Postawa pasywna producenta to traktowanie handlowca jako klienta „finalnego”, zaspokajającego swoje potrzeby zaopatrzeniowe. Handlowiec aktywny kształtuje swoje kanały zaopatrzenia odpowiadające jego własnej strategii, traktując producenta jako potencjalnego dostawcę, a nie klienta, któremu starałby się zaoferować swoje usługi dystrybucyjne. Handlowiec pasywny podporządkowuje się dominującej pozycji producenta, starając się korzystnie ułożyć swoją ofertę usług dystrybucyjnych, wyrażając gotowość współdziałania w realizacji opracowanych przez

producenta programów marketingowych. Zestawiając wydzielone postawy można uzyskać cztery modelowe klasy strategii, ułatwiające wybór właściwej strategii postępowania z partnerem rynkowym¹⁷⁾.

Strategia nakierowana na podmioty wspomagające

Strategia nakierowana na podmioty wspomagające to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań w zakresie kształtowania stosunków z tymi podmiotami. Pod pojęciem „podmiot wspomagający” rozumie się dowolny podmiot otoczenia bliższego przedsiębiorstwa wspomagający jego funkcjonowanie na rynku (dla producenta np. bank, firma ubezpieczeniowa, przedsiębiorstwo świadczące usługi transportowe itp.). Metodyka porządkowania wiedzy o strategiach jest identyczna w tym przypadku jak metodyka porządkowania wiedzy o strategiach nakierowanych na pośredników.

Marek Rawski

PRZYPISY

- ¹⁾ Po raz pierwszy w sposób naukowy termin „strategia marketingowa” był użyty przez L.B. Lyona w 1926 roku. W tej sprawie zob. np. [22, s. 38].
- ²⁾ Zob. [18, s. 33–99]. Przegląd różnych podejść do określania strategii organizacji, charakterystycznych dla różnych nurtów zarządzania strategicznego można znaleźć np. w [25, s. 54–74; 12, s. 59–64; 19, s. 179–232; 30, s. 36–61].
- ³⁾ Autor ma świadomość, że propozycja porządkująca jest dyskusyjna, nie wyczerpująca, ale przydatna dla realizacji postawionych celów. Prezentację różnych sposobów interpretacji strategii marketingowej można znaleźć np. w [23, 31, 1, 29].
- ⁴⁾ Szerszą charakterystykę wymienionych strategii można znaleźć np. w [4, s. 46–47; 7, s. 515–516; 31].
- ⁵⁾ Z takim ujęciem można się spotkać np. w pracach [23, 7, s. 515].
- ⁶⁾ Szczegółową charakterystykę orientacji marketingowej w ciągu rozwojowym, a więc i pozostałych faz: produkcyjnej, dystrybucyjnej, społecznej wraz z czynnikami determinującymi ich pojawianie się, można znaleźć np. w [22, s. 22–28; 20, s. 20–26; 9; 26, s. 11–14; 15, 29–33; 7, s. 47–50].
- ⁷⁾ Autor „marketing” rozumie jako zbiór aspektów (filozoficznego, poznawczego, informacyjnego, strategicznego, czynnościowego, segmentacyjnego, organizacyjnego, społecznego), tworzących spójną, zwartą całość. Podobne spojrzenie na marketing można znaleźć np. w [15, s. 35; 24, s. 60–61].
- ⁸⁾ Szerzej tę kwestię poruszono np. w [11, s. 19–23].
- ⁹⁾ Autor jest niekonsekwentny, używając zamiennie liczby pojedynczej i mnogiej. Bliski jest mu pogląd o jednej strategii (liczba pojedyncza) składającej się z komponentów. Rozwiązanie problemów typowych dla każdego komponentu pozwala mówić o strategii marketingowej. Powszechnie używana jest liczba mnoga. Autor uległ tej manierze, poszczególne komponenty nazywając strategiami.
- ¹⁰⁾ O wymiarach rynku przedsiębiorstwa i jego atrybutach zob. np. [16, s. 28–34].
- ¹¹⁾ Niektórzy podają trzecie pytanie: według jakich reguł opuszcza pole dotychczas obsługiwane? [10, s. 27]. Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie jest zawarta w pierwszym pytaniu wymienionym przez autora (jedna z opcji może brzmieć: opuść pole rynkowe).
- ¹²⁾ Szeroką charakterystykę poszczególnych klas strategii z perspektywy marketera można znaleźć np. w [28, s. 105–130].
- ¹³⁾ Szczegółową charakterystykę strategii stymulacji rynku można znaleźć np. w [16, s. 155–159; 2, s. 156–204].
- ¹⁴⁾ Zob. [21, s. 50]. Wymienione strategie są także szeroko scharakteryzowane np. w [7, s. 601–607; 16, s. 163–164].
- ¹⁵⁾ Szerzej zob. np. [16, s. 16–18].
- ¹⁶⁾ Szczegółową charakterystykę wymienionych pozycji konkurencyjnych przedsiębiorstwa można znaleźć np. w [11, s. 353–375; 7, s. 607–613].
- ¹⁷⁾ Szerzej zob. np. [16, s. 166–167; 28, s. 78–84].

BIBLIOGRAFIA

- [1] AABY N.E., MCGANN A.F., *Corporate Strategy and the Role of Navigational Marketing*, „European Journal of Marketing” 1989, nr 10.
- [2] BECKER J., *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, Vahlen, München 1988.
- [3] BOOMS B.H., BITNER M.J., *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firm. Marketing of Service*, AMA, Chicago 1981.
- [4] BOYD Jr H.W., WALKER Jr O.C., *Marketing Management: A Strategic Approach*, Homewood III, R.D. Irwin 1990.
- [5] CHANDLER A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Mass. 1962.
- [6] CRAVENS D.W., *Strategic Marketing*, Homewood, Boston MA Irwin 1991.
- [7] GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing. Punkt zurotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [8] GRZEGORCZYK W., *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1997.
- [9] KEITH R.J., *The Marketing Revolution*, „Journal of Marketing”, 1960, January 24.
- [10] KLECZEK R., KOWAL W., WOŹNICZKA J. (pod red. A. STYŚ), *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [11] KOTLER Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [12] KREIKEBAUM H., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [13] MCCARTHY E.J., *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood III, R.D. Irwin, Georgetown-Ontario 1981.
- [14] MCCARTHY E.J., PERREAULT W.D., *Applications in Basic Marketing: Clippings from the Popular Business Press*, Homewood III, Boston MA Irwin 1991.
- [15] MEFFERT H., *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden 1986.
- [16] NIESTRÓJ R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [17] NIESTRÓJ R., *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 411, Kraków 1993.
- [18] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [19] PIERŚCIONEK Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [20] *Podstawy marketingu*, praca zbiorowa pod red. J. ALTKORNA, Instytut Marketingu, Kraków 2000.
- [21] PORTER M.E., *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [22] PRYMON M., *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Ekspert, Wrocław 1999.
- [23] RUTKOWSKI I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.
- [24] SŁAWIŃSKA M., URBANOWSKA-SOJKIN E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.
- [25] STABRYŁA A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- [26] STANTON W., *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill, New York 1978.
- [27] STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- [28] *Strategie marketingowe*, pod redakcją W. WRZOSKA, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001.
- [29] VARDARAJAN P.R., CLARK T., *Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy*, „Journal of Business Research” 1994, October–November.
- [30] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, pod red. R. KRUPSKIEGO, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [31] ZABIŃSKI L., *Kategoria ogólna strategii marketingowej przedsiębiorstwa i jej ewolucja*, [w:] *Problemy współczesnego marketingu*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej pod red. T. KRAMERA, Wyższa Szkoła Zarządzania i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 1998.

