

80 LAT TNOiK

- Ci, co chcieli tu szczepić Amerykę – Stefan Bratkowski 3

MARKA

- Niech marka prawdę ci powie – rozmowa z MARIUSZEM PRZYBYŁEM – kreatorem marki (Brand Nature Access – BNA) 5
- Marka za markę – rozmowa z prof. dr. hab. WOJCIECHEM GASPARKIM, dyrektorem Centrum Etyki Biznesu 8
- Determinanty silnej pozycji rynkowej marek handlowych – Jacek Kall 10
- Marka i jej znaczenie w przedsiębiorstwie – Barbara Józefowicz 13

- Rozważania nad tożsamością organizacyjną – konsensus pomiędzy teorią a praktyką – Anna Zarębska 17
- Przedsiębiorczość wewnętrzna – Marek Laszuk 20
- Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim – Anna Lipka 22
- Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych – instrumenty polityki gospodarczej – Marian Gorynia, Małgorzata Bartosik-Purgat, Barbara Jankowska, Radosław Owczarzak 26
- Japonia: kryzys bankowy czy kryzys władzy? – Anna Ząbkowicz 31
- Kompletowanie zespołu zadaniowego – mozaika ról – Stanisław Chełpa 34

PŁACE

- System wynagrodzeń oparty na idei udziału pracowników w zysku – studium przypadku – Waldemar Rzońca 38

MARKETING

- Natura problemów marketingowych – Ewa Frąckiewicz 41

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 44**Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Rozsadzanie rynku. Strategie wzrostu – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 45

KRONIKA TNOiK 48

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 4 (783) 2005

Rada Programowa:

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

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

Kolegium Redakcyjne:

dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla,
prof. Zbigniew Dworzecki,
prof. Bogdan Nogalski,
prof. Janusz Pyka

Prenumerata: Renata Jaworska

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 827-15-10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 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 Bożena Makowska; Rzeszów – tel. 86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Elżbieta Jakubowska; 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. 757-38-02
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 wysła razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2005 r.:

- kwartalna – 57 zł,
- półroczna – 114 zł,
- całoroczna – 228 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 „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

Przez „RUCH” SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

Prenumerata opłacana w złotych ze zleceniem wysyłki za granicę:

Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, Warszawa; telefony (022) 5328-816, (022) 5328-819, (022) 5328-731; infolinia 0-800-1200-29, wpłaty na konto w banku **PEKAO SA IV O/Warszawa,**

Nr **68124010531111000004430494**

lub kasa Oddziału.

Dokonując wpłaty za prenumeratę w Banku czy też w Urzędzie Pocztowym należy podać: nazwę naszej firmy, nazwę banku, numer konta, czytelny pełny adres odbiorcy za granicą, okres prenumeraty, rodzaj wysyłki (pocztą priorytetową czy zwykłą) oraz zamawiany tytuł.

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w **USD – PEKAO SA IV O/W-wa**

54124010531787000004430508

w **EUR – PEKAO SA IV O/W-wa**

46124010531978000004430511

po dokonaniu przelewu prosimy o przesłanie kserokopii polecenia przelewu z podaniem adresu i tytułu pod nr faksu +48 (22) 532-87-32.

Opłaty za prenumeratę można dokonać również **czekiem** wystawionym na firmę „RUCH SA OKDP” i przesłanym razem z zamówieniem, listem poleconym na nasz adres jak wyżej.

Informujemy, że klienci płacący z zagranicy mogą też dokonać wpłaty na prenumeratę **kartami kredytowymi VISA i MASTERCARD** w internecie <http://www.ruch.pol.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.

Ci, co chcieli tu szczepić Amerykę



Stefan Bratkowski

Mieli poczucie misji. Dziś nadal przeoczeni w historii, inżynierowie polscy, pozytywiści z zawodu, w razie potrzeby stanowili organizacyjne oparcie i zarzewie spisków niepodległościowych. Nie tylko w Powstaniu Styczniowym. Ich znaczenie dopiero przebija się do świadomości historyków, zajętych rywalizacją SDKPiL z PPS lub zawiścią Dmowskiego o Piłsudskiego; rozwój gospodarczy ziem polskich też jakby robił się sam. Tymczasem inżynierowie polscy, ze Stefanem Kossuthem na czele, założycielem Stowarzyszenia Techników Polskich, długą stoczyli walkę o miejsce dla polskich fachowców w rosnącym przemyśle włókienniczym (Kossutha potężny Scheibler zrobił swoim naczelnym inżynierem; Kossuth byłby mądrzejszym, lepszym „Borowieckim” w „Ziemi obiecanej”, i tej Reymonta, i tej Wajdy). Inni inżynierowie, ci od budownictwa, tworzyli własne przedsiębiorstwa w imperium carów; te – Rudzkiego czy Drzewieckiego – realizowały najtrudniejsze i najbardziej dochodowe kontrakty w całym państwie carów, aż po Władywostok. Koziół-Poklewski dorobił się największego majątku na Syberii, zatrudniał przede wszystkim Polaków; niestety, wkład polskich fachowców w rozwój Syberii mimo wysiłków prof. Antoniego Kuczyńskiego nie ma jeszcze swojej pełnej historii. A przecie w latach międzywojennych nie było większego znawcy geologii Syberii i jej bogactw niż Karol Bohdanowicz, pracujący już w kraju. Do grona największych Polaków w chwili odzyskania niepodległości obok Józefa Piłsudskiego i Ignacego Paderewskiego zaliczali się inżynierowie – światowej sławy chemik, Ignacy Mościcki, i budowniczy największych tam Europy, Gabriel Narutowicz. Sławę światową zyskał wprawdzie Sienkiewicz swoim *Quo vadis*, ale Maria Skłodowska-Curie zyskała sławę jeszcze szerszą i trwalszą.

Polskę niepodległą po roku 1918 tworzyli przede wszystkim – nauczyciele, wychowawcy narodu, oraz oni, inżynierowie. 80 lat temu powstało nie tylko Towarzystwo Naukowej Organizacji.

Odbył się pierwszy Zjazd Naukowej Organizacji i przede wszystkim – powstał INO, Instytut Naukowej Organizacji. Założył go bliski sześćdziesiątki Karol Adamiecki, też z ogromnymi własnymi osiągnięciami fachowymi w zakresie organizacji, nie tylko teorią harmonogramu. INO organizował konferencje, szkolenia, odczyty, ale, co chyba najważniejsze, wydawał książki. Wychodził „Przegląd Organizacji” – tak, już w roku 1926, wychodziła też „Naukowa Organizacja”. Wydawała książki Liga Pracy (Warszawa, Czackiego 3), nieobecna jak INO w naszych encyklopediach.

Z końcem lat 60. starałem się wprowadzić w naszą krajową świadomość, na miarę swoich skromnych możliwości publicysty – dorobek Petera Druckera, współczesnego *guru* zarządzania. Dopiero jednak stopniowo odkrywałem, należąc do „pokolenia zerwanej ciągłości”, że oni, ci z lat 20. XX wieku, mieli swoich nauczycieli zarządzania, wcale nie gorszych, dziś zapomnianych jednak i na Zachodzie. Bo ani INO, ani Towarzystwo Naukowej Organizacji, wbrew utartemu wyobrażeniu, wcale nie ograniczały się do popularyzacji taylorizmu czy harmonizacji procesów produkcyjnych. Byli – fayolistami i emersonistami.

Dziś z trudem udaje się prof. Witoldowi Kieżunowi lansować amerykańskie pojęcie *public management*, zarządzania instytucjami i przedsięwzięciami publicznymi, ale oni wtedy mieli znakomitego nauczyciela „administracji przemysłowej i ogólnej”. Wykładał ją Francuz, Henri Fayol, dziś kompletnie zapomniany. Nie zaczynał od teorii; ten znakomity górnik-geolog, ze świetnym dorobkiem naukowym w zakresie kopalnictwa, był doświadczonym praktykiem kierowania przedsiębiorstwami. W roku 1888 jedna z wielkich spółek kopalni i hut zrobiła go swoim generalnym dyrektorem, z misją likwidacji i ograniczenia kosztów agonii przedsiębiorstwa. Tymczasem przy tych samych środkach technicznych, rynkach zbytu, źródłach kapitału, z tymi

samymi ludźmi – Fayol doprowadził spółkę do rozkwitu, i to coraz bujniejszego!

Jego metodyka działania stała się przedmiotem wręcz filozofii, ochrzczonej przez wyznawców „fayolizmem”. Założenia jego dobrej organizacji i zarządzania objęły i administrację publiczną – kiedy Aleksander Millerand obejmował urząd premiera w roku 1920, powiedział, że nie rozumie, dlaczego państwo musi być administrowane na innych zasadach niż dobrze prowadzone przedsiębiorstwo przemysłowe.

Sam Fayol założył Centrum Studiów Administracji w roku 1917. Nie tylko dla postępów zarządzania w przemyśle i handlu Francji. Miał nadzieję choroby administracji francuskiej usunąć „bez przewrotów politycznych i społecznych”. W kontaktach z Polakami rokował młodemu państwu polskiemu szanse uformowania swej administracji na zdrowych już zasadach, z goryczą zauważając, że przełamanie konserwatyzmu w stosunkach francuskich jest prawie niemożliwe. Niestety, nasza Druga Rzeczpospolita co do joty skopiowała ustrój francuskiej Trzeciej Republiki, ze wszystkimi schorzeniami administracji, wytykanymi przez Fayola. Jak choćby tymi, że „o doborze i obsadzie najważniejszych stanowisk kierowniczych decydują bynajmniej nie zdolności administracyjne i kompetencje zawodowe, lecz wybory i względy partyjne, oraz swada oratorska kandydata”. Czy coś dodać dla scharakteryzowania naszej sytuacji, skoro powtórzyliśmy ustrój Konstytucji Marcowej? Nie będę już cytował opinii Fayola, jak reaguje na to wszystko „publiczność”, czyli społeczeństwo. Dokładnie tak, jak nasze. Twórcy naszej konstytucji nie czytali Fayola.

Krąg ludzi INO i TNO można jednak w równej mierze uważać za „emersonistów”. Harringtona Emersona *Dwanaście zasad wydajności* razem z pracami Fayola i jego kolegów, warto by zresztą wznović i dzisiaj, z takim samym, przypuszczam, powodzeniem. Emerson tępił marnotrawstwo w amerykańskim przemyśle; od 1913 r. do ukazania się polskiego wydania z przedmową Adamickiego udało się Amerykanom wyeliminować wskazywane przez Emersona wady prawie całkowicie. Kampanię ogóln amerykańską wszczął i prowadził przez parę lat, o czym już Adamicki nie pisze, znany dobrze ówczesnej Polsce Herbert Hoover, zarazem organizator powojennej pomocy dla Europy, w tym – olbrzymich dostaw dla Polski (późniejszy prezydent USA, którego pokonał Wielki Kryzys), za co, wtrącając, należałby mu się jakiś mały pomnik

w Polsce. Uczciwie historie gospodarki przyznają, że fantastyczną *prosperity* przed Wielkim Kryzysem amerykańska ekonomika zawdzięcza nie tylko zamówieniom wojskowym, nie tylko postępom elektryczności i zasobom nafty, ale właśnie wzrostowi produktywności dzięki Emersonowi, Ganttowi i Taylorowi. Z tym, że Emerson nie traktował ludzi jak żywe maszyny; w swojej przedmowie do wydania polskiego podkreślał, ile zależy od postaw samych Polaków; w tekście swej książki zaś przypominał, że Garibaldi, wyruszając ze swymi ludźmi, nie obiecywał im niczego poza trudami, niebezpieczeństwami i krwią, a jego ludzie poszli z nim i zwyciężyli. Dlatego INO i TNO chciały zaszczerpić ten dorobek Polsce. Nie tylko lepsze ruchy robocze i koordynację pracy.

Na marginesie: tak reklamowane rekordy murarzy z epoki „socjalizmu” równały się normom dziennym, jakie bez specjalnego wysiłku wykonywali murarze po korektach ruchów roboczych w wyniku analiz Franka Gilbretha. Proszę, dla ciekawości, wziąć do ręki „Murarza polskiego”, w pięciu zeszytach, Zubrzyckiego, z tychże wczesnych lat 20. XX w. Bez dźwigów, podnośników i platform automatycznych.

Był jeszcze jeden autor, polski, poza INO, godzien wspomnienia i przedruków przy tej rocznicy – gdyby kto chciał nam wiedzę tych mądrych ludzi przyswoić. Stworzył inną, własną filozofię organizacji, filozofię „produktywizmu”, której broń Boże nie traktować w półironicznie, bo stworzył ją fachowiec najwyższej klasy, mniej znany, spoza Warszawy – z Politechniki Lwowskiej, Edwin Hauswald, latami niemal rówieśnik Adamickiego, bardzo przezeń ceniony. Był to wybitny inżynier metalurg, z poważnym dorobkiem w zakresie technologii metalurgii; nie prowadził, wbrew naszej nowej encyklopedii, pierwszych w Europie wykładów z organizacji zakładów przemysłowych w roku 1904, niemniej należał do najciekawszych umysłów Europy w tej dziedzinie. Tym wszystkim akurat się Peter Drucker nie zajmował i dlatego warto czytać, ba, studiować, *Przemysł Hauswalda* z 1926 r., jak też jego *Organizację i zarząd zakładów przemysłowych* z roku 1927, jedno i drugie nakładem „Gubrynowicza i syna”.

Już oni wszyscy chcieli zaszczerpić „małą Amerykę” w tej części Europy. Może uda się nam – w 80 lat później. Jeśli zajmą się tym inżynierowie i menedżerowie, nie politycy.

Stefan Bratkowski

Niech marka prawdę ci powie

Rozmowa z MARIUSZEM PRZYBYŁEM, kreatorem marki (Brand Nature Access – BNA)

Czy dziś można by sprzedać koncernowi motoryzacyjnemu cienką trójramienną gwiazdę w kółku?

Jeśli traktować to jako pytanie o trendy w grafice, w *designie*, to uważam, że dziś nikogo w koncernie Daimler-Chrysler taki znak by nie zainteresował. Dział marketingu zapewne uznałby go za zbyt klasyczny i niczego właściwie nie mówiący. Dzisiejsze znaki są bardziej witalne, przestrzenne, aktywne, a do tego coraz częściej mają postać przedmiotu. W reklamach samochodów logo pojawia się nie jako abstrakcyjny znak graficzny, ale jako materialny przedmiot w kształcie logo. Widzimy ten znak wypukły, metalowy, lakierowany – realny.

W pytaniu wyczuwam jednak taką supozycję, że sukces Mercedesa jest w jakimś sensie pochodną takiego, a nie innego – prostego – znaku. To jest mylące podejście. O kreacji marki można mówić w trzech znaczeniach. To może być praca z samym znakiem, symbolem itp. Może to być praca nad poszczególną jednostką produktową (dla *brand-managerów* każdy osobny produkt jest odrębnym *brandem*, czyli marką). I jest jeszcze trzecie znaczenie marki, jako produktu o szczególnym, wysokim statusie. Produkt trzymający określony, wysoki, rozpoznawalny standard, określany jest jako markowy. To nie musi być od razu produkt drogi – jak pióro Mont Blanc – to może być zwykły długopis BICa, o którym wiadomo dokładnie, co sobą reprezentuje i który dotychczas nigdy nie zawiodł pokładanych w nim oczekiwań. Kryje się za tym zamysł doskonałej powtarzalności; standardu, który jest bliski ideałowi, jeśli chodzi o wykrytą potrzebę, a dodatkowo jest „prowadzony” ze świadomością tego, jak ma być postrzegany przez odbiorcę.

Znak jest więc tylko wierzchołkiem góry lodowej. Pytanie, czy ten znak pasuje do całej reszty, czy oddaje charakter produktu i potrzeb, które ten produkt zaspokaja? Jeśli odpowiedź jest twierdząca, a sam znak jest prosty, to znakomicie, ale to są coraz rzadsze przypadki. Dziś zresztą w nowoczesnych laboratoriach marki, takich jak firma Interbrand, powstają koncepty będące wynikiem poszukiwań praktycznych odpowiedzi na teoretyczne pytanie: jaki produkt mógłby powstać i co chcielibyśmy o nim powiedzieć użytkownikom. Analizuje się poszczególne sektory rynku, poszukując nisz, w których można uplasować nową markę, rozumianą jako produkt integralnie połączony z wizerunkiem.

Źródłem sukcesu marki jest jasny, zrozumiały dla odbiorców koncept produktu. Ale bardzo wielu klientów nie rozumie procesu kreacji marki. Wydaje im się, że forma jest niezależna od treści, że ładny znaczek, np. taki, który podoba się prezesowi...

który sam go wymyślił...

nierzadko tak się zdarza; taki znaczek wydaje się rozwiązywać wszelkie problemy. Trochę w myśl zasady: jak będziemy mieli znaczek podobny do Mercedesa, to nasze samochody zaczną być tak właśnie postrzegane przez nabywców. Żeby już domknąć ten wątek motoryzacyjny: marka o stuletniej tradycji może mieć dowolnie „złe” logo, bo jej podstawową wartością jest „wdrukowanie” w umysły klientów. Ale i takie szacowne marki podlegają pewnym unowocześnieniom i stylizacjom, a czasem nawet gruntownej przebudowie.

Przy tworzeniu nowej marki, poszukuje się symbolu, który oddawałby charakter, a nawet „duszę” produktu (o ile produkt ma duszę, co w dzisiejszych czasach jest dość rzadkie). Ale żeby te poszukiwania miały sens, trzeba zrozumieć całą mechanikę interakcji produktu i jego odbiorcy. Tu nie ma możliwości pójścia na skróty, czy jakiegoś oszustwa. Kto nie rozumie, nie czuje istoty produktu, ten nie zrobi z niego rozpoznawalnej marki. Do tego konieczna jest czytelna demonstracja czegoś, co się określa jako *reason to believe*. Żadna kampania wizerunkowa nie pomoże marce, która mówi o sobie nieprawdę, np. że jest inna niż wszystkie, kiedy wszyscy widzą, że jest taka sama i na dodatek komunikuje to w taki sam, naiwny sposób, jak liczni konkurenci. Ogilvy mówił, żeby klienta nie uważać za idiotę, tylko traktować go jak żonę. To jest nadal aktualne. Bill Bernbach – twórca DDB mówił: „Magic is in the product”.

Czy zdarza się, że komunikat jest nieatrakcyjny od strony formalnej, a jednak działa?

Owszem. Jeśli dobrze zdefiniujemy strategię produktu i będziemy w stanie ją opowiedzieć w zrozumiały i jednoznaczny sposób, to wcale nie musimy temu komunikatowi nadawać jakiegokolwiek rewelacyjnej formy. To są reklamy, które nie dostają nagród na festiwalach, gdzie premiowana jest kreatywność, ale mają znakomity wpływ na sprzedaż. Wiele osób wścieka się oglądając je w telewizji – a potem jak muchy do miodu idą i kupują.

Przykładem takiej wizualizacji strategii może być kampania Lukas Banku. Komunikat bardzo czytelnie i bardzo skutecznie „odbił” się od wizerunku, jaki w umysłach klientów miały wszystkie banki. Wizerunek instytucji nieruchawej, nieprzyjemnej, odciętej okienkiem, podajnikiem, mikrofonami, w której pracują ludzie „skorumpowani” swoją bezsilnością. Takiego banku nie można polubić. Mariusz Łukasiewicz postanowił zrobić to od początku do końca inaczej – pod prąd tym zaskorupiałym obyczajom. Zlikwidował

podział na strefy dla klientów i dla pracowników, na *front office* i *back office*. Stworzył otwartą, przyjazną przestrzeń, bez strażników, bramek i pulpity do wypełniania formularzy. Zamiast tego klient może popatrzeć na ekran komputera i poprawić swoje dane, jeśli pracownik banku się pomylił. Dziś to nie brzmi aż tak odkrywczo, ale wtedy to była absolutna rewolucja. Bank w formie kafejki internetowej – i ostatecznym dowodem tego, że traktujemy klienta inaczej, była realna filiżanka kawy. Z tą kawą można było podejść do stolika, pić ją rozmawiając z pracownikiem, załatwiając swoje sprawy. Badania i wyniki sprzedaży pokazują, że skuteczność „wbicia do głowy” klientom informacji, że to w Lukasie jest tak, jak powinno być w każdym banku – była i nadal jest zupełnie oszałamiająca. A sam przekaz jest maksymalnie prosty – bez żadnej metafory, pokazujemy to, co robimy. Ale potem rzeczywiście robimy to, cośmy pokazali.

Wszyscy fachowcy od *brandingu* powtarzają jak mantrę, że marka zaczyna się od dobrze skonstruowanego i przemyślanego produktu. A mimo to tak wiele jest pomysłów chybionych, które nie mają prawa działać i w większości przypadków rzeczywiście nie działają. Mariusz Łukasiewicz był w tej dziedzinie osobą zupełnie wyjątkową. Kiedy sprzedał Lukasa, miał już gotowy kolejny pomysł: Eurobank. Bank w formie kiosku umieszczonego w centrach handlowych. Maksymalnie uproszczony od strony produktowej. Tylko to, co niezbędne i zrobione w najprostszy z możliwych sposobów. Do tego stopnia, że klienci wyrafinowani i wymagający zapewne w ogóle się na to nie skuszają. Strategia komunikacyjna marki dokładnie oddaje ten charakter.

Na czym polega moda w projektowaniu znaków?

Na tym, co zawsze: na podążaniu za stadem, zamiast poszukiwaniu istoty własnego produktu i oryginalnej formy zakomunikowania tej istoty nabywcom. Wspomniana na początku tendencja do materializacji logotypów ma pewien związek z charakterem produktu, jakim jest samochód – rzecz jak najbardziej materialna, przestrzenna i namacalna. A tu producenci soków też chcą mieć takie wypukłości. Tymczasem namacalność nie jest kluczową cechą ich produktu. Próba podbudowy komunikowanych w tym wypadku treści (smak, zdrowie, natura itp.) z wykorzystaniem formy właściwej dla ruchomej stalowej konstrukcji, będącej symbolem prestiżu i pozycji społecznej, jest błędem. Niestety w bardzo wielu przypadkach moda jest znacznie silniejsza niż rozum. A jeszcze większą aberracją są poszukiwania idące w stronę jakichś plastikowych gadżetów (z jednej strony natura, a z drugiej *fast-food*). Naprawdę trudno to pojąć.

Z drugiej jednak strony trzeba przyznać, że rynek szlachetnieje. Coraz więcej jest firm, które starają się patrzeć na swoją pozycję rynkową właśnie przez pryzmat marki i pojmują tę markę właściwie, to znaczy dbają o nią i poświęcają jej należytą ilość uwagi oraz pieniędzy.

Powoli przekonujemy się, że marka może mieć takie cechy, jak osoba: ma określony wygląd, zachowuje się w pewien, indywidualny sposób i coś komunikuje

samym swoim istnieniem. Spójność charakteru takiej „osoby” ma niebagatelny wpływ na jej publiczny odbiór. To, co w Hollywood robią specjaliści od kreowania charakterów postaci (nawet epizodycznych), przyprawia o zawrót głowy. Fabuła może być dowolnie absurdalna, ale postacie są przemyślane i wyposażone we wszystkie atrybuty, jakie potrzebne są do osiągnięcia celu. A tym celem jest uwiarygodnienie w oczach widza. Podobnie można – i coraz częściej tak się u nas dzieje – pracować z markami.

Kto jest motorem tych zmian?

Wygląda to na klasyczny przykład działania niewidzialnej ręki rynku, a miejscem, gdzie się to odbywa, są wielkie centra handlowe. Ponieważ działają tam największe liczące się marki, to nasi producenci i dystrybutorzy bardzo szybko i skutecznie uczą się, jak należy działać. Tworzenie witryn w coraz bardziej otwartej przestrzeni jest niesamowicie skomplikowanym systemem z punktu widzenia semiotyki. W coraz większym stopniu zaczyna to przypominać scenografię teatralną, a nie klasyczny, jednowymiarowy komunikat reklamowy. Tego może i można by się nauczyć w szkole, ale życie jest dużo efektywniejszym nauczycielem.