Autor – dr, adiunkt, Katedra Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Ocena systemu zarządzania jakością w organizacji

Sławomir Zapłata

Wstęp

Miedzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) opublikowała 15 grudnia 2000 roku najnowsze wydanie norm ISO serii 9000. Przyjęto jednocześnie trzyletni okres dostosowania systemu zapewnienia jakości, zgodnego z wymaganiami zawartymi w normie ISO serii 9000:1994, na zgodność z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001:2000. Jednocześnie zmianie uległo nazewnictwo, co oznacza transformację systemu zapewnienia jakości w system zarządzania jakością. Zmiana nie dotyczy jedynie terminologii, ale kwestii zasadniczej – zmiany z systemu dokumentacyjnego na system zarządzania. Najistotniejszą kwestią nie jest udokumentowanie działań w formie procedur; nacisk położony został na realizację zadań i osiąganie zaplanowanych celów. Ważną zmianą jest zalecenie przyjęcia podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań oraz konieczność ciągłego doskonalenia¹⁾. Doskonać można jedynie to, co można zmierzyć; aby jednoznacznie wskazać na doskonalenie, konieczne jest bowiem porównanie wyników z wartościami z okresu poprzedniego. W celu wskazania wyników związanych z realizacją działań konieczne jest dokonywanie pomiarów. Pomiar określany jest jako proces empiryczny, którego celem jest obiektywne przyporządkowanie liczb właściwościom obiektów i zdarzeń świata realnego w sposób umożliwiający ich opisanie²⁾. Pomiar stopnia realizacji celu związany jest z oceną skuteczności. Drugi aspekt związany z pomiarami systemu zarządzania jakością dotyczy oceny efektywności systemu, polegającej na porównaniu efektów działań z nakładami przeznaczonymi na te działania.

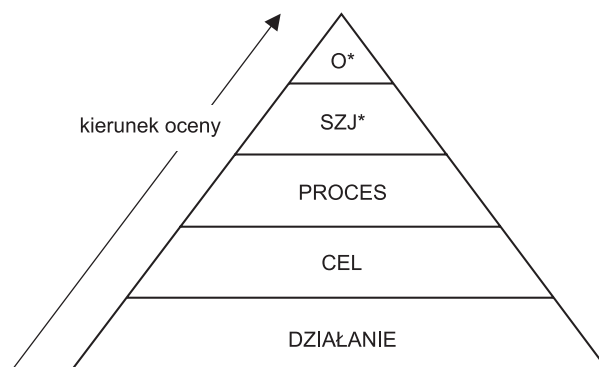
Elementy oceny

Można wskazać na dwa obszary oceny w ramach systemu zarządzania jakością: ocenę wewnętrzną – wykonywaną w ramach organizacji i ocenę zewnętrzną dokonywaną przez klientów oraz dostawców. Oczywiście wyniki oceny zewnętrznej związane są z wynikami oceny wewnętrznej. Jeżeli bowiem nie są osiągane cele i ocena wewnętrzna jest negatywna, to trudno osiągnąć pozytywną ocenę w oczach klientów. Choć oczywiście teoretycznie taka możliwość istnieje. Jest to bowiem związane z jakością, która definiowana jest jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania³⁾. Jed-

nocześnie należy pamiętać, że jakość jest niczym mniej, ani niczym więcej jak postrzeganiem produktów i/lub usług przez klientów. Zatem teoretycznie klienci mogą być zadowoleni z produktów, które zdaniem organizacji nie spełniają wymagań.

System zarządzania jakością powinien być skuteczny, stanowi to zatem podstawę do dokonywania oceny. Aby jednakże ocenić skuteczność systemu jako całości, konieczne jest dokonanie oceny elementów cząstkowych. W prostym ujęciu dotyczy to osiągania celów i realizacji działań stanowiących następstwo polityki jakości w danej organizacji. W ocenie skuteczności istotny element stanowią procesy, bowiem cele są zazwyczaj wskazane właśnie w odniesieniu do poszczególnych procesów w ramach systemu zarządzania jakością. Poziomy oceny skuteczności można uporządkować i wskazać w formie graficznej, co zostało zaprezentowane na rysunku 1.

Z polityki jakości firmy wynikają cele, które należy planować. Cele wyznaczone są w odniesieniu do poszczególnych procesów. Dla osiągnięcia zaplanowanych celów definiowane są zadania, które jako najmniejsza kategoria w planowaniu oceniane są w pierwszej kolejności. Stopień realizacji działań wpływa na stopień osiągnięcia celu. Realizacja celów wskazuje, w dalszej kolejności, na skuteczność procesów, a zestawienie tychże na skuteczność systemu zarządzania jakością. Jednym z podsystemów systemu zarządzania jest system zarządzania jakością⁴⁾, który obok innych podsystemów wpływa na organizację i ocenę skuteczności danego przedsiębiorstwa. Zatem ocena



* O – Organizacja; SZJ – System Zarządzania Jakością

Rys. 1. Płaszczyzny rozpatrywania skuteczności

Źródło: opracowanie własne.

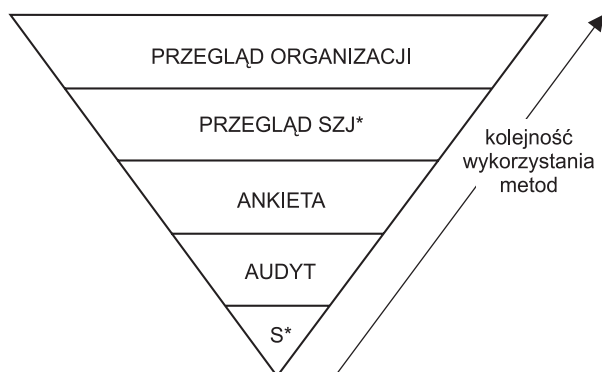
skuteczności organizacji jest ostatnim poziomem oceny stopnia realizacji zadań i osiągnięcia celów.

Na płaszczyźnie rozpatrywania skuteczności można spojrzeć z punktu widzenia wewnętrznej i zewnętrznej oceny. Oczywiście na wszystkich etapach ocena dokonywana jest przez daną organizację, co związane jest z cyklem PDCA „planuj-wykonaj-sprawdź-działaj”. Stopień realizacji działań (pojedynczych zadań) i celów oceniany jest tylko wewnętrznie. Na kolejnych etapach ocena skuteczności dokonywana może być również zewnętrznie. Procesy w ramach organizacji wyodrębniane są zazwyczaj z punktu widzenia wartości dodanej dla klienta. Wewnętrznie oceniany jest stopień realizacji celów w ramach danego procesu i w następstwie jego funkcjonowanie. Na tym etapie, w ramach oceny zewnętrznej, można wziąć pod uwagę ocenę dokonywaną przez klientów. Ocena ta może być wyrażona niezadowolaniem, np. liczbą reklamacji. Jest to jednak ocena od strony negatywnej, która nie daje pełnego obrazu realizacji procesów. Rozwiązaniem drugim może być ankietowanie związane z oceną oferty danej organizacji, stopniem realizacji potrzeb i oczekiwań klientów oraz zadowoleniem z produktów i/lub usług i innych elementów związanych z poziomem obsługi oraz działaniami typu *after sales*. Na podstawie wewnętrznych pomiarów oraz pozyskanych informacji zewnętrznych dokonywana jest ocena skuteczności systemu zarządzania jakością i w dalszej kolejności całej organizacji.

Metody oceny

W celu oceny skuteczności systemu zarządzania jakością należy skorzystać z metod oceny, które zostały zaprezentowane na rysunku 2.

Samoocena jest pierwszą metodą oceny skuteczności działań i jej zaletą jest prostota. Samoocena polega na ocenianiu realizacji zadań wykonywanych przez siebie, co zatem związane jest z motywacją do pracy i postrzeganiem efektów własnej pracy w ramach systemu zarządzania jakością i całej organizacji. Samoocena z natury jest działaniem nie sformalizowanym, zatem jej wynik zależy od zaangażowania pra-



* SZJ – System Zarządzania Jakością; S – Samoocena

Rys. 2. Metody oceny skuteczności systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.

owników w realizowane działania i, co jest z tym związane, kultury organizacyjnej.