Kiedy kilka lat temu usiłowaliśmy przekonywać jednego z producentów odzieży do poświęcenia większej uwagi metkom, spotkaliśmy się z całkowitym brakiem zrozumienia. Dziś dużo łatwiej jest przekonywać do takich działań. Uważam, że to jest ewidentny wpływ konkurencji. Nie tylko zresztą zachodniej – jest w Polsce całkiem niemało rodzimych firm, które wystartowały z produktami zaplanowanymi w najdrobniejszych szczegółach. I to się opłaca – choć niekiedy są to sprawy o niebanalnym wpływie na ostateczny wynik finansowy, bo przy masowej produkcji ubrań w krajach taniej siły roboczej, nagle trzeba do tego procesu produkcyjnego dołożyć element o wysokiej jakości, którego włączenie w cykl produkcyjny wcale nie jest proste. Dobrze zrobiona i wykonana z odpowiednich materiałów metka potrafi być niezaniebnywalnym składnikiem kosztu. Ale bez tego typu „drobiazgów” trudno dziś marzyć o zajęciu miejsca na półce z markową odzieżą.

Rozwój świadomości marki widać choćby po tym, że banki nauczyły się wykorzystywać okna swoich placówek jako kanał komunikacji. Odpowiednio podświetlone i zakomponowane plakaty (niezależnie od ich treści, która często pozostawia wiele do życzenia) są świadectwem postępu. A to się dokonało ładnych już parę lat temu. Inny przykład: Gerlach wydawał się firmą zapomnianą i przeznaczoną najwyżej do muzeum marki polskiej. Aż tu nagle widzę sklep firmowy Gerlacha, który całym swoim wystrojem mówi: „jesteśmy z najwyższej półki”. Kto by nie wiedział, co to (była) za marka, mógłby pomyśleć, że to jakaś brytyjska firma z tradycjami dostarczania sztucców na stoły Windsorów.

To akurat jest przykład działań bardzo przemyślanych i efektywnych, ale widać też takie przypadki, kiedy tworzy się markę wyglądającą, jakby była z kategorii *luxury*, a już po chwili widać, że to jest zwykła

tandeta. W takim właśnie nowo otwartym sklepie kupiłem ostatnio koszulę. Z daleka także wyglądało to na brytyjską firmę odzieżową z tradycjami, a trzy guziki odpadły już pierwszego dnia. Tu oczywiście, poza błędami w zakresie kontroli jakości, mamy też do czynienia z przesadną obietnicą. A to się zwykle bardzo źle kończy. Klient oszukany przez markę nigdy jej tego nie zapomni i jeszcze opowie o tym znajomym – jak ja w tej chwili.

Czasami można odnieść takie wrażenie, że co najmniej w dziedzinie obsługi klienta, ale także w doborze i jakości towaru bywamy traktowani w sklepach firmowych, jak w dawnym GS-ie. Czy marki wielkie, światowe, nie lekceważą polskiego rynku?

Trochę lekceważą, bo w dziedzinie dóbr luksusowych jesteśmy rynkiem bardzo płytkim. A zatem rozmaite efemerydy w postaci szwajcarskich zegarków, cygar, koniaków czy innych ekskluzywnych dóbr pojawiają się tutaj nie w ramach jakiejś spójnej, długofalowej strategii, tylko trochę z przypadku – bo ktoś akurat kogoś poznał, przejeździł i mu się spodobało itp. Na to nie ma rady.

Ale z drugiej strony, proszę zwrócić uwagę na marki polskie. One są projektowane z bardzo dużym szacunkiem dla tutejszego klienta. Reserved to jest przykład bardzo ciekawej, twórczej, dynamicznej koncepcji, która została stworzona na nasz rynek i zachowuje się bardzo przyzwoicie, trzymając jakość. To też zaleta rynku, który nauczył firmy, że tubylec także może być źródłem dochodu, trzeba mu tylko dać to, czego potrzebuje. A potem przez długie lata traktować go poważnie. Inny przykład to TATUUM. Ich jedynym błędem wydaje się skierowanie komunikatu do odbiorców młodszych niż rzeczywistości nabywcy ich ubrań. To nie jest marka dla nastolatków, a niekiedy próbuje tak się ją pozycjonować, ale poza tym jest bez zarzutu. Polska stała się ponownie potęgą odzieżową – choć trudno w to uwierzyć byłym pracownikom przemysłu odzieżowego z okolic Łodzi. LPP buduje portfel marek, takich jak CROPP, które są fenomenalnie przemyślane i działają z precyzją szwajcarskiego zegarka. Ich rozwój w naturalny sposób zmierza do wyjścia na zewnątrz. Można im tylko życzyć podobnych sukcesów na rynkach zagranicznych.

Marka wymaga pokory, wizji, bezkompromisowości – ale także dbałości o koszty. Alpinus był świetnym konceptem, ale upadł, bo właściciele nie upilnowali kosztów. Z tego widać, jak integralną częścią biznesu jest marka: bez świadomości po co się to robi i dlaczego w ten, a nie inny sposób – nie da się odnieść sukcesu. A taka Patagonia istnieje, rozwija się i wzbudza zachwyt w branży całością swoich działań.

Marka to jest to, co różni nasz produkt od innych. A firmy doradcze optymalizują swoje działania w ten sposób, że kolejnym klientom sprzedają te same rozwiązania. Dobrze, jeśli są to rozwiązania dotyczące problemów tej samej klasy. Ale skutek jest taki, że wszyscy zachowują się tak samo. Czyli są nieodróżnialni, bezmarkowi, *no-name*.

Korporacja jest bardzo trudnym partnerem dla agencji reklamowych, bo instytucji trudno jest zrozumieć sens przekazu. Duża firma produkuje dużo sprawozdań, a w nich jest napisane, ile czego zrobiono. Ale nie ma informacji, co było w środku. A marka jest treścią, znaczeniem – a nie odlanym w spizę znakiem firmowym (20 tys. sztuk po 3,22 zł każda). Dlatego tak wiele pracy idzie na marne. My się zastanawiamy nad istotą produktu, a prezes następnego dnia po przyjęciu strategii komunikacyjnej podejmuje decyzję, która to wszystko wywraca do góry nogami. Działowi konstrukcji nie zrobiłby takiego numeru, bo projekt i prototypy – to są sprawy, które są traktowane poważnie. A takie tam bajdurzenie o misji i wizji... Z jednej strony mamy śmiertelnie poważne deklaracje, kredytowy papier, cytaty z filozofów, a z drugiej przykład podany przez Wally Olinsa, który zarządom kilku dużych instytucji finansowych zrobił prosty test polegający na odgadnięciu „która z pięciu przedstawionych wizji jest wasza”. Wyniki były żenujące – podobnie jak jakość misji i wizji. Ale to najlepiej świadczy o potrzebie zmiany podejścia. Ci, którzy mają odwagę to zrobić (i nie popełnią ciężkich błędów biznesowych), odnoszą niezwykle sukcesy.

Czego nie należy robić, tworząc markę?

Nie wolno kłamać, składać nierealnych, przesadzonych obietnic. I trzeba mieć pokorę wobec rynku. Jedną kampania reklamowa, nawet znakomita i bardzo droga, nie buduje marki. Marka jest efektem interakcji z rynkiem. To, co powiemy o naszym produkcie, musimy następnie udowodnić, a to trwa tym dłużej, im dłużej żyje produkt. Ale na końcu zawsze klient wyrobi sobie jakąś opinię o naszym produkcie i to dopiero jest marka. Oby taka, jakiej sobie życzył zamawiający. Bardzo często jednak jest to wrażenie zupełnie inne. Niekoniecznie nawet negatywne, ale idące w bok wobec ambitnych planów. Z punktu widzenia kreacji marki jest to klęska.

Nie można się lenić. W zdefiniowanie atrybutów marki trzeba włożyć ogromny wysiłek intelektualny. Najpierw powinien to zrobić właściciel, a potem jego przemyślenia powinny być podstawą pracy specjalistów. Jeśli nie ma tego pierwszego etapu, to nie bardzo jest o czym rozmawiać: jeśli nam się wydaje, że wiemy o produkcie więcej od jego wytwórcy, to raczej nie dojdziemy do porozumienia.

Nie można iść na kompromis. Wynik analizy trzeba bezwzględnie przekuć w przekaz. Nawet, jeśli wynika z niego, że nasz produkt wcale nie jest taki, jak przyzwyczailiśmy się go postrzegać. Próba pogodzenia przyzwyczajzeń i rozwiązań standardowych („stare dobre metody”) owocuje hybrydą, która nikogo nie porusza. A to dlatego, że nie różni się niczym od innych skundlonych rozwiązań, których pełno jest na rynku. Bez oryginalności nie ma sukcesu. I nie ma marki.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Marka za markę

Rozmowa z prof. dr. hab. WOJCIECHEM GASPARSKIM, dyrektorem Centrum Etyki Biznesu*

Skąd wzięła się marka jako pojęcie?

Słowo pochodzi z języka niemieckiego i pierwotnie znaczyło (np. odcisnięty pieczęcią) znak władcy. Stąd wzięła się nazwa pieniądza – marki. Z drugiej jednak strony mamy też takie znaczenia, jak „zamarkować”, czyli udawać, zasygnalizować, naszkicować. Współcześnie marka jest tym, czym różni się butelka słodkiej, zabarwionej i perfumowanej wody od butelki Coca-Coli. Tylko tyle i aż tyle. Różnicę można wyrazić eksperymentalnie jeszcze dobitniej wlewając dokładnie ten sam płyn do dwóch różnych naczyń szklanych – przy czym jednym z nich jest właśnie butelka o charakterystycznym kształcie i opatrzona powszechnie znanym napisem. To co jest oznaczone ma znaczenie.

Całokształt cech funkcjonalnych – materialnych i niematerialnych – przypisywanych przez konsumenta produktowi lub usłudze. Oto definicja marki. Te cechy są rzeczywiste lub urojone i o skrajnie różnym stopniu istotności dla klienta, ale podstawowe znaczenie ma w tej definicji słowo „przypisywane”. Marka tak naprawdę jest bytem istniejącym niemal wyłącznie w umysłach klientów.

Co jest pierwsze: jajko czy kura? Czy najpierw musi istnieć produkt, czy można zacząć od marki, a produkt stworzyć na deser?

Dla danej kury pierwsze było jajko, a dla danego jajka – konkretna kura. Ale dla kury ważne jest to jajko, które ona zniesie, a nie to, z którego się wykluła. Marka jest więc skierowana w przyszłość, choć pochodzi z przeszłości, bo jako wyobrażenie jest kreowana przeszłymi zdarzeniami, a wpływa na przyszłe działania.

Czy markę można stworzyć z niczego, w abstrakcji od produktu?

Można stworzyć markę, zanim powstanie produkt, ale tworzenie samej marki, z założeniem, że produkt nigdy nie powstanie – nie ma sensu. Przy czym produkt jest tu najszerszym pojmowanym pojęciem: może on mieć charakter całkowicie niematerialny. Można stworzyć markę dla ruchu społecznego, partii politycznej, a nawet samej idei. Zawsze jednak na końcu tego łańcucha jest jakiś „towar”, który jest „sprzedawany” ludziom.

Dlaczego w dobrym tonie jest dziś krytykować marki?

Alterglobaliści, między innymi ustami pani Naomi Klein, autorki książki *No logo*, nawołują do „oderwa-

nia metek” od towarów, programów politycznych i innych zjawisk. To brzmi bardzo zachęcająco, ale w praktyce wymagałoby każdorazowego przeprowadzenia dogłębnej ekspertyzy każdego nabywanego produktu. Można sobie wyobrazić, że w przypadku samochodu może i warto to zrobić, ale już w przypadku paczki chipsów, butelki soku, czy kanapki z kotлетem mielonym w środku – to chyba nazbyt ambitne zamierzenie. W przypadku partii politycznych racjonalne wydaje się zgłębianie programów politycznych zamiast skupiania się na nazwie – ale racjonalne nie znaczą powszechne. Sami zresztą alterglobaliści specjalizują się w przypinaniu „łatek” nielubianym przez siebie zjawiskom, trendom, czy osobom. Taka łatka jest marką w czystej postaci. Opinia manifestantów – czyli w praktyce tego, kto się podczas manifestacji dorwał do mikrofonu – staje się w oczach bardzo wielu ludzi marką, logo, np. prezydenta Stanów Zjednoczonych. Nieważne, czy owa opinia odpowiada rzeczywistemu obrazowi osoby, urzędu i podejmowanych działań. Ważne, że ludzie skupiają się wokół symboli, sloganów, logotypów – czyli marek – a nie zaprzatają sobie głowy analizami politycznymi.

Naomi Klein pisze: „Kiedy chodziłam do czwartej klasy, obcisłe, markowe džinsy stanowiły przedmiot powszechnego pożądania. Mnóstwo czasu spędzałyśmy wtedy na sprawdzaniu naszywek na naszych tyłkach. «Nic nie wejdzie między mnie i moje Calviny» – zapewniała nas Brooke Shields. Dziewięć lat później pracowałam w sklepie Esprit w Montrealu. Mamy przeprowadzały tam swoje sześciolateczne córeczki. Interesowały je ciuchy wyłącznie z marką wypisaną z przodu dużymi literami o charakterystycznym kroju. «Za nic nie włożę na siebie niczego bez nazwy». Innymi słowy – najistotniejszą dla klienta cechą towaru stała się jego marka.

Stosownie do tego – producenci zajmują się przede wszystkim odgadnięciem, co w obszarze symbolicznym może spodobać się klientom. Nieważna, czy spodnie są za krótkie, czy za długie, luźne, czy obcisłe. Liczy się to, jakiego wizerunku samych siebie poszukują klienci i kto potrafi ich przekonać, że to właśnie jego logo oddaje ten wizerunek w najpełniejszy sposób. Wiliam Gibson napisał na ten temat książkę beletrystyczną *Rozpoznanie wzorca*. Jest to powieść sensacyjno-kryminalna, opowiadająca o bezpardonowej walce firm już nie o klienta, ale o informację na temat jego preferencji.

Marka zdominowała produkty masowe. Ale nie tylko. Włączywszy telewizor w przypadkowym momencie, na przypadkowym kanale możemy łatwo odnieść wrażenie, że istotą programu są reklamy, a to, co między nimi, to jest jakiś rodzaj balastu. Na dodatek reklamy bywają śmieszniejsze, ciekawsze, bardziej pomysłowe od audycji. No i – *last but not least* – są krótsze.

Przykładem czystego globalnego transferu symbolu, pod który podkłada się lokalny towar, jest McDonald's. Firma jest w tym przypadku właścicielem i „sprzedawcą” pewnego zestawu symboli i pewnej technologii, ale – jak wspomniałem na początku w odniesieniu do Coca-Coli – nie rodzaj, smak i receptura kanapek są ważne dla klientów, tylko przypominające fontannę wielkie pomarańczowe M.

W dobie internetu marka ma znaczenie jeszcze większe niż dotychczas, bo kupując wirtualne usługi od wirtualnych sprzedawców, płacimy jednak prawdziwymi (choć nie-papierowymi) pieniędzmi. Chodzi więc o to, kto zdobędzie nasze zaufanie – na czyją rzecz będziemy skłonni uruchomić przelew z e-banku. Jednak, nawet jeśli jest to przelew z karty kredytowej, w przekonaniu, że cały ten świat jest niematerialny, możemy żyć tylko do czasu przyjscia wezwania do spłaty debetu.

Znakowanie marką nie ominęło także ludzi. Politycy, gwiazdy pop-kultury, sportowcy, menedżerowie – wszyscy oni tworzą swój wizerunek korzystając z dobroku teoretyków i praktyków *brandingu*, używając metod w zasadzie takich samych, jak w przypadku mydła, proszku do prania czy pasty do zębów. Pozytywną marką Ukrainy jest dziś Juszczenko, zwłaszcza jego twarz zniszczona dioksynami. Ciemną stroną mocy reprezentuje Kuczma – choć siła jego oddziaływania jest nieporównanie mniejsza. Marką Polski są Ojciec Święty Jan Paweł II, Lech Wałęsa, także Adam Małysz i – wciąż jeszcze – piłkarze z czasów świetności naszego futbolu: Lato, Boniek, Gadocha, Szarmach. Mimo upływu lat oraz trudnych do wymówienia i zapamiętania nazwisk.

Nasze (ludzi żyjących w państwach bogatej Północy) podstawowe potrzeby zostały już spełnione. Mamy w co się ubrać, gdzie mieszkać, czym jeździć i co jeść. Teraz szukamy satysfakcji i wyróżnienia lub przypisania – w zależności od osobniczych preferencji.

Dlaczego twórcom i posiadaczom marek robi się zarzut z tego, że odpowiadają na tego typu potrzeby swoich klientów?

Ponieważ tych, którzy poszukują dodatkowych, pozamaterialnych cech produktów – jakie reprezentuje marka – jest mniejszość, a masy są pozbawione dóbr spełniających podstawowe potrzeby biologicznego przetrwania. Ci, dla których marka sportowego obuwia jest najważniejsza, nie interesują się, że jest całe mnóstwo ludzi, którzy w ogóle nie mają butów. Stosunek bogactwa do ubóstwa jest jak 20:80.

Ale ta proporcja się poprawia, a nie pogarsza. A poza tym – moim zdaniem – powinno nam zależeć głównie na tym, żeby się poprawiało tym 80 procentom, a nie żeby pozostałym 20 procentom się pogorszyło.

Globalizacja, czyli otwarcie świata rzeczywiście stwarza pewną szansę na poprawę tej proporcji, ale ja jestem w tej sprawie co najwyżej ostrożnym sceptykiem, jeśli nie pesymistą.

Na czym polega etyczny wymiar marki?

W tej materii istnieją dwa podstawowe nakazy uczciwości: nie kradnij i nie kłam. Oznacza to, że nie należy tworzyć podróbek i nie należy oszukiwać klienta, obiecując mu to, czego dany produkt lub usługa dać mu nie mogą.

Kradzież marki, a więc podszywanie się pod producentów, którzy już sobie markę wyrobili, jest przestępstwem szczególnie groźnym. Falszerze markowych produktów mają wszystkie złe cechy przypisywane posiadaczom wielkich globalnych marek, tylko w znacznie większym stopniu. Jeśli jakiś zachodni koncern (choćby pośrednio) korzysta z pracy dzieci w Indonezji albo więźniów (czyli niewolników) w Chinach – to przynajmniej można go za to napiętnować i tego typu społeczne oburzenie z czasem być może doprowadzi do zaniechania czy choćby ograniczenia tego procederu.

I – w konsekwencji – do wzrostu ceny. Czy oburzeni wykorzystywaniem indonezyjskich dzieci klienci wrócą potem do producenta, który tego typu praktyk zaniechał – i więcej mu zapłaci?

Nawet gdyby tak nie było, to przecież nic nie usprawiedliwia zatrudniania ludzi w warunkach urągających ludzkiej godności.

Nawet gdyby jedyną realną alternatywą był dla nich brak jakiegokolwiek pracy?

Tu właśnie można i należy skorzystać z narzędzi marketingu – przekonać klientów, że za towar warto zapłacić więcej, bo jest on wytwarzany zgodnie z zasadami, które wspólnie – klienci i producenci – uznajemy. Wiele firm tak robi i cieszą się szacunkiem oraz osiągają niezłe wyniki finansowe.

Ale czy to nie jest ścieżka dla nielicznych? Globalne koncerny konkurują przecież nie tylko ze sobą, ale w coraz większym stopniu z fałszerzami, których ludzka godność nie interesuje.

Dlatego walka z podróbkami jest wymogiem współczesnego świata, *notabene* niedocenianym przez krytyków współczesnego kapitalizmu. Cechy przypisywane przez nich najbardziej krwiożerczym korporacjom błędną w obliczu tego, co dzieje się w „fabrykach” drobnych fałszerzy, którzy obecnie podrabiają już niemal wszystko, za jedyne kryterium przyjmując cenę sprzedaży. Ponieważ z definicji są anonimowi, nie można od nich wymagać, ani tym bardziej egzekwować przestrzegania jakichkolwiek zasad.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

^{*)} Centrum Etyki Biznesu – jednostka wspólna Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.

Determinanty silnej pozycji rynkowej marek handlowych

Jacek Kall

Oferowanie przez sieci detaliczne marek handlowych jest jednym z możliwych sposobów uzyskiwania przez nie przewagi konkurencyjnej. Sukcesy niektórych detalistów, jakie osiągnęli na tym polu (choćby kanadyjska sieć Loblaw z jej marką prywatną President's Choice) uzasadniają bliższą analizę zjawiska, jakim są marki handlowe.

Silna pozycja rynkowa marek handlowych jest zjawiskiem notowanym głównie w najwyżej rozwiniętych krajach świata. Liderzy (Szwajcaria, Wielka Brytania) charakteryzują się udziałem rynkowym marek handlowych na poziomie 30–40% (w ujęciu wartościowym), zaś w kolejnych pięciu badanych przez AC Nielsen krajach (Niemcy, Belgia, Hiszpania, Francja i Ka-

nada) udział rynkowy marek handlowych przekracza 20%. Zdecydowanie zaznacza się przy tym dominacja Europy Zachodniej i Ameryki Północnej, które koncentrują aż 95% światowej sprzedaży marek handlowych (8 z 10 krajów o najwyższym udziale marek handlowych to kraje europejskie)¹⁾. Przy okazji warto zauważyć, że w obrębie dużych rynków (jak na przykład północnoamerykański), w poszczególnych regionach metropolitarnych pozycja rynkowa marek handlowych bywa mocno zróżnicowana²⁾.

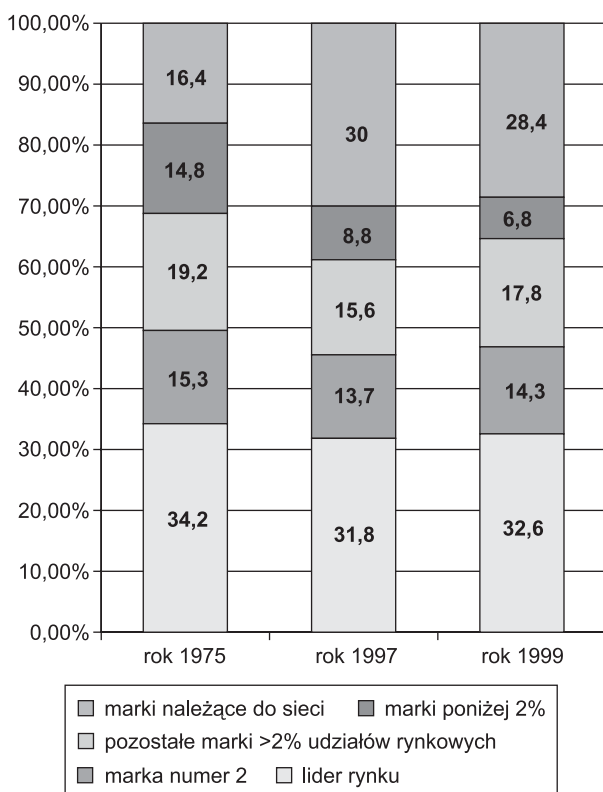
Nie wdając się w spory metodologiczne odnośnie do sposobu ustalania udziału marek handlowych w rynku (które powodują, że w przypadku Polski wielkości podawane przez różne agencje badawcze są znacząco różne), warto zwrócić uwagę na fakt, potwierdzany przez wszystkie instytucje badawcze, i to na różnych rynkach – udział marek handlowych jest mocno zróżnicowany pomiędzy poszczególnymi kategoriami produktowymi.

Zarówno na rynku amerykańskim³⁾, jak i brytyjskim (zob. rysunek) ekspansja marek handlowych dokonuje się zwykle kosztem słabszych marek producentów – marki handlowe oraz wiodące marki producentów na każdym rynku produktowym wydają się kogzystować w swoistej symbiozie.

Wśród czynników, które sprzyjają osiągnięciu przez marki handlowe silnej pozycji i wypieraniu z rynku słabszych marek producentów wymienia się zwykle⁴⁾:

- penetrację przez marki handlowe różnych kategorii produktowych, co umożliwia im silniejsze oddziaływanie na konsumentów;
- pełniejszą kontrolę, jaką nad markami handlowymi mają detaliści (jakość, opakowanie, *merchandising*);
- korzystanie przez marki handlowe z ruchu konsumentów w sklepie, generowanego przez reklamy wiodących marek producentów;
- zagwarantowane pełne pokrycie sieci oraz dobrą lokalizację na półce (niższe koszty marketingowe);
- fakt, że marek handlowych nie dotyka często spotykane w przypadku marek producentów zjawisko „zakupów na zapas” czy „przerzutów” do innych regionów.