Kolejną metodą wykorzystywaną do oceny skuteczności jest **audyt wewnętrzny**. W ramach systemu zarządzania jakością audyty przeprowadzane są okresowo i jest to wymóg zawarty w normie ISO 9001:2000⁶⁾. Celem audytów wewnętrznych jest ocena skuteczności systemu zarządzania jakością. Ocenie nie podlegają zatem osoby, ale system, choć oczywiście to między innymi pracownicy tworzą system i powinni być odpowiedzialni za obszary, w ramach których realizują swoje zadania. Z audytem wewnętrznym związanych jest kilka elementów negatywnie wpływających na proces oceny skuteczności systemu zarządzania jakością⁶⁾:

- audyt wymusza działania na pracownikach, nie skłania jednak do dobrowolnego zaangażowania, wynikającego z poczucia odpowiedzialności za firmę,
- ściśle określona metodyka prowadzenia audytu powoduje czasem rutynę w postępowaniu,
- audyt to metoda heurystyczna – wynikiem analizy są wnioski opisowe, których nieścisłość powoduje utrudnienia w ocenie skuteczności poszczególnych zadań i procesów.

Jednocześnie audyt jest próbą, co oznacza, że ocenie audytowej podlegają wybrane obszary audytu, co może powodować zniekształcenia w ocenie skuteczności całej organizacji.

Do oceny skuteczności działań można wykorzystać **badania ankietowe**. Z jednej strony mogą one dotrzeć satysfakcji klienta wewnętrznego (pracownika), a z drugiej satysfakcji klienta zewnętrznego. Duża liczba badań ankietowych powoduje jednakże „zmęczenie” ankietyzacją, co połączone z niską zwrotnością wypełnionych kwestionariuszy sprawia, iż wyniki z oceny ankietowej niekoniecznie muszą wskazywać na pełen obraz skuteczności systemu zarządzania jakością.

Przegląd systemu zarządzania jakością, zgodnie z wymogiem zawartym w normie ISO 9001:2000⁷⁾, powinien być przeprowadzany w zaplanowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia stałej przydatności, adekwatności i skuteczności systemu zarządzania jakością. Przegląd systemu znajduje się na wyższym poziomie zarządzania niż ankietowanie lub audyty wewnętrzne. Podczas przeglądów systemu zarządzania jakością dokonywana jest analiza materiałów i informacji pochodzących z niższych poziomów zarządzania, np. wyniki audytów wewnętrznych.

Przeglądy zarządzania służą ocenie działalności organizacji jako całości. Podczas przeglądów organizacji analizowane są wszelkie informacje związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i na podstawie tych materiałów określana jest skuteczność funkcjonowania danej organizacji.

Skuteczność a efektywność

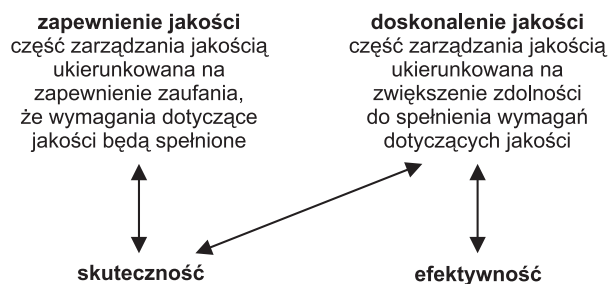
Skuteczność, zgodnie z terminologią systemów zarządzania jakością wg ISO 9000:2000, to stopień, w jakim zaplanowane działania zostały zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte⁸⁾. Skuteczność oznacza zatem pomiar stopnia osiągnięcia założonego celu. Skuteczność można określać pro-

centowo, np. skuteczność 50-proc. oznacza osiągnięcie celu w połowie. Jednakże takie procentowe określanie oznacza, że założony cel nie został w pełni osiągnięty. Można zatem dokonywać pomiaru skuteczności w systemie zerojedynkowym. Przy takim określaniu skuteczności działania rozpatrywane są jako skuteczne (1) lub nieskuteczne (0).

Natomiast efektywność, zgodnie z definicją w normie ISO 9000:2000, to relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami⁹⁾. Relacja pieniężna pomiędzy osiągniętymi wynikami a wielkością poniesionych nakładów określana jest jako efektywność finansowa, czyli powszechnie stosowana miara efektywności gospodarowania. Drugim rodzajem efektywności jest efektywność operacyjna, stanowiąca jeden z wymiarów Strategicznej Karty Wyników¹⁰⁾. Dotyczy ona efektywności procesów produkcyjnych, logistycznych i innych stanowiących o istocie przedsiębiorstwa, czyli odnosi się do kwestii ich organizacji. Zasadniczą kwestią efektywności operacyjnej jest zmniejszenie zużycia środków produkcji na jednostkę produktu, np. podnoszenie wydajności pracy, skracanie cyklu produkcyjnego. Z powyższego wynika, że pojęcie efektywności nie jest pojęciem jednorodnym. Realizowane działania mogą być efektywne z jednego punktu widzenia i nieefektywne z drugiego. Na przykład wdrożenie systemu zarządzania jakością może być działaniem efektywnym z punktu widzenia wykorzystania dostępnych zasobów rzeczowych, a działaniem nieefektywnym w odniesieniu do skrócenia cyklu produkcyjnego.

W odniesieniu do systemu zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001:2000, istotne są wzajemne relacje pomiędzy skutecznością i efektywnością. Skuteczność odnosi się zarówno do zapewnienia jakości, jak i jej doskonalenia, podczas gdy efektywność związana jest tylko z tym ostatnim, co zostało zaprezentowane na rysunku 3.

Do systemu zarządzania jakością odnosi się wymóg skuteczności. Ocena stopnia realizacji zadań jest zatem jednym z elementów koniecznych do zrealizowania, aby uzyskać certyfikat systemu zarządzania jakością potwierdzający zgodność systemu z wymaganiami ISO 9001:2000. Natomiast ocena efektywności systemu zarządzania jakością jest elementem wskazywanym w normie ISO 9004:2000¹¹⁾ i nie jest ona



Rys. 3. Relacja pomiędzy skutecznością a efektywnością w odniesieniu do systemu zarządzania jakością

Źródło: PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, wrzesień 2001, Rysunek A.5 – Pojęcia odnoszące się do zarządzania, s. 59.

obligatoryjnie związana z certyfikowanym systemem zarządzania jakością na zgodność z wymaganiami ISO 9001:2000¹²⁾.

Systemowe ujęcie oceny

W odniesieniu do poszczególnych metod oceny skuteczności systemu zarządzania jakością zasygnalizowane zostały elementy mogące zakłócić proces pomiaru. Dlatego też dla pełnego obrazu realizacji zadań skuteczność systemu zarządzania jakością można zorganizować w sposób systemowy. Sformalizowana ocena skuteczności może być wykonywana w ramach osobnej procedury lub postępowania opisanego w innych dokumentach systemowych, np. audycie wewnętrznym lub przeglądach systemu zarządzania jakością. Ocena skuteczności powinna być dokonywana etapowo i określana procentowo lub w systemie zerojedynkowym.

Etapy w ocenie skuteczności systemu zarządzania jakością:

1. Ocena realizacji zadań. Efekt realizacji zadań porównywany jest z planami i wskazywany jest stopień ich realizacji.
2. Ocena osiągnięcia zaplanowanych celów. Ocena ta jest wynikiem oceny poszczególnych zadań na poprzednim etapie.
3. Ocena skuteczności procesów. Skuteczność procesów związana jest z osiągnięciem, bądź stopniem osiągnięcia, poszczególnych celów przypisanych do tych procesów.
4. Ocena systemu zarządzania jakością, która bazuje na ocenie poszczególnych procesów zidentyfikowanych w ramach podejścia procesowego w zarządzaniu jakością.
5. Ocena skuteczności organizacji. Zebranie i analiza informacji z ocen mających miejsce na poprzednich etapach prowadzi do oceny skuteczności działań całej organizacji.

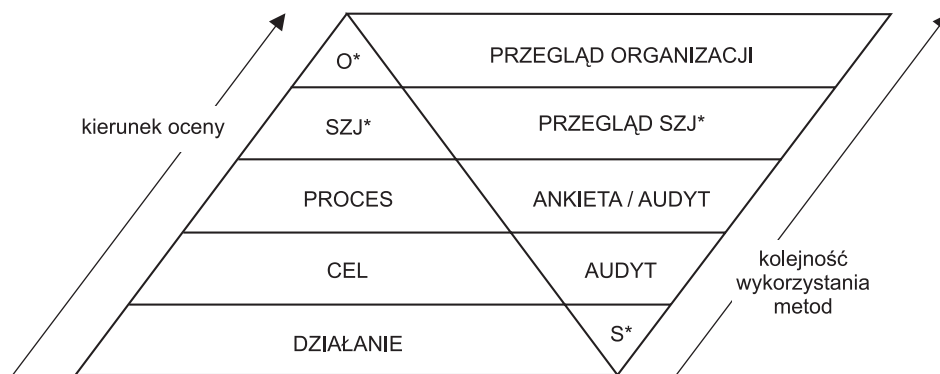
Konkretne zależności pomiędzy skutecznością (rozpatrywaną w systemie zerojedynkowym) i efektywnością systemu zarządzania jakością (SZJ) prezentuje poniższa tabela.

Tab. Zależności pomiędzy skutecznością a efektywnością systemu zarządzania jakością

	Efektywny	Nieefektywny
Skuteczny	SZJ osiąga zaplanowane cele i efekty są większe od nakładów	SZJ osiąga zaplanowane cele, ale nakłady są większe od efektów
Nieskuteczny	SZJ nie osiąga zaplanowanych celów, jednakże efekty są większe od nakładów	SZJ nie osiąga zaplanowanych celów i jednocześnie nakłady są większe od efektów

Źródło: opracowanie własne.

W ramach systemowego podejścia do oceny skuteczności systemu zarządzania jakością można wskazać na wykorzystywane metody na poszczególnych poziomach oceny. Zestawienie płaszczyzn rozpatrywania skuteczności z metodami jej oceny zostało zaprezentowane na rysunku 4.



* O – Organizacja; SZJ – System Zarządzania Jakością; S – Samoocena

Rys. 4. Płaszczyzny i metody oceny skuteczności systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.

W ocenie skuteczności występuje problem związany z „ważnością zadań”. Jeżeli do jednego procesu zaplanowane zostaną dwa cele, to ocena skuteczności na tym poziomie związana będzie z oceną zadań przypisanych do tych celów. Jeżeli zatem do celów zaplanowana zostanie różna liczba zadań, to powstanie pytanie – czy lepiej zrealizować 3 zadania w 100% dla jednego celu, czy też lepsza jest skuteczność 80-proc. związana z realizacją 8 celów na 10 zaplanowanych? Pierwsza odpowiedź na tak zadane pytanie to realizacja 100-proc. Jednakże w takim przypadku zrealizowano 3 zadania, podczas gdy w ramach drugiego celu było to 8 zadań. Jednocześnie problematyczne jest porównywanie zadań pomiędzy sobą, co związane jest z ich „ważnością” oraz porównywalnością związaną z ich różnym charakterem gatunkowym.

Podsumowanie

Ocena systemu zarządzania jakością jest konieczna z uwagi na ciągłe doskonalenie systemu. Elementem wpływającym na dokonywanie pomiaru jest zdefiniowanie jego zakresu oraz systemowe ujęcie w ramach zarządzania jakością. Uwagi wymaga również punkt odniesienia w dokonywaniu oceny. Z uwagi na wymagania zawarte w normie ISO 9001:2000 konieczny jest pomiar skuteczności systemu zarządzania jakością. Spełnienie powyższego wymogu dokonywane jest w ramach systemu, a sposób pomiaru jest różny: procentowy, zerojedynkowy lub oba stosowane równolegle. Z kolei pomiar efektywności systemu zarządzania jakością jest wymogiem zawartym w wytycznych doskonalenia funkcjonowania, normie ISO 9004:2000. Mniej obligatoryjny, w stosunku do skuteczności, charakter pomiaru efektywności oraz trudności we wskazaniu efektów finansowych systemu zarządzania jakością sprawiają, że kategoria ta często jest pomijana, również ze względu na ocenę efektów finansowych działalności danej organizacji jako całości. Ponadto, zarządzanie jakością jest jednym z wielu elementów wpływających na efektywność całego przedsiębiorstwa. W praktyce, jeżeli przedsiębiorstwo jest efektywne, to zazwyczaj nie jest określana efektywność systemu zarządzania jakością. Jednakże system, jako narzędzie dosko-

nalenia zarządzania jakością, jest jednym z elementów, które oddziałuje i koreluje z innymi działaniami w przedsiębiorstwie, prowadząc w efekcie do osiągnięcia celów organizacji.

Sławomir Zapłata

PRZYPISY

- ¹ PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 0.2 Podejście procesowe, s. 13.
- ² Z. KOŁEK, Niepewność wyniku pomiaru jako wskaźnik jego jakości, „Problemy Jakości”, nr 2/2001, s. 14.
- ³ PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 3.1.1, s. 25.
- ⁴ M. SZAFRAŃSKI, Skuteczność w świetle norm serii ISO 9000:2000, „Problemy Jakości”, nr 12/2002, s. 20.
- ⁵ PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 8.2.2, s. 43.
- ⁶ M. SZAFRAŃSKI, Skuteczność w świetle norm serii ISO 9000:2000, „Problemy Jakości”, nr 12/2002, s. 22.
- ⁷ PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 5.6, s. 27.
- ⁸ PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 3.2.14, s. 31.
- ⁹ PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 3.2.15, s. 31.
- ¹⁰ 7/2 Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników („The Balanced Scorecard”) w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, s. 8, aktualizacja wrzesień 2001, [w:] KRIEIER E., ŁUCZAK J., ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości, Tom I, Wydawnictwo FORUM, Poznań 1998–2002.
- ¹¹ PN-EN ISO 9004 Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, listopad 2001.
- ¹² Trudno się tutaj zgodzić ze stwierdzeniem A. Kleniewskiego, że audytorzy muszą ustalać, czy system jest ciągle efektywny, bowiem, w odróżnieniu od skuteczności, efektywność nie stanowi kryterium audytu w ramach systemu zarządzania jakością wg ISO 9001:2000; zob. A. KLENIEWSKI, Podejście procesowe – punkt widzenia audytora, „Problemy Jakości”, nr 11/2002, s. 47.

Autor – pracownik naukowo-dydaktyczny Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Katedra Ekonomiki Jakości.

W dniu 12 grudnia 2002 roku odbyło się kolejne, już **trzecie, sympozjum z cyklu „Zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie” zorganizowane przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Zarząd Główny Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa**. Obrady przebiegały pod hasłem przewodnim: „**Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)**”. W sympozjum udział wzięło ponad 160 osób, w tym przedstawiciele znaczących krajowych ośrodków akademickich, jak również liczne grono praktyków reprezentujących liczące się przedsiębiorstwa oraz instytucje Polski Południowej i Centralnej. Wśród uczestników obrad było także wielu studentów.

Zasadniczym celem sympozjum było omówienie problematyki dotyczącej zmian w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw, wywołanych domeną informacji w procesach zarządzania. W trakcie obrad przedstawiono rezultaty studiów literaturowych oraz badań empirycznych prowadzonych od wielu lat przez uczelnie ekonomiczne i techniczne, jak również współpracujące z nimi przedsiębiorstwa. Podstawą dyskusji było wydawnictwo książkowe, zawierające 22 artykuły zamawiane, prezentujące syntezę dorobku naukowo-badawczego oraz wymianę doświadczeń w zakresie szerokiej wiedzy na temat informacji, jej sposobów pozyskiwania, mierzenia, wartościowania oraz ochrony¹⁾.

Niezwykle szeroki zakres problematyki podzielony został na trzy panele dyskusyjne:

- Panel I – „Zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie – współczesne koncepcje i dylematy”, prowadzony przez prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego,
- Panel II – „Pozyskiwanie oraz bezpieczeństwo informacji w przedsiębiorstwie i państwie”, prowadzony przez prof. dr. hab. Kazimierza Perechudę.
- Panel III – „Wybrane problemy zarządzania informacją w praktyce działalności przedsiębiorstw i instytucji”, prowadzony przez dr. hab. Mirosława Kwiecińskiego.