Pogłębiona analiza czynników sprzyjających osiągnięciu przez marki handlowe znaczących udziałów rynkowych powinna uwzględnić **trzy grupy podmiotów** mogących mieć wpływ na ich sukces, a mianowicie **konsumentów** kupujących te marki; **produktów**, jakim one towarzyszą oraz samych **sieci detalicznych**, których są własnością.



Rys. Struktura typowego rynku dóbr częstego zakupu w Wielkiej Brytanii w latach 1975, 1997 oraz 1999

Źródło: *Customer Loyalty & Private Label Products*, KPMG Global Consumer Markets, marzec 2000; M. CAMPBELL, *Trying Times: The Impact of Media and Promotions*, „An Information Resources White Paper”, maj 2002, s. 3.

W przypadku konsumentów zauważalna jest **koncentracja zakupów marek handlowych w stosunkowo nielicznym segmencie nabywców**. Co prawda, marki handlowe kupowane są przez większość konsumentów, a prawidłowość ta zauważalna jest na różnych rynkach geograficznych⁵⁾, ale niewielkie grono ich entuzjastów (np. w USA 1/4 kupujących je w największych ilościach) generuje nadproporcjonalnie duży popyt (51% sprzedaży) na nie. Segment **kupujących marki handlowe w dużych ilościach** poddany był licznym analizom, ale większość elementów opisu tych konsumentów nie pokrywa się⁶⁾. Wydaje się jak najbardziej uzasadnione skoncentrowanie się raczej na cechach osobowości tych konsumentów, a nie ich opisie demograficznym (tab. 1).

Niektórzy autorzy sugerują, że zgodnie z naturalnymi tendencjami rozwoju rynków, udział marek handlowych w obrotach **każdą kategorią produktową** stabilizuje się naturalną koleją rzeczy na poziomie 30–35% – barierą wzrostu miałyby być niezagrożona pozycja wiodących marek producentów, które zawsze będą poszukiwane przez sporą część konsumentów. Wobec takich oczekiwań nabywców detaliści dbający o wrażenie szerokiego wyboru nie mogą ograniczać oferty wyłącznie do marek handlowych. Sugeruje się także, że przekroczenie progu 30–35% udziału marek handlowych w kategorii produktu wzmaga presję na producentów, która w nieunikniony sposób prowadzi

Tab. 1. Wyróżniki segmentu intensywnych nabywców marek handlowych

- rosnące poczucie niezależności konsumentów – mogą kupować co chcą i gdzie chcą,
- rosnące oczekiwania w zakresie elastyczności, wygody i wyboru w trakcie zakupów oraz w ramach kupowanych produktów,
- większe poczucie bezpieczeństwa (słabo odczuwane ryzyko zakupowe) – dokonywanie łatwych wyborów opartych na rozróżnianiu między ofertami pod względem cen i jakości,
- postrzegana przez nabywcę zdolność do oceny marki wyłącznie na podstawie informacji zawartych na opakowaniu (nie występuje potrzeba poszukiwania dodatkowych informacji),
- mniejsza wrażliwość na jakość lub postrzeganie marek handlowych jako dorównujących markom producentów pod względem funkcjonalności,
- ograniczony czas na dokonanie zakupu,
- przeznaczenie kupowanego produktu – głównie do codziennego użytku (nie jako prezenty),
- marginalizowanie ryzyka związanego z wizerunkiem własnym (które mogłoby być następstwem zakupu marki handlowej),
- mniejsze znaczenie zewnętrznych źródeł w procesie poszukiwania informacji,
- postrzeganie detalisty jako racjonalnego i zasługującego na zaufanie,
- konsument dysponuje wiedzą o markach handlowych oraz doświadczeniami związanymi z ich zakupem.

Źródło: J.A. QUELCH, D. HARDING, *op.cit.*, s. 48–50; R. BATRA, I. SINHA, *Consumer-Level Factors Moderating the Success of Private Label Brands*, „Journal of Retailing”, lato 2000; P.S. RICHARDSON, K. Jain ARUN, A. DICK, *Household Store Brand Proneness: A Framework*, „Journal of Retailing”, 2/1996.

do spadku ich budżetów marketingowych oraz inwestycji w nowe produkty, co z kolei stanowi istotne ograniczenie w dostępie do źródeł zaopatrzenia⁷⁾.

Generalnie jednak zauważa się tendencję do **opanowywania przez marki handlowe kilku wybranych kategorii produktów, z reguły masowych, rzadko niszowych** (w skali światowej najwyższe udziały marek handlowych notuje się w przypadku gotowych dań mrożonych, folii aluminiowej do żywności, mleka, warzyw mrożonych oraz konserwowych, frytek, mrożonych ryb i owoców morza – we wszystkich tych produktach marki handlowe mają co najmniej 1/3 rynku⁸⁾). Zasięg produktowy wykorzystania marek handlowych zdaje się być ograniczony motywacją konsumenta do zakupu – w przypadku dóbr o silnym ładunku symbolicznym wykreowanie silnej marki należącej do detalisty jest znacznie trudniejsze w porównaniu z produktami czysto użytkowymi. Marki handlowe mają zatem słabą pozycję w takich kategoriach, jak mleko w proszku dla niemowląt, dania gotowe dla niemowląt, guma do żucia, piwo, dezodoranty, szminki, mleczko do twarzy, pasta do zębów, płyn po goleniu⁹⁾.

Jak wykazują badania własne autora¹⁰⁾, zdecydowana większość polskich nabywców marek handlowych (ok. 3/4) wykazuje obawy przed nabyciem każdego, dowolnego produktu zaoferowanego pod marką handlową¹¹⁾. Oczywiście, w przypadku różnych sieci

Tab. 2. Czynniki związane z produktem, sprzyjające dominującej pozycji marki detalisty

- produkt prosty, niedrogi, łatwy do wyprodukowania, na podstawie masowych (niemarkowych) surowców, półfabrykatów, przy nieskomplikowanym procesie produkcyjnym,
- branżę charakteryzuje duża nadwyżka mocy produkcyjnych, przy czym dominują drobni oraz średniej wielkości producenci,
- produkt łatwo psujący się, co faworyzuje lokalnych dostawców,
- sprzedaż produktu jest wysoka i stale rośnie,
- marki producentów oferowane są w niewielu odmianach, wariantach, co stwarza markom handlowym okazję do zaprezentowania się jako wyraźna alternatywa dla nich,
- nikle inwestycje producentów w prace badawczo-rozwojowe – rzadko wprowadzane innowacje w markach producentów lub innowacje są łatwe do skopiowania,
- nikle wsparcie marketingowe marek producenta – relacja budżetu reklamowego do realizowanych obrotów jest niewielka¹²⁾,
- wydatki producenta na obniżki cen jego marki stanowią dużą część budżetu promocji – to podnosi wrażliwość konsumentów na cenę i zachęca ich do zmiany marki, a także zmniejsza wiarygodność cen marek producentów (nie odnosi się to do promocji typu multi-packi),
- w konsekwencji występuje zjawisko „parytetu konkurujących marek”.

Źródło: J.A. QUELCH, D. HARDING, *op.cit.*, s. 48–50; T. LEAHY, LEAHY T., *Branding – the Retailer's Viewpoint*, [w:] J.M. MURPHY, *Branding – A Key Marketing Tool*, Macmillan, Houndmills 1993, s. 119–120; F. BERGES-SENNOU, Ph. BONTEMPS, V. REQUILLART, *Economic Impact of the Development of Private Labels*, First Biennial Conference of the Food System Research Group, University of Wisconsin, Madison, 26–27.06.2003; *How Can Manufacturers Defend Against Private Label?*, „Information Resources”, 26.07.2004.

odsetek takich uprzedzonych konsumentów bywa różny, ale generalnie zjawisko braku **pełnego zaufania** do marek handlowych jest powszechne.

Wspólne cechy produktów, w przypadku których marki handlowe zdobywają znaczące udziały rynkowe, przedstawia tab. 2.

Dostrzegając atrakcyjność niektórych rynków produktowych detaliści, nie bacząc na przywoływane ograniczenia w budowaniu silnej pozycji ich marek, podejmują skuteczne próby umacniania pozycji należących do nich marek. Przykładem nietypowego dla marek handlowych produktu mogą być wina, które w 2003 roku awansowały w amerykańskich supermarketach do miana drugiej w kolejności najszybciej rosnącej kategorii produktowej objętej markami handlowymi (wzrost sprzedaży w roku 2002 o 43%). Można przy tym wskazać wiele przykładów ewidentnych sukcesów marek handlowych na tym rynku¹³⁾.

Z wielu względów korzystna dla **sieci detalicznej** strategia nadawania własnych marek nie jest możliwa do zastosowania przez każdego detalistę. Warunkiem skutecznego wprowadzenia na rynek marki korporacyjnej (której nazwa pokrywa się z nazwą sieci detalicznej) jest zdobycie przez sieć odpowiedniej reputacji. Wysoką renomą cieszą się przykładowo niektórzy detaliści brytyjscy, którzy obdarzeni są niejednokrotnie większym zaufaniem, w porównaniu z takimi instytucjami, jak banki, policja czy kościół¹⁴⁾. Ele-

mentami zwiększającymi zaufanie konsumentów do detalistów oraz oferowanych przez nich marek handlowych są m.in. gwarancje, szczegółowe informacje o produktach oferowanych pod tymi markami (wykarczające swym zasięgiem poza minimum określone normami prawnymi) oraz szybkie zmiany i modyfikacje receptur produktów.

Czynniki związane z samą siecią detaliczną, a wpływające na wielkość udziału w obrotach, jaki może przypaść markom handlowym, przedstawia tab. 3.

Wiele wskazuje na to, że pozycja rynkowa marek handlowych także w Polsce będzie się umacniać. Tym bardziej, że pozostałe sposoby uzyskiwania przez sieć detaliczną przewagi konkurencyjnej (niskie ceny, lokalizacja, wyjątkowa obsługa) wydają się powoli wyczerpywać swój potencjał generowania wartości dla kupujących.

dr Jacek Kall

Katedra Marketingu Produktu
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Tab. 3. Czynniki związane z detalistą, sprzyjające dominującej pozycji marki handlowej

- detalista cieszy się zaufaniem kupujących i posiada na tyle znaczące zasoby, że może sobie pozwolić na inwestycje w rozwój dobrych jakościowo marek handlowych;
- detalista sprawuje pełną kontrolę nad specyfikacją produktów oferowanych pod markami handlowymi, co gwarantuje stabilną jakość oferty – w porównaniu z markami producentów jakość marki detalisty jest wysoka i stale się poprawia;
- produkty oferowane pod marką handlową obecne są na rynku od wielu lat;
- oferta produktów pod markami handlowymi jest szeroka;
- oferowane marki handlowe obejmują kilka poziomów cenowych (w tym w segmencie *premium*);
- duża liczba sklepów w sieci danego detalisty;
- produktom oferowanym pod markami handlowymi gwarantowane jest znaczące wsparcie promocyjne (w tym w zakresie *merchandisingu*);
- detalista jest elementem stabilnego oligopolu, stąd sprzedaje wiodące marki producentów po relatywnie wysokich cenach;
- asortyment sklepu składa się z mniejszej liczby marek producentów (jest płytszy);
- mało promocji cenowych odnoszących się do marek producentów – detalista stosuje strategię „codziennie niskie ceny” (*everyday low prices*)¹⁵⁾.

Źródło: J.A. QUELCH, D. HARDING, *op.cit.*, s. 48–50; R. BATRA, I. SINHA, *op.cit.*; L. de CHERNATONY, M. McDONALD, *op.cit.*, s. 193; F. BERGES-SENNOU, Ph. BONTEMES, V. REQUILLART, *op.cit.*; S.K. DHAR, *Why Store Brand Penetration Varies by Retailer*, „Capital Ideas”, wiosna 1998; S.J. HOCH, *How Should National Brands Think About Private Labels?*, „Sloan Management Review”, wiosna 1996.