Obrady pierwszego panelu poprzedzone zostały krótkimi prezentacjami treści referatów poszczególnych autorów, stanowiącymi wprowadzenie do dyskusji. Przedstawione były następujące referaty: „Globalizacja gospodarki a nowe tendencje zarządzania przedsiębiorstwem” (M. Dziura, J. Karczmarek), „Nowe funkcje informacji we współczesnych koncepcjach” (A. Binsztok, K. Perechuda), „Wartość informacji a koszty jej przechowywania i ochrony” (K. Kolegowicz), „Analiza ekonomiczna jako źródło informacji o przedsiębiorstwie” (E. Wyslocka), „Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – model pomiaru” (A. Sopińska, P. Wachowiak), „Korzyści dobrej praktyki w kształtowaniu przejrzystości systemu informacyjnego spółek publicznych” (J. Adamczyk, M. Szczygieł), „Komunikacja w zarządzaniu procesem zmian organizacyjnych” (K. Zadros).

W tej części obrad sformułowano wiele istotnych spostrzeżeń. I tak, obok tradycyjnie przyjętych kate-

gorii ułatwiających klasyfikowanie zjawisk istnieją terminy, hasła, slogany wprowadzane do nauki ponieważ zgodnie z obiegową modą czy potrzebą zakwalifikowania nowo odkrytego zjawiska. Niektóre z kategorii nabierają niejako własnego życia, choć kryjące się za nimi zjawiska utraciły dawno swoją adekwatność. Każda epoka i każda dziedzina ma swoje modne terminy, które bardzo szybko wrastają w język naukowy. W latach siedemdziesiątych XX wieku pojęciem takim stała się „kultura polityczna”, podobnie, choć ze znacznie mniejszymi konsekwencjami, słowo „paradygmat” trwale zastąpiło słowo „wzór”, a lata czterdzieste XX wieku i obecnie czasy przyniosły w zakresie międzynarodowej wymiany termin „globalizacja”. Termin ten zdaje się spełniać obecnie rolę przekątnika informacji o zmieniającej się strukturze świata²⁾.

Zarządzanie informacją w obliczu permanentnych zmian otoczenia gospodarczego stało się jednym z kluczowych procesów we współczesnych organizacjach. Poszerzone możliwości w przypadku pozyskiwania zasobów finansowych czy materialnych wpłynęły na to, że zorganizowanie środków do przeprowadzenia określonych procesów gospodarczych przestało być w większości szczególnym problemem. Obecnie liderem staje się ta firma, która potrafi szybko pozyskać, właściwie zgromadzić, odpowiednio przetwarzać i racjonalnie wykorzystywać informację. Korzystanie z nowoczesnych środków komunikacji, takich jak: sieci szerokopasmowe, technika cyfrowa czy telefonia mobilna, stało się codziennością w przypadku wielu przedsiębiorstw. Bazując na powyższych stwierdzeniach można założyć, że informacja staje się obecnie dobrem najbardziej pożądanym wśród menedżerów³⁾.

Informacja stała się zatem kolejnym zasobem przedsiębiorstwa, którego nie można już pominąć. Natomiast informacje będące podstawą zarządzania w przedsiębiorstwie powinny:

- umożliwiać właściwą analizę i ocenę stanu, w jakim przedsiębiorstwo się znajduje obecnie lub w jakim znajdzie się w przyszłości,
- pozwolić na poprawną ocenę wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na efektywność w przedsiębiorstwie,
- pomagać w podejmowaniu trafnych decyzji, jak i przeprowadzeniu zmian w przedsiębiorstwie⁴⁾.

W dyskusji poruszony został temat wyceny wartości informacji. Stanowi to jeden z najpoważniejszych problemów przedsiębiorstw. Znając wartość informacji można zaplanować budżet związany z jej ochroną, w każdym innym przypadku albo następuje przeinwestowanie w systemy informatyczne związane z jej ochroną, albo niewystarczająca jej ochrona. Wyznaczenie zależności pomiędzy wartością a wydatkami związanymi z pozyskaniem i ochroną informacji jest bardzo trudne do określenia. Wartość informacji jest wielkością proporcjonalną do wielkości potrzeby jej pozyskania.

Kolejnym istotnym, poruszonym problemem była próba określenia kryteriów, jakie winna spełniać analiza ekonomiczna jako istotne źródło informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. I tak powinna ona odpowiadać następującym kryteriom⁵⁾:



- być konkretna, przejrzysta i zrozumiała,
- wyjaśniać odchylenia od bazy porównawczej,
- ujawniać nieprawidłowości, bariery i ujemne zjawiska, a także wskazywać na ich przyczyny oraz skutki,
- udzielać odpowiedzi na postawione pytania formułując zwięzłe wnioski,
- przedstawiać problemy, proponując jednocześnie rozwiązania, które mogą być przydatne w procesie decyzyjnym.

Podstawą odpowiedniej jakości informacji dostarczanych przez analizę ekonomiczną musi być odpowiednio skonstruowany system wskaźników.

Z kolei ważnym problemem poruszonym przez autorów prezentacji był kapitał intelektualny, który, jak w trakcie dyskusji jednoznacznie stwierdzono, przesądza o możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo można uznać za podmiot o wysokim kapitale intelektualnym, jeśli spełnia równocześnie trzy warunki wynikające z zestawienia trzech kryteriów o największej wadze w obszarze kapitału organizacyjnego i trzech kryteriów o największej wadze w obszarze kapitału rynkowego. W obszarze kapitału ludzkiego to: czas poświęcony na szkolenie pracowników, udział pracowników z wyższym wykształceniem oraz roczna fluktuacja. W obszarze kapitału organizacyjnego są to następujące kryteria: poziom informatyzacji, stopień standaryzacji i wewnętrzny system informowania pracowników. W obszarze kapitału rynkowego wyróżniamy: zadowolenie klientów, zasięg znajomości marki, liczbę nowych produktów wprowadzonych ostatnio na rynek⁶⁾.

Jednym z podstawowych zadań w przedsiębiorstwach jest stworzenie jednolitego systemu komunikacyjnego, ze sprawnie przepływającą informacją we wszystkich podsystemach oraz efektywnymi kanałami komunikacji zwrotnej, stanowiącymi istotny element kontroli. Stała kontrola służy niedopuszczeniu do powstania i utrwalenia się procedur niezgodnych z zaplanowanymi. Znaczenie działań w sferze komunikacji związanych z planowaniem jest już widoczne i dostrzegane w polskim życiu społecznym i gospodarczym.

Dyskusja wykazała także zainteresowanie kodeksem dobrej praktyki postępowania podmiotów gospodarczych, szczególnie w aspekcie kształtowania przejrzystości systemu informacyjnego spółek publicznych. Postępowanie przedsiębiorstw powinno odpowiadać dobremu zwyczajom, tymczasem istnieją zachowania stojące w sprzeczności z dobrymi obyczajami godzącymi w interes przedsiębiorstwa.

W ramach obrad drugiego panelu jako wprowadzenie do dyskusji posłużyły następujące wystąpienia: „Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem” (B. Nogalski, B. Surawski), „Ochrona i bezpieczeństwo informacji w przedsiębiorstwach” (L. Kiełtyka), „Zarządzanie wiedzą a bezpieczeństwo transferu informacji w nowoczesnych organizacjach” (A. Kruk), „Bezpieczeństwo infrastruktury informacyjnej” (A. Żebrowski).

W obliczu rosnących potrzeb informacyjnych zarządzania strategicznego we współczesnym życiu go-

spodarczym pojawia się wiele propozycji ułatwienia menedżerom podejmowania decyzji przez dostarczenie wiarygodnych informacji, które może wykorzystać decydent. Większość z nich bazuje na nowo wprowadzanej technologii informatycznej, umożliwiającej obróbkę i przechowywanie znacznych ilości danych ekonomicznych. Pojawiają się zatem systemy wspomaganie decyzyjnego, systemy informowania kierownictwa, systemy ekspertowe, oparte na sztucznej inteligencji itd.⁷⁾.

Ciągła ewolucja struktur organizacji, zmiany ich potrzeb, fuzje, globalizacja, brak jednolitych międzynarodowych przepisów prawa ochrony danych oraz różnice w poziomie gwarantowanego bezpieczeństwa i ochrony informacji przez państwa skłaniają do stworzenia modelu pośredniego, który może być rozpatrywany w dwóch płaszczyznach jako:

- zarządzanie centralne z pełnymi kompetencjami i odpowiedzialnością za strategię i jej realizację w ramach całej organizacji,
- zarządzanie regionalne z pełnymi kompetencjami i odpowiedzialnością za strategię i jej realizację w ramach regionu.