PRZYPISY

- ¹⁾ *The Power of Private Label – A Review of Growth Trends Around the World*, Executive News Report from AC Nielsen Global Services, AC Nielsen, lipiec 2003, s. 7.
- ²⁾ Jak wykazują badania InfoScan z końca 2002 roku, w niektórych amerykańskich miastach, jak np. w Little Rock, Columbus czy Portland udział marek handlowych w rynku sięgał 20–25%, a z drugiej strony, w Milwaukee czy Cleveland (położonym w tym samym stanie, co Columbus) tylko 11–13%. *Private Label Trends in the Supermarket Channel*, „Times&Trends”, październik 2002, s. 18.
- ³⁾ A. QUELCH, D. HARDING, *Brands versus Private Labels – Fighting to Win*, [w:] *Harvard Business Review on Brand Management*, HBS Press, Boston 1999, s. 26.
- ⁴⁾ S.J. HOCH, *How Should National Brands Think About Private Labels?*, „Sloan Management Review”, wiosna 1996.
- ⁵⁾ W USA, w przypadku podstawowych artykułów spożywczych marki handlowe kupuje ponad 3/4 gospodarstw domowych (w pozostałych produktach tylko 20% populacji). W Wielkiej Brytanii, wg badań przeprowadzonych w 2002 roku 52% konsumentów deklaruje częste kupowanie marek handlowych, a tylko 5% deklaruje, że nie kupuje ich nigdy. Badania własne autora, zrealizowane wśród konsumentów w hiper/supermarketach na terenie Poznania, dowodzą, że co najmniej połowa kupujących nabywa (choćby tylko sporadycznie) produkty pod markami handlowymi. *The Truth About Brands: The Real Story on Private Label in the U.S.*, www.infores.com; *Case Studies – Private Label Manufacturers Association*, www.mori.com; badania własne; populacja: kupujący w hiper/supermarketach w Poznaniu; listopad 2002 n=600, październik 2003, n=421.
- ⁶⁾ S.J. HOCH, *op.cit.*; *Profile of Private Label*, AC Nielsen, wrzesień 1999; M. MOGELONSKY, *When Stores Become Brands*, „American Demographics”, luty 1995; *Bright Future for Private Label Across Europe*, 15.11.1999, www.mori.com.
- ⁷⁾ S. BURT, S. DAVIS, *Follow my Leader? Lookalike Retailer Brands in Non-manufacturer-dominated Product Markets in the UK*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, kwiecień 1999.

- ⁸⁾ *The Power of Private Label, op.cit.*, s. 14.
- ⁹⁾ *Ibidem*, s. 14.
- ¹⁰⁾ Badania zrealizowane w listopadzie 2002 r. na próbie 428 kupujących w hiper/supermarketach w Poznaniu.
- ¹¹⁾ Polscy konsumenci wykazują obawy przed kupowaniem niektórych produktów świeżych, w przypadku których postrzegane ryzyko zakupu może być spore (mięso, wędliny), a także w przypadku produktów o silnym ładunku symbolicznym (np. piwo), produktów związanych z silnie odczuwanym ryzykiem funkcjonalnym (np. kosmetyki) oraz skomplikowanych produktów technicznych, w przypadku których konsumenci mogą wątpić w możliwości sieci wytworzenia dobra o wysokiej wartości użytkowej (np. sprzęt AGD oraz RTV).
- ¹²⁾ W dziesięciu kategoriach produktów, w których najsilniejsze są marki handlowe, budżety reklamowe producentów brytyjskich, w relacji do realizowanych obrotów, są ponad 5-krotnie mniejsze, w porównaniu do dziesięciu kategorii produktów, w których marki handlowe są słabsze. G. RANDALL, *Branding – A Practical Guide to Planning Your Strategy*, Kogan Page, London 2000, s. 88.
- ¹³⁾ Wiosną 2002 roku spore zamieszanie w branży winiarskiej było udziałem wina Two Buck Chuck, pochodzącego z cieszącej się nie najgorszą renomą winnicy Charles R. Shaw, oferowanego jako marka własna w sieci dyskontów Trader Joe's, w cenie 1,99 USD za butelkę. Wal-Mart wprowadził wino pod marką własną Alcott Ridge, dostarczane przez słynnego producenta win kalifornijskich, winicę braci Gallo. *Label Makes Its Mark*, „Beverage Industry”, czerwiec 2003; H. BEHAR, *Retailers Embracing Private Label Wines*, „Beverage Aisle”, 15.03.2003; *Private Label Hit Spurs Wheeling and Dealing*, „Beverage Industry”, maj 2003; M. HOCHSTEIN, *Wines for All Wallets*, „Private Label Magazine”, lipiec–sierpień 2003.
- ¹⁴⁾ *Customer Loyalty & Private Label Products*, KPMG Global Consumer Markets, marzec 2000, s. 25.
- ¹⁵⁾ Badania Ailawadi, Neslina i Gedenka dowodzą, że kupowanie marek producentów w promocji cenowej (przeciętna obniżka rzędu 20–30%) oraz kupowanie marek handlowych (w cenach o około 30% niższych od marek producentów) to dwa odmienne zachowania, wywołane odmienną charakterystyką psychograficzną konsumentów. Kupujący marki handlowe poszukują głównie korzyści ekonomicznych; charakteryzuje ich wysoka świadomość cenowa oraz niska wrażliwość na jakość. Są to konsumenci lojalni wobec sklepu, a przy tym mało podatni na typowe działania promocyjne producentów. Sposobem dotarcia do nich są programy stałego klienta, podkreślanie relatywnie stałych, niskich cen oraz łatwości zakupu marek handlowych. W przypadku tego segmentu skuteczniejsza jest strategia codziennie niskich cen, niż akcyjnie prowadzone promocje cenowe, które wymagają planowania zakupów (są atrakcyjne tylko wtedy, kiedy konsument czerpie przyjemność z kupowania). Z kolei segment kupujących marki producentów w promocji oczekuje raczej korzyści hedonistycznych, czerpie większą przyjemność z robienia zakupów, charakteryzuje go impulsywność oraz silnie odczuwana potrzeba podporządkowania się oczekiwaniom innych. Ich gotowość do zmiany sklepów jest silniejsza, niż gotowość zmiany marek producenta. W przypadku tego segmentu korzystniejsza jest strategia akcyjnie prowadzonych promocji cenowych, niż codziennie niskie ceny. K.L. AILAWADI, S.A. NESLIN, K. GEDENK, *Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions*, „Journal of Marketing”, styczeń 2001.

Marka i jej znaczenie w przedsiębiorstwie

Barbara Józefowicz

Definicje marki w literaturze

W literaturze naukowej często spotyka się definicję opracowaną w latach 60. przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu. Według niej marka jest to „nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”¹⁾. Obecnie jednak okazuje się ona dalece niewystarczająca, gdyż utożsamia markę ze znakiem towarowym, pojęciem używanym w literaturze prawniczej i aktach prawnych, określającym jedynie zakres ochrony prawnej²⁾. A jak obecnie twierdzi Ph. Kotler: „jeśli nie jest niczym więcej, jak tylko nazwą, to jako marka jest klęską”³⁾. Niektórzy autorzy próbują więc udoskonalać tę definicję dodając, że jest to „dowolne słowo, pomysł (rysunek, dźwięk, kształt lub kolor)”⁴⁾. Jednak, jak to trafnie ujął Z. Waśkowski „marka jest czymś więcej, zawiera bowiem w sobie przesłanie, pozytywne skojarzenia, niesie wiele wartości, za które nabywcy chcą płacić wyższą cenę”⁵⁾. Wykraczając poza wąskie rozumienie, profesor J.P. Jones definiuje markę jako „produkt, który dostarcza korzyści funkcjonalnych oraz wartości dodanej, które pewni konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, aby dokonać zakupu”⁶⁾. Tę definicję przytacza też J. Altkorn jako łączącą w sobie trzy najpopularniejsze znaczenia kryjące się pod tym pojęciem⁷⁾. Oprócz wspomnianego już znaku towarowego, mówiąc o marce rozumie się także konkretny produkt, linię produktu, rodzinę produktów lub cały asortyment oferowany przez określoną firmę. Może też chodzić o rynkowy wizerunek produktów i/lub organizacji, która je oferuje i wtedy określenie „marka” ma sens wyraźnie wartościujący, w potocznej polszczyźnie najczęściej wyrażający opinię.

J. Kall proponuje, aby marką nazywać „kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku”⁸⁾.

Z kolei piękne i niemal poetyckie wyjaśnienie prezentuje M.A. Boruc pisząc, że: „marka to całościowy, symboliczny, unikatowy wizerunek firmy, wyróżnia-

jący ją na rynku w ten sposób, że kojarzy się konsumentowi z czymś doskonałym, pożądanym, godnym szacunku i podziwu, jedynym, niepowtarzalnym⁹⁾. Nazwa staje się więc marką, gdy jest utożsamiana z „pewną osobowością”¹⁰⁾. Aby jednak było to możliwe, niezbędne są ogromne nakłady i wiele lat pracy odpowiednich ludzi.

Według L. De Chernatony’ego i McDonalda „marka odnosząca sukces to możliwe do zidentyfikowania produkt, usługa, osoba lub miejsce, uzupełnione o trwałe wartości uznawane przez nabywcę lub użytkownika za odpowiednie, takie, które w najwyższym stopniu zaspokajają jego potrzeby”¹¹⁾. Uznają oni, że marka jest czymś więcej niż wiązką wartości funkcjonalnych i emocjonalnych. Jest elementem integrującym wszystkich interesariuszy firmy z przedsiębiorstwem.

Jak dało się zauważyć, istnieje ogromna różnorodność definicji marki. Wszystkie występujące w literaturze sposoby rozumienia tego, czym jest marka, zgrubować można w trzech kategoriach interpretacji¹²⁾:

● **z perspektywy wkładu – z punktu widzenia menedżerów zarządzających zasobami w celu wywarcia wpływu na konsumentów:**

- ✓ logo – wizualne oznaczenia marki są podstawą do jej rozróżniania,
- ✓ instrument prawny – gwarancja ochrony praw własności,
- ✓ firma – dominacja marki firmy w całej strategii marki,
- ✓ zapis stenograficzny – skrót skojarzeniowo-informacyjny,
- ✓ czynnik ograniczający ryzyko – rzeczywista gwarancja jakości,
- ✓ pozycjonowanie – zapewnienie natychmiastowych skojarzeń klienta przy zetknięciu z marką, z konkretnymi korzyściami funkcjonalnymi,
- ✓ osobowość – niepowtarzalny charakter marki zapewnia wyposażenie jej w wartości emocjonalne, które niektórzy użytkownicy cenią sobie czasem wyżej niż użyteczność funkcjonalną,
- ✓ wiązka wartości – wyróżnianie marki poprzez nadanie jej własnego systemu wartości, decydująco wpływająca na zachowania nabywców,
- ✓ wizja – wyraźnie wskazuje rolę, jaką marka spełnia w swoim otoczeniu, zachęcając do podejmowania konkretnych działań,
- ✓ dodawanie wartości – dodatkowe korzyści cenne dla klientów,
- ✓ tożsamość – etos, wartości i cele, które reprezentują wyróżniające daną markę poczucie indywidualności;

● **z perspektywy wyników – z punktu widzenia konsumentów, z uwzględnieniem sposobu, w jakim marki pozwalają nabywcom osiągnąć więcej:**

- ✓ wizerunek – zestaw skojarzeń spostrzeganych przez jednostki w pewnym czasie, w rezultacie bezpośredniego lub pośredniego zetknięcia z marką,
- ✓ związek – wzajemne relacje klienta ze spersonifikowaną marką;

● **z perspektywy czasu – jako podmiot podlegający ewolucji na skutek ciągłej konsumeryzacji, przeszedł następujące chronologicznie etapy¹³⁾:**

- ✓ towary niemarkowe,
- ✓ referencje – nazwa stosowana jako identyfikator,

✓ osobowość – oferująca poza korzyściami produktu korzyść emocjonalną,

✓ ikona – symbol,

✓ firma – przewaga korzyści korporacyjnych i zintegrowana komunikacja,

✓ polityka – marka jest związana z kwestiami o charakterze społecznym i politycznym, do których konsumenci przywiązują znaczenie.

Charakterystyczny w tej ewolucji jest sposób parzenia na markę od strony przedsiębiorstwa, przekształcający się do spojrzenia z punktu widzenia konsumenta.