Regionalizacja powinna wynikać przede wszystkim z podobieństwa obowiązującego prawa ochrony informacji w danym regionie. Jest ona wynikiem globalizacji rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. W zależności od liczby i wielkości filii w regionie, możliwe jest rozbudowanie struktury zarządzania bezpieczeństwem informacji każdego podmiotu zgodnie z proponowanym modelem zarządzania centralnego, celem wprowadzenia niezbędnych szczebli zarządzania⁸⁾.

Przeźrzeni współczesnej walki informacyjnej towarzyszy wiele determinant, które wywierają poważny wpływ na jakość informacji wyjściowej, a tym samym możliwości jej wykorzystania. Podstawowe z nich to liczba i tempo napływu informacji. Ta szybkość sprawia, że brak jest jeszcze dostatecznego przygotowania do odbioru takiej liczby informacji, jej interpretacji, analizy i oceny. Ma to istotne znaczenie dla każdej decyzji, zarówno dla podejmującego, jak i poziomu zarządzania. Informacja dla odbiorcy posiada różną wartość, przy czym z uwagi na swoją treść może stanowić wyzwanie przyjmujące postać zagrożenia lub szansy na rozwój⁹⁾.

Ochrona wiedzy powinna uwzględniać mianowicie wartości, doświadczenia, danych w postaci informacji o stanie rzeczy oraz właściwej jej oceny. Trudno skonstruować system, który daje możliwość skutecznego zabezpieczenia wiedzy bez permanentnego oddziaływania na człowieka jako podmiotu przechowującego wiedzę, ściśle do niej uprawnionego, będącego generatorem wiedzy. Dostęp do wiedzy stanowi bowiem jeden z elementów wykorzystania wiedzy w obrębie zarządzania wiedzą. Należy przede wszystkim pamiętać o dużej zmienności wiedzy, istotnej z punktu widzenia jej przechowywania. Nie można chronić wiedzy nieaktualnej, nieprzydatnej z punktu widzenia organizacji, gdyż z uwagi na jej wartość historyczno-dokumentacyjną powinna być powszechnie dostępna. Taki rodzaj wiedzy należy jednak w sposób bezpieczny przechowywać¹⁰⁾.

Jednak problemu zapewnienia bezpieczeństwa biznesu nie można ograniczać do ochrony przed przestępczością, a w szczególności sprowadzać jedynie do ochrony fizycznej. Bezpieczeństwo biznesu obejmuje więc ochronę zgodnych z prawem interesów przedsiębiorcy przed zagrożeniami zewnętrznymi i wewnętrznymi, co zapewnia mu stabilny rozwój zgodnie z założonymi celami. Z powyższych rozważań wynika, że bezpieczeństwo biznesu można utożsamić z pojęciem bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorcy¹¹⁾.

W tym miejscu wydaje się, że mamy do czynienia z dwiema sprzecznymi ze sobą tendencjami. Po pierwsze, zwiększenie dostępu do informacji publicznej stanowi niewątpliwie, przynajmniej częściowe, ułatwienie w prowadzeniu wywiadu gospodarczego; jeśli bowiem dostęp do informacji publicznej jest prawem każdego, to również osoby prowadzącej wywiad gospodarczy. Po wtóre, widać wyraźnie chęć ustawodawcy do ograniczenia swobody działalności gospodarczej w zakresie świadczenia usług detektywistycznych, a więc również i wywiadu gospodarczego. Problem w tym, że regulacje te mają wiele luk, a przepisy są niekiedy dalekie od prawniczej decyzji¹²⁾.

Kwestia bezpieczeństwa informacyjnego stanowi część problematyki wchodzącej w obszar zainteresowania walki informacyjnej. Uprawiający ją nie ujawniają ani charakteru prowadzonych działań, ani instytucji koordynujących taką działalność. Burzliwy rozwój systemów łączności i informatyki sprawia, że walka informacyjna będzie coraz bardziej intensywna, co w zasadniczy sposób wpłynie na zarządzanie bezpieczeństwem informacji.

W ramach panelu trzeciego dokonano następujących wprowadzeń do dyskusji: „Tworzenie efektywnego systemu wywiadu gospodarczego” (M. Kaliski, P. Mrozik), „Eksperymentalne środowisko profilowanego wywiadu sieciowego” (T. Gerszberg), „Zintegrowane systemy informacyjne jako narzędzie wspomagające integrację marketingu i logistyki” (S. Kauf), „Metody wspomagające w zarządzaniu informacją w organizacjach *non-profit*” (T. Kafel), „Ochrona zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa (na przykładzie PPH MEX)” (K. Bzdek).

Efektom przeprowadzonej dyskusji była diagnoza wykazująca słabość kadr polskich przedsiębiorstw we wdrażaniu wywiadu gospodarczego. Tymczasem na światowym rynku, w dobie nasilającej się globalizacji i konkurencji, trzeba być lepiej poinformowanym. Wiąże się to z koniecznością profesjonalnego zdobywania i analizowania informacji o określonych segmentach rynku, funkcjonujących na tym rynku podmiotach, ich osiągnięciach technicznych, projektach działań i pozycji ekonomicznej. Proces wywiadu obejmuje zatem:¹³⁾

- identyfikowanie potrzeb,
- pozyskiwanie informacji i ich przechowywanie,
- przetwarzanie i analizę informacji,
- przekazywanie informacji.

Taki system informacyjny stanowi wyjście naprzeciw potrzebom wszystkich podejmujących strategiczne decyzje, również potrzebom inwestorów, gwarantując im dostępną, aktualną informację. Warto zwró-

cić uwagę, że system ten usprawnia pozyskanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji nie tylko udziałowcom zewnętrznym, lecz także wewnętrznym. Niezależnie bowiem od tego, gdzie znajdzie się terminal komputerowy podłączony do zewnętrznej sieci komputerowej, czy jest to zewnętrzne przedsiębiorstwo, czytelnik znajdujący się w domu, czytelni, dostęp do informacji jest na jednakowym poziomie. Świadoma polityka monitoringu otoczenia oparta na sprawdzonych metodach analizy strategicznej, takich jak model Portera, metoda PESTER czy analiza *stakeholders*, z pewnością przyczynić się może do zmniejszenia ilości sytuacji kryzysowych w organizacji, usprawnienia zarządzania informacją, a w efekcie podwyższenia wartości dodanej generowanej przez organizację¹⁴⁾.

Dyskusja w czasie obrad sympozjum wykazała kolejny raz, że problematyka poruszana w referatach jest ważnym impulsem w opisie zmian związanych z nowym ujęciem procesów zarządzania przedsiębiorstwami, wywołanym wykorzystaniem informacji. Uczestnicy obrad zgodnie orzekli o potrzebie zorganizowania kolejnego sympozjum poświęconego poruszanej problematyce.

Konrad Kolegowicz, Mirosław Kwieciński

PRZYPISY

- ¹⁾ *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, red. R. BOROWIECKI i M. KWIECIŃSKI, Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE, Kraków 2003.
- ²⁾ M. DZIURA, J. KARCMAREK, *Globalizacja gospodarki a nowe tendencje zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ³⁾ A. BINSZTOK, K. PERECHUDA, *Nowe funkcje informacji we współczesnych koncepcjach zarządzania*, [w:] *Informacja ...*, *op. cit.*
- ⁴⁾ K. KOLEGOWICZ, *Wartość informacji a koszty jej przechowywania i ochrony*, [w:] *Informacja ...*, *op.cit.*
- ⁵⁾ E. WYSŁOCKA, *Analiza ekonomiczna jako źródło informacji o przedsiębiorstwie*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ⁶⁾ A. Sopińska, P. WACHOWIAK, *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – model pomiaru*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ⁷⁾ B. NOGALSKI, B. SURAWSKI, *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ⁸⁾ L. KIELTYKA, *Ochrona i bezpieczeństwo informacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ⁹⁾ A. ZEBROWSKI, *Bezpieczeństwo infrastruktury informacyjnej*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ¹⁰⁾ A. KRUK, *Zarządzanie wiedzą a bezpieczeństwo transferu informacji w nowoczesnym organizacjach*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ¹¹⁾ R. GŁUKOWSKI, *Niektóre czynniki wpływające na zagrożenie bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorcy*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ¹²⁾ T. ALEKSANDROWICZ, *Niektóre uwarunkowanie prawne prowadzenia wywiadu gospodarczego w Polsce*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ¹³⁾ M. KALISKI, P. MROZIK, *Tworzenie efektywnego systemu wywiadu gospodarczego*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*
- ¹⁴⁾ T. KAFEL, *Metody wspomagające zarządzanie informacją w organizacjach non-profit*, [w:] *Informacja...*, *op.cit.*

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Wrogowie zaufania

ROBERT GALFORD, ANNE SEIBOLD DRAPEAU, *The Enemies of Trust*, „Harvard Business Review”, February 2003, s. 89–95.

Robert Galford jest udziałowcem i zarządzającym The Center for Executive Development w Bostonie, uczy także menedżerów na uniwersytetach: Harvarda, Columbia i Northwestern. Anne Seibold Drapeau jest szefem Digitas w Bostonie. Ten artykuł jest fragmentem ich książki The Trusted Leader.

Aby zrozumieć, w jaki sposób ludzie traktują zaufanie w organizacji, wystarczy przeprowadzić następujący eksperyment. Po pierwsze, zadać pytanie, czy oni sami i ich koledzy są godni zaufania, a jeśli tak, to dlaczego. Na ogół, odpowiedź na pierwszą część pytania jest pozytywna w stu procentach. Ludzie tłumaczą, że są otwarci, prostolinijni, dotrzymują obietnic i to czyni ich godnymi zaufania. Po drugie, po pewnym czasie, należy zadać pytanie, czy oni sami i ich koledzy są zdolni do budowania zaufania w organizacji. Autorzy gwarantują, że większość pytanym odpowiada, iż nie wierzą w zdolność grup do budowania i podtrzymywania zaufania w organizacji.

Co powoduje taki rozdźwięk w postrzeganiu zaufania w firmach? Menedżerowie podświadomie wyczuwają podstawową prawdę życia organizacyjnego: aby zbudować organizację godną zaufania, potrze-

ba czegoś więcej niż integracji między ludźmi. Przede wszystkim konieczne są zdolności, umiejętności, pomoc w podtrzymywaniu pożądanych postaw, uwaga. Zaufanie wewnątrz firmy jest zjawiskiem dużo bardziej skomplikowanym i można rzec kruchym, niż np. zaufanie między konsultantem a klientem. W przypadku kontaktów z klientem łatwiej jest bowiem kontrolować komunikację. W przedsiębiorstwie ludzie są bombardowani wielką liczbą, często sprzecznych wiadomości. W kontaktach z klientem wiadomo, w czym tkwi problem. W organizacji pracownicy nie zawsze umieją zdefiniować problemy, nawet jeśli są za nie odpowiedzialni.

Co więcej, sytuację komplikuje fakt, że ludzie używają słowa zaufanie mając na myśli różne rzeczy. Po pierwsze, mówi się o zaufaniu strategicznym, czyli o zaufaniu, jaki pracownicy mają dla osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji strategicznych, dla ich wizji i alokacji zasobów. Po drugie, duże znaczenie ma zaufanie osobiste, którym pracownicy obdarzają niejako imiennie poszczególnych menedżerów – w zależności od ich otwartości i równego traktowania pracowników. Po trzecie, istnieje też tzw. zaufanie organizacyjne, wynikające ze sposobu postrzegania firmy. Na tę ostatnią zaś wpływa m.in. klarowność procesów w firmie, ich zwartość, wywiązywanie się firmy ze zobowiązań *etc.* Wszystkie to rodzaje zaufania są ściśle ze sobą powiązane. Za każdym razem bowiem, gdy pojedynczy menedżer zawodzi zaufanie pracownika, nie traktując go w sposób sprawiedliwy, cierpi na tym zaufanie do całej organizacji.

Budowanie zaufania organizacyjnego jest krytyczne dla działania firmy. Badania wykazują związek między poziomem zaufania a kondycją organizacji (zależność wprost proporcjonalna). Ludzie darzący zaufaniem swoich liderów podejmują zwykle mądre ryzyko w swoim postępowaniu, są bardziej skłonni do wysiłku i do dłuższego pozostania w firmie.

Lista wrogów

Jak wyglądają wrogowie zaufania? Według autorów czasami wrogiem jest osoba, czasami konfliktogenna kultura. Niektórych wrogów można poznać od pierwszego rzutu okiem, znaczenie innych pozostaje nie uświadamiane. Ponieważ każdy błąd w zachowaniu menedżerów może naruszyć zaufanie w firmie, lista wrogów właściwie jest nieskończona. Jednakże niemal każde takie działanie daje się przyporządkować poniższemu grupom.

Niekonsekwentny przekaz

Niekonsekwencja w komunikacji dotyczy zarówno spraw wewnątrz organizacji, jak i jej relacji z otoczeniem, w szczególności z klientami. Najczęstszym błędem jest wycofywanie się przez menedżerów z wcześniejszych zobowiązań. Klasycznym przykładem jest zapowiedź np. regularnych spotkań z pracownikami, w trakcie których omawiane będą najważniejsze problemy dotyczące firmy, a następnie równe regularne odwoływanie tych spotkań. Inną sytuacją jest przekazywanie różnych informacji w różnych miejscach organizacji. Wynika to z chęci zadowolenia wszyst-

kich i mówienia tego, co ludzie chcą usłyszeć. Później pracownicy rozmawiając ze sobą odkrywają niekonsekwencję.

Sposobem na rozwiązanie tego problemu jest wyartykułowanie tych priorytetów przed samym sobą lub kimś zaufanym, aby zawsze wyeliminować sprzeczności.

Niekonsekwentne standardy

Ta przypadłość dotyczy zwłaszcza organizacji działających w wielu miejscach, na wielu rynkach lokalnych. Zdarza się, że podejmowanie decyzji o sposobach oceny pracowników, sposobach wynagradzania, wysokości cen *etc.* pozostawia się do rozstrzygnięcia na miejscu. Stąd powstają duże różnice między poszczególnymi filiami firmy. A to podważa zaufanie pracowników i klientów do organizacji.

Brak jednolitych standardów dotyczy także traktowania pracowników. Jeżeli np. nowy dyrektor marketingu zostaje zaproszony na *lunch* z prezesem, a miesiąc później nowy dyrektor IT nie zostanie potraktowany w taki sam sposób, to jest to ważny komunikat dla podwładnych: są równi i równiejsi. Podobnie też, jeśli „gwiazdziej” w firmie pozwala się na łamanie obowiązujących reguł, podczas gdy cała reszta musi ich skrupulatnie przestrzegać.

Nie trafiona życzliwość

Teoretycznie menedżerowie wiedzą, że muszą postępować twardo z pracownikami, którzy kłamią, kradną, są niekompetentni. Problem jednak polega na nieumiejętności wyboru odpowiedniego zachowania. Weźmy przykład osoby niekompetentnej. Współpraca z taką osobą uczy, aby omijać ją w poważniejszych kwestiach. Pracownicy oczekują, że menedżer zareaguje; menedżer zaś uważa, że skoro osoba taka nie naruszyła w poważny sposób przepisów, nie ma możliwości, aby ją ukarać lub zwolnić. Tymczasem taka sytuacja powoduje podważenie wszystkich rodzajów zaufania – strategicznego, osobistego i do organizacji.

Uwadze menedżerów umykają często negatywne uwagi na temat firmy. Uważają oni, że zawsze i wszędzie pojawiają się niezbyt po-

chlebne komentarze, więc należy to przyjąć jako część życia organizacyjnego. Tymczasem podważa to zaufanie i uczy pracowników, że tego rodzaju zachowanie jest tolerowane.