Interpretacje marki w praktyce

Przestawione powyżej koncepcje marki nie wykluczają się, lecz wzajemnie przenikają i uzupełniają. Z przeprowadzonych w 1996 roku badań, z udziałem dwudziestu czołowych specjalistów z firm konsultingowych, agencji reklamowych, agencji badań rynku oraz firm o podobnym profilu znajdujących się w Londynie wynika, że wszystkie interpretacje zawarte w literaturze znajdują swoje odzwierciedlenie w opinii ekspertów¹⁴⁾. Najczęstsze pojmowanie marki przez praktyków gospodarczych obejmowało kilka definicji (przeciętnie 2–4), natomiast rzadko ograniczało się tylko do jednej. Dominującymi definicjami były: marka jako system wartości (11 wypowiedzi), jako osobowość (10), wizerunek (9) i logo (8).

Podobne badanie zostało przeprowadzone w Polsce w 2001/2002 roku przez pracowników naukowych Katedry Marketingu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. O zdefiniowanie w jednym zdaniu terminu „marka” poproszono właścicieli, dyrektorów, prezesów polskich firm różnej wielkości, branży i formy prawnej. Odpowiedzi respondentów przybierały najczęściej formę wymienionych po przecinku kilku znaczeń marki. Zdecydowanie najczęściej marka rozumiana była jako stała/ wysoka jakość (123 wskazania – 31,5%), a następnie jako¹⁵⁾:

- logo, znak graficzny, znak firmowy, z którym kojarzą się produkty firmy (30 wskazań – 7,8%);
- renoma firmy, wizerunek, prestiż, pozycja na rynku (27 – 6,9%);
- słowo, z którym kojarzą się produkty firmy (23 – 5,9%);
- solidność, doświadczenie, rzetelność, niezawodność, profesjonalizm, wiarygodność (20 – 5,1%);
- towar cieszący się uznaniem na rynku, zaufaniem klientów (16 – 4,1%);
- cecha umożliwiająca identyfikację towaru i producenta lub sprzedawcy (10 – 2,6%);
- nazwa firmy (9 – 2,3%);
- cecha wyróżniająca produkt na rynku (8 – 2%);
- towar odróżniający się od innych na rynku (7 – 1,8%);
- zbiór korzyści dla nabywcy, wartość dla nabywcy (7 – 1,8%);
- gwarancja uzyskania spodziewanego efektu związanego z zakupem produktu, małe ryzyko, bezpieczeństwo, pewność (6 – 1,5%);
- wizytówka firmy, świadectwo firmy (6 – 1,5%);
- gwarancja zadowolenia dla klienta (2 – 0,5%).

W definicjach reprezentantów polskich przedsiębiorstw również widać ogromną różnorodność. Marka symbolizuje określone cechy, funkcje i właściwości

produktu, jest szerokim i skomplikowanym pojęciem. Jej sformułowanie w klasycznej postaci (przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu) ustępuje miejsca szerszym definicjom związanym z korzyściami oferowanymi klientom. Jakkolwiek różnorodne są definicje marki, nie ulega wątpliwości, że jej znaczenie ciągle rośnie, a dawne funkcje ulegają poszerzeniu.

Tradycyjne funkcje marki

Podstawową i najstarszą funkcją marki jest odróżnianie produktu firmy od dóbr i usług oferowanych przez inne organizacje. Dla producenta marka jest podobnym składnikiem produktu jak opakowanie czy usługi towarzyszące, jednak jej specyfika polega na tym, że w odróżnieniu od innych elementów odpowiada za psychologiczne zróżnicowanie produktu. Nawet, gdy produkty wykazują podobne cechy funkcjonalne, marka indywidualizuje produkt¹⁶. To właśnie wizualna odmienność umożliwia konsumentom identyfikację produktu, jego cech, a także pochodzenia. Stanowi to automatyczną ochronę przed konkurencją. Wyróżnianie chroni przed konkurencyjną rywalizacją ze względu na lojalność klientów wobec marki i wynikającą z niej mniejszą wrażliwość na cenę¹⁷.

Dzisiejsza ekspansywność konkurencji, rosnąca turbulencyjność otoczenia, a co za tym idzie nasilająca się niepewność powodują, że na rynku wygrywa wcale nie największy, lecz najszybszy, najsprytniejszy i potrafiący zrobić najlepszy użytek z najnowszych technologii. Konkurowanie ceną w większości branż jest nieefektywne, gdyż konsumenci coraz częściej sięgają po produkty markowe, które darzą zaufaniem, świadomie płacąc za nie odpowiednio wyższą cenę. Przewaga osiągnięta dzięki szczególnym cechom oferowanych produktów lub usług jest bardzo krótkotrwała, ponieważ postęp technologiczny umożliwia konkurentom błyskawiczne skopiowanie wynalazku. Dopiero wykreowanie marki przyciągającej uwagę umożliwi klientom dostrzeżenie danej oferty jako atrakcyjnej. W tym celu wszystkie działania przedsiębiorstwa, a nawet sprzedawane produkty muszą zostać podporządkowane marce¹⁸. To ona umożliwia odróżnienie nowatorskiego produktu od imitacji i zapewnia wyłączność w danej kategorii, pełniąc funkcję ochrony prawnej przed naśladowcami. Marka w umyśle konsumenta buduje określony wizerunek i kształtuje oczekiwania co do ceny, jakości, niezawodności. Sygnalizuje klientom źródło pochodzenia produktu i chroni zarówno konsumenta, jak i producenta przed konkurentami, którzy mogliby próbować dostarczać produkty o identycznym wyglądzie¹⁹. Marka informuje również o tym, kto jest przedstawicielem danej oferty. Jest świadectwem własności, prawa i odpowiedzialności za nią. Istnieją dwa sposoby realizacji funkcji informacyjnej marki²⁰:

- bezpośredni – gdy w nazwie i logo marki zawarty jest prosty, łatwo czytelny komunikat o produkcie, jego zastosowaniu, przeznaczeniu czy właściwościach;
- pośredni – gdy informacja o korzyściach i atrybutach marki jest następstwem skojarzeń lub sugestii.

Marka tłumaczy sens i istotę oferty, wyjaśnia znaczenie, które nadawane jest dzięki wieloletniej konsekwencji, przy okazji wytycza też granice wiarygodności oferty wskazując, w jakich obszarach jej wyróżniające cechy brzmią prawdziwie, a w jakich nadużywają zaufania nabywcy²¹.

Ponieważ konsumenci nie są w stanie zebrać wszystkich informacji o dostępności produktów, ich cenach i jakości, a chcą dokonywać racjonalnych wyborów, opierają się na markach, co obniża koszty pozyskania informacji. Również producenci markowych produktów, bardziej niż niemarkowych, starają się o osiągnięcie jak najwyższej jakości, aby nie stracić reputacji, którą sugerują się nabywcy²². Dzięki stosowaniu marek klienci mają ułatwione zadanie w interpretacji, przechowywaniu i przetwarzaniu dużych ilości informacji o produktach i usługach. Marki wpływają również na zaufanie klientów do podejmowanych decyzji zakupu. Postrzegana jakość i skojarzenia związane z marką mogą zwiększyć zadowolenie z jej użytkowania. Wszystko to prowadzi do uzyskania przez firmę wyższych marż za swoje produkty, a w konsekwencji do przewagi konkurencyjnej²³.

Posiadanie marki umożliwia producentowi posegmentowanie rynku²⁴. Jest to bardzo ważna zasada marketingu, pozwalająca na jak najlepsze usatysfakcjonowanie klientów o różnych preferencjach. Optymalna kombinacja pożądanych cech (nie tylko praktycznych, materialnych, ale zwłaszcza tych symbolicznych, niewidocznych) jest inna dla różnych grup odbiorców. Dzięki markom producent ma możliwość wystosowania różnych ofert na różne segmenty rynku, dostosowując je jednocześnie do specyficznych potrzeb wielu odbiorców.

Ścisłe związana z funkcją wyróżniającą jest funkcja promocyjna marki. Aby marka dobrze spełniała swoją wielowymiarową rolę, musi najpierw sama zostać wypromowana, uwzględniając szerokie spektrum informacji. Dobrze identyfikowalna marka jest bardzo ważną i przede wszystkim stałą podstawą całej promocji²⁵. Oznacza to, że marka może być stosowana przez przedsiębiorstwo jako element komunikowania się z nabywcami, poprzez wszelkie formy promocji. G. Urbanek wymienia następujące korzyści ze stosowania marek²⁶:

- dzięki marce firma odpowiedzialna za produkt jest znana;
- firma jest w stanie reklamować swoje produkty i kojarzyć marki oraz ich charakterystyki w umysłach konsumentów;
- zwiększa się prestiż produktu wraz ze wzrostem znaczenia poszczególnych marek;
- produkty oznaczone marką mają łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji i zwiększają siłę przetargową producenta w stosunku do dystrybutora;
- marka może być wykorzystywana do sprzedaży całego asortymentu produkcji;
- znana marka może pomóc przy wchodzeniu do nowej kategorii produktów.

Marka może być także miernikiem działań marketingowych przedsiębiorstwa. Jej siła odzwierciedla stopień efektywności oddziaływań na zachowania konsumentów i dystrybutorów wobec firmy.

Nowoczesne funkcje marki

Komunikacja przedsiębiorstwa z rynkiem za pośrednictwem marki umożliwia przekazywanie wielu informacji, co doprowadziło do wytworzenia się specyficznych więzi między markami a konsumentami, podobnych do tych, jakie zachodzą między ludźmi. W relacjach tych marka jest pewną osobowością, wyrażającą określone wartości

i idee. Za jej pośrednictwem ludzie również porozumiewają się wzajemnie. Marka zwyczajnie ułatwia życie, nie tylko dlatego, że upraszcza decyzje zakupowe, ale przede wszystkim dlatego, że pomaga użytkownikom wyrazić siebie, swoje preferencje, uczucia i emocje. Świadomość używanej marki wzbogaca przeżycia, dostarcza dodatkowej satysfakcji, a nawet pewności siebie.

Mechanizm oddziaływania marki umożliwia powiązanie klienta z firmą, daje szansę budowania lojalności klientów²⁷⁾. Istnienie marek zapewnia konsumentom zmniejszenie odczucia ryzyka przy zakupie produktu, którego markę znają i do której mają zaufanie. Marka żyje w pamięci nabywcy jako esencja doświadczeń związanych z zakupami i użytkowaniem produktów oraz skumulowana wiedza, przesłanie płynące z reklam, kształtuje postrzeganie marki w przeszłości. Gwarantując trwałe utrzymywanie jakości na określonym poziomie, klienci odwdzięczają się właścicielowi marki gotowością do powtarzania zakupów i chęcią rekomendowania marki innym nabywcom²⁸⁾. Zmniejsza się wówczas oddziaływanie czynnika porównywania cen przy wyborze przez konsumenta. Wskutek tego ceny produktów oznaczonych silną marką mogą być ustalone na wyższym poziomie niż niemarkowych produktów tego samego rodzaju i o zbliżonym poziomie jakości, natomiast jednostkowe koszty działań marketingowych odnoszących się do silnych marek mogą być niższe. Znana i doceniana przez otoczenie marka jest także elementem minimalizującym ryzyko nowych przedsięwzięć, stanowi gwarancję dla prowadzonego biznesu. Z powyższego wynikają następujące korzyści²⁹⁾:

- wyższa zyskowność sprzedaży,
- obniżenie cenowej elastyczności popytu w porównaniu z konkurentami,
- ułatwienie wydłużania linii produktów,
- ochrona producenta przed akcjami promocyjnymi konkurentów,
- wzmocnienie siły przetargowej w negocjowaniu warunków sprzedaży z pośrednikami,
- możliwość niemal nieograniczonego wydłużania cyklu życia,
- szybsze łagodzenie ewentualnych niepowodzeń.

Obecnie powszechnie stało się już oczywiste, że podstawową korzyścią z posiadania silnej marki jest jej wartość finansowa. Marka stała się aktywem do tego stopnia, że może być sprzedawana i kupowana za pieniądze; jest jednym z najistotniejszych elementów wartości przedsiębiorstwa i podobnie jak inne aktywa może być wyceniana. Z tego punktu widzenia budowanie marki można traktować również jako długoterminową inwestycję finansową.