Falszywe odpowiedzi

Menedżerowie boją się mówić o uchybieniach pracowników, zwłaszcza jeśli dochodzi do bezpośrednich rozmów. To jest kolejny przykład podważania zaufania w firmie. Co więcej, nie tylko nie umożliwia poprawienia sytuacji, bo pracownicy tacy mogą być ciągle nieświadomi błędów, ale wręcz ją pogarsza. Tym bardziej, że otrzymują oni takie samo wynagrodzenie, a czasami też premię, jak inni.

To pokazuje pracownikom, którzy starają się wykonywać swoje zadania dobrze, że nie ma to większego znaczenia. Prowokuje też pytania w rodzaju: dlaczego mam tak bardzo się starać, w końcu dostaję takie samo wynagrodzenie, jak inni.

Trudności w zaufaniu innym

Zaufanie innym jest szczególnie trudne w przypadku perfekcjonistów i pracoholików. Tacy ludzie, nawet jeśli delegują uprawnienia i zachęcają swych podwładnych do większej samodzielności, wkrótce potem zaczynają krążyć wokół pracownika, kontrolować go i odbierać mu inicjatywę. Nowo przyjmowanemu do pracy nie dają się rozwinąć. W konsekwencji najbardziej wartościowi odchodzą.

Słoń w składzie porcelany

Niektóre sytuacje są tak bardzo niezręczne, bolesne i mają taki wpływ na życie firmy, że nikt nie wie, jak sobie z nimi radzić. Mowa tu np. o nagłym zwolnieniu jakiejś osoby, kiedy nikt niczego nie wyjaśnia na spotkaniu z pracownikami nazajutrz, bojąc się poruszyć ten temat, lub o rozprzestrzenianiu się plotek, których nikt nie ma odwagi sprostować.

Podstawowym błędem jest ignorowanie rzeczy, o których szepcze się po kątach w firmie. Jedyną możliwością podtrzymania zaufania jest otwarte mówienie o problemach, odpowiadanie na pytania

i przynajmniej krótkie wyjaśnienie. W odpowiednim momencie można przecież powiedzieć – przepraszam, ale nie mogę udostępnić więcej szczegółów.

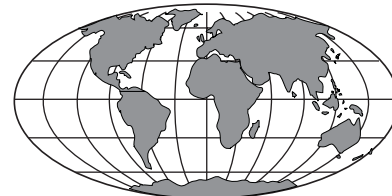
Plotki w próżni

Plotki najczęściej pojawiają się w sytuacji wielkich inicjatyw firmy: wprowadzenia nowego produktu na rynek, realizacji kompleksowego projektu, analizy linii produkcyjnej, będącej powodem strat. Ludzie, nie znając całej historii (czasami dlatego, że cała historia jeszcze nie istnieje), do uzyskanych informacji dokładają swoją interpretację. Tymczasowa próżnia, czy też brak informacji są stanem naturalnym w firmie, ale brak zaufania może zagrozić życiu organizacyjnemu w bardziej trwały sposób.

Co można zrobić w tej sytuacji? Być do dyspozycji podwładnych jak tylko to możliwe – nawet jeśli trzeba im powiedzieć, że nie mogą poznać wszystkich szczegółów. W poprawnej komunikacji z pracownikami może pomóc zadanie sobie kilku podstawowych pytań: co pracownicy wiedzą o problemie, jak mogą, to co usłyszeli, interpretować, czy ja powiedziałem im wystarczająco dużo, czy forma przedstawienia problemu wynika z konieczności zachowania w tajemnicy niektórych detali, czy też z obawy przed pytaniami?

Konsekwentnie zła pozycja firmy

Jeśli przedsiębiorstwo regularnie ponosi porażki na rynku i ma to swoje odbicie w kursie akcji, zaufanie spada bardzo szybko. Pracownicy coraz mniej czasu poświęcają na myślenie o organizacji i jej przyszłości, a coraz więcej o swoich dalszych posunięciach i sposobach na uratowanie kariery. Wystarczy popatrzeć na losy takich firm, jak Kodak, Polaroid, czy Xerox w okresie kryzysu.



Co można zrobić w takiej sytuacji? Po pierwsze, trzeba być realistą i dopasować wymagania wobec pracowników do sytuacji. Po drugie, tak w jak w innych sytuacjach spadku zaufania – zadbać o dobrą komunikację. Im więcej pracownicy będą wiedzieli, tym łatwiej będzie im zaufać organizacji, nawet w ciężkich czasach.

Zaufanie w trudnych czasach

Niezależnie od wysiłków menedżerów, zdarzają się takie sytuacje w życiu firmy, w których zaufanie jest wystawione na poważną próbę. Dotyczy w szczególności zmian strukturalnych, takich jak: fuzje, reorganizacje, zwolnienia. Ludzie z reguły zadają sobie pytanie: co to oznacza dla mnie? Wszystkie notatki, informacje z góry są wnikliwie czytane i analizowane.

Tak więc, aby uniknąć nieporozumień, jak najbardziej trzeba ograniczać spekulacje odnośnie do przyszłości firmy. Każdą informację pracownicy interpretują bowiem jak rodzaj obietnicy, czy zobowiązania ze strony kadry kierowniczej. Do szczególnie niebezpiecznych zwrotów w trakcie dyskusji z podwładnymi należą:

- nie mam ukrytych planów,
- nie będzie (więcej) zwolnień,
- to co ustaliliśmy, nie podlega zmianom,
- w rezultacie umocnimy naszą pozycję,
- mam pełne zaufanie do naszego kierownictwa,
- to będzie najtrudniejsza rzecz, jaką przyszło mi robić w życiu.

Takie oświadczenia bardzo łatwo się mszczą.

Organizacje tracą zaufanie nie tylko w trakcie zmian, ale także w sytuacji kryzysu. I ważniejsze są wtedy nie same wydarzenia, ale to, jak się je wykorzystuje wewnątrz firmy. Podstawowym błędem liderów jest zwykle kierowanie zainte-



resowania na zewnątrz (jak działać, aby utrzymać się na rynku?), a pomijanie wpływu kryzysu wewnątrz organizacji. Jest to o tyle groźne, że pracownicy nie czują się wtedy bezpiecznie.



Zaufanie nie jest zjawiskiem, które można poddać jakiegokolwiek presji. Trudności sprawiają też pró-

by jego zmierzenia. Firmy i ludzie są zbyt skomplikowani, aby mogło się to udać. Nie zmienia to faktu, że zaufanie jest czynnikiem kluczowym w organizacjach, determinującym efektywność ich działania. Budowanie, podtrzymywanie i odbudowywanie go w sytuacjach zagrożenia musi znajdować się w planie zadań każdego menedżera.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

Załącznik

Kącik zrędy – czyli kilka niewygodnych prawd o życiu organizacji

Nie ma czegoś takiego, jak prywatna rozmowa. Nie jest celem autorów wpędzać menedżerów w paranoję, ale w zasadzie każde słowo, każda wypowiedź wydostaje się za drzwi gabinetów i krąży po organizacji – jest powtarzana, komentowana i interpretowana.

Nie ma czegoś takiego, jak przypadkowa rozmowa. Ludzie przypisują głębokie znaczenie w zasadzie każdemu słowu, jakie słyszą od menedżera.

Czasami ludzie słyszą to, czego się najbardziej boją. W niektórych firmach, w niektórych warunkach ludzie bardzo szybko popadają w paranoję, interpretują negatywnie *wszystkie* zasłyszane informacje i podjęte działania.

Trauma żyje długo. Menedżer musi być przygotowany na sytuację, w której długo będzie przepraszał za czyny nie popełnione i zdarzenia, które miały miejsce zanim przyszedł do firmy.

Każdy dobry uczynek podlega karze. Nawet jeśli intencje są czyste, a działania jak najbardziej kompetentne i tak zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie je kwestionował.

Trzecia zasada dynamiki Newtona nie zawsze ma zastosowanie. Newton stwierdził, że każdemu działaniu towarzyszy równe mu, skierowane przeciwnie – przeciwdziałanie. Tymczasem w firmie błaha z pozoru posunięcia wywołują wielki opór i negatywne reakcje. Zdarza się i tak, że menedżerom wydaje się, iż dokonują głębokiej, znaczącej zmiany, a reakcja pracowników ogranicza się do zdawkowego: „OK, dobrze, czy możemy już pójść na *lunch*?”