O wartości marki decyduje jej zdolność do generowania przyszłych zysków, a więc skuteczność oddziaływania przedsiębiorstwa na nabywców za jej pośrednictwem. Z punktu widzenia gestora marki, spełnia więc ona funkcję strategiczną, jest narzędziem pozwalającym uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną. Dlatego budowanie marki wymaga przeprowadzenia wielu analiz i uwzględnienia jej wielowymiarowej roli.

Barbara Józefowicz
doktorantka na Wydziale
Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. m.in. Ph. KOTLER, G. ARMSTRONG, *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989, s. 248; Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 410; D. AAKER, *Managing Brand Equity*, Free Press, New York 1991, s. 7; G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 14, i inni.
- ²⁾ „Znakiem towarowym może być każdy znak nadający się do odróżnienia towarów lub usług określonego przedsiębiorstwa od towarów lub usług tego samego rodzaju innych przedsiębiorstw. Znakiem towarowym może być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma plastyczna, melodia lub inny sygnał dźwiękowy bądź zestawienie tych elementów.” – Ustawa z 31 stycznia 1985 r. o znakach towarowych (Dz.U. Nr 5, poz. 17 z późn. zm.); zob. też Ustawa z 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej (Dz.U. Nr 49, poz. 508 z późn. zm.).
- ³⁾ Zob. Ph. KOTLER, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 93.
- ⁴⁾ Zob. Z. PRZYBYŁOWSKI, S.W. HARTLEY, R.A. KERIN, W. RUDELIUS, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 305; *Podstawy marketingu*, red. J. ALTKORN, Instytut Marketingu, Kraków 1996, s. 151.
- ⁵⁾ Z. WAŚKOWSKI, *Strategia marki*, [w:] *Strategie marketingowe*, redaktor naukowy H. MRUK, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 121.
- ⁶⁾ Zob. J.P. JONES, *What's in the Name? Advertising and the Concept of Brands*, Lexington 1986, s. 29.
- ⁷⁾ Zob. J. ALTKORN, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 11–12.
- ⁸⁾ J. KALL, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 11–12.
- ⁹⁾ M.A. BORUC, *Raport o marce*, Polskie Stowarzyszenie Wytwórców Produktów Markowych PRO-MARKA, Warszawa 1999, s. 19.
- ¹⁰⁾ J. MARCONI, *Marketing marki. W jaki sposób tworzyć, zarządzać i rozszerzać wartość marki*, Wydawnictwo K.E. LIBER, Warszawa 2002, s. 31.
- ¹¹⁾ L. de CHERNATONY, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 24.
- ¹²⁾ L. de CHERNATONY, F. DALL'OLMO RILEY *Defining a „Brand”: Beyond the Literature with Experts Interpretations*, „Journal of Marketing Management” 1998, nr 14; L. de CHERNATONY, *Marka...*, *op.cit.*, s. 32–56.
- ¹³⁾ M. GOODYEAR, *Divided by a Common Language*, „Journal of the Market Research Society” 1996, nr 38, s. 110–122.
- ¹⁴⁾ M. GOŁAWSKA, *Definicje marki w literaturze i opinii ekspertów – cz. 2*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 12, s. 40.
- ¹⁵⁾ Zob. I. ESCHER, *Strategie produktowe polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowanie, tendencje i kierunki zmian – tom I*, Raport z badania, redaktor naukowy S. KACZMARCZYK, UMK, Toruń 2002, s. 72–73.
- ¹⁶⁾ Zob. J. ALTKORN, *Strategia...*, *op.cit.*, s. 13.
- ¹⁷⁾ Zob. M.E. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 54.
- ¹⁸⁾ Zob. D.F. D'ALESSANDRO, *Kreowanie marki*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001, s. 10–12.
- ¹⁹⁾ Zob. M. MARCINKOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 136.
- ²⁰⁾ J. ALTKORN, *Informacyjne funkcje znaków towarowych*, „Handel Wewnętrzny” 1995, nr 5–6.
- ²¹⁾ Zob. J. KALL, *Silna marka...*, *op.cit.*, s. 16.
- ²²⁾ Zob. M. MARCINKOWSKA, *Kształtowanie...*, *op.cit.*, s. 138.
- ²³⁾ Zob. G. URBANEK, *Zarządzanie marką...*, *op.cit.*, s. 77.
- ²⁴⁾ Zob. Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie...*, *op.cit.*, s. 413.
- ²⁵⁾ Zob. J. ALTKORN, *Strategia...*, *op.cit.*, s. 14.
- ²⁶⁾ G. URBANEK, *Zarządzanie marką...*, *op.cit.*, s. 24.
- ²⁷⁾ M. ZBORALSKI, *Nazwy firm i produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 31.
- ²⁸⁾ Zob. M. WITEK-HAJDUK, *Kształtowanie marki*, [w:] J. MAZUR (red.) *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002, s. 115.
- ²⁹⁾ Zob. J. KALL, *Silna marka...*, *op.cit.*, s. 62–71.

Rozważania nad tożsamością organizacyjną – konsensus pomiędzy teorią a praktyką

Anna Zarębska

Wprowadzenie

W dobie globalizacji i coraz bardziej nasilającej się konkurencji przedsiębiorstwa poszukują narzędzi i sposobów, dzięki którym mogą skutecznie wyróżnić się na rynkach, być rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone. Dlatego też obecnie rośnie znaczenie tożsamości organizacyjnej, jej kreowania i zarządzania nią w sposób gwarantujący sukces rynkowy. Niniejsze opracowanie jest próbą uporządkowania poglądów na temat tożsamości organizacyjnej i znalezienia wspólnej płaszczyzny pomiędzy podejściem teoretycznym a praktycznym do tego zagadnienia, tak różnych od siebie, a przecież dotyczących tego samego obszaru organizacji.

Istota tożsamości organizacyjnej

Tożsamość organizacyjna (*corporate identity*) jest bardzo różnie definiowana. Najprościej można określić ją jako zespół cech, które w istotny sposób odróżniają firmę od innych, a zwłaszcza bliskich konkurentów. Tożsamość wpływa na wytworzenie w otoczeniu przedsiębiorstwa określonego wizerunku (*corporate image*), pozycjonującego firmę. Zatem w tym kontekście można stwierdzić, że kreowanie tożsamości i wizerunku to jedna z podstawowych strategii, mających na celu znalezienie i utrwalenie własnej pozycji wśród innych uczestników rynku¹. Ten pogląd uzupełnia inna definicja, która określa tożsamość organizacyjną jako zgodność pomiędzy tym, czym organizacja chce być, a tym, jak te działania postrzega otoczenie².

Można więc powiedzieć, że tożsamość organizacyjna determinuje pewien sposób postępowania i świadomego zarządzania firmą, tworzenia informacji na temat tego, czym jest firma, jak się zmienia, dokąd zmierza i co ją wyróżnia od innych przedsiębiorstw działających na tym samym rynku. Odnosi się także do tego, jak uczestnicy organizacji ją postrzegają, co czują i co o niej myślą.

Mimo podobnego określenia samego pojęcia tożsamości nie ma jednak zgodności w wielu zasadniczych kwestiach dotyczących *corporate identity*. Po pierwsze, mimo konsensusu, odnośnie do tożsamości jako jednak pluralistycznego zjawiska, a nie monolitycznego fenomenu³, nie ma zgodności, jakie dokładnie elementy wchodzi w skład CIM (*corporate identity mix*). Po drugie, istnieje dość spora rozbieżność po-

między praktycznym a teoretycznym spojrzeniem na tożsamość organizacyjną. Praktycy skupiają się bardziej na podejściu zorientowanym procesowo, podczas gdy naukowcy są bardziej zainteresowani samą strukturą i składowymi tożsamościami.

Teoretyczne ujęcie tożsamości organizacyjnej

Tak jak wcześniej wspomniano, badacze-teoretycy tożsamości organizacyjnej koncentrują się głównie na jej składowych. Najbardziej znana szkoła to szkoła amerykańska i angielska bazujące na postrzeganiu *corporate identity* przez pryzmat tzw. AC²ID Test^{TM4}. Podejście to postrzega tożsamość organizacyjną jako mieszankę pięciu typów tożsamości: tożsamości rzeczywistej (*actual identity*), tożsamości przekazywanej (*communicated identity*), tożsamości postrzeganej (*conceived identity*), tożsamości doskonałej (*ideal identity*) oraz tożsamości pożądanej (*desired identity*)⁵.

Tożsamość rzeczywista stanowi powszechnie znane atrybuty organizacji i obejmuje m.in. formę własności, styl zarządzania kierownictwa, strukturę organizacyjną, rodzaj działalności i opanowane rynki, a także jakość oferowanych produktów i usług, a więc w rezultacie opisuje ogólną działalność biznesową. Obejmuje także zbiór wartości podzielanych przez zarząd i pracowników. Z kolei tożsamość przekazywana jest najlepiej ujawniona poprzez formalną komunikację wewnątrzorganizacyjną. Przejawia się w reklamach, sponsoringu i działaniach *public relations*. Jednak w rzeczywistości wywodzi się ona z komunikacji nieformalnej (plotki, komentarze w mediach itp.). Tożsamość postrzegana natomiast odnosi się do odczuwanych przejawów tożsamości, tj. do wizerunku przedsiębiorstwa (*corporate design*), reputacji firmy oraz tożsamości marki (*corporate branding*). To właśnie przez te czynniki przedsiębiorstwo jest postrzegane na zewnątrz, a rolą kierownictwa jest branie pod uwagę percepcji najważniejszych grup odbiorców produktów i usług przedsiębiorstwa. Czwartą z kolei – tożsamość doskonała dotyczy najkorzystniejszego spozycjonowania przedsiębiorstwa na swoim rynku (rynkach) w określonym przedziale czasu. Z reguły bazuje ona na planowaniu strategicznym, możliwościach organizacyjnych i perspektywach w odniesieniu do kontekstu prowadzenia biznesu, w tym także do środowiska konkurencyjnego. A tożsamość pożądana jest obecna w umysłach przywódców organizacyjnych i jest

zbieżna z ich wizją organizacji. Często tożsamość ta jest mylna z tożsamością doskonałą; mają one jednak inne źródła pochodzenia. O ile tożsamość doskonała kształtuje się z reguły po pewnym okresie w wyniku badań i analiz, to tożsamość pożądana jest zbieżna z wizją przywódcy i jego *ego*, a nie z racjonalną oceną czy planem działania poprzedzonym serią analiz.

Nieco inne podejście do tożsamości organizacyjnej i jej składowych przedstawia inne amerykańskie źródło, które różnicuje ją tylko na cztery obszary: komunikację i tożsamość wizualną przedsiębiorstwa (*communication and visual identity*), zachowania (*behaviour*), kulturę organizacyjną (*corporate culture*) oraz warunki rynkowe (*market conditions*)⁶⁾. Według tej koncepcji do komunikacji i tożsamości wizualnej zalicza się system komunikowania się z otoczeniem (*corporate communication*), komunikację nieformalną (*uncontrollable communication*), architekturę i lokalizację (*architecture and location*) oraz tożsamość wizualną (*corporate visual identity*). Do zachowań można z kolei zaliczyć system zachowania organizacji (*corporate behaviour*), zachowania kadry kierowniczej (*management behaviour*), rozumiane jako style kierowania oraz zachowania samych pracowników (*employee behaviour*). Na kulturę organizacyjną składają się odpowiednio: cele, filozofia i zasady (*goals, philosophies and principles*), narodowość (*nationality*) oraz symbolika i historia firmy (*organizational imagery and history*). Natomiast warunki rynkowe kształtowane są przez charakter przemysłu (*nature of industry*) oraz strategię korporacyjną i marketingową (*corporate/marketing strategies*).

Wydaje się, że można znaleźć wspólny punkt odniesienia pomiędzy tymi dwoma różnymi spojrzeniami na *corporate identity*. Zestawiając cztery komponenty tożsamości firmy z pięcioma typami tożsamości zawartymi w teście AC²ID TestTM można dopatrzeć się pewnego podobieństwa i wyróżnić następujące komponenty tożsamości: zachowania, system wizualizacji oraz komunikację z otoczeniem. **Zachowania** dotyczą działań firmy, które powinny być zgodne z kulturą organizacyjną, misją, celami i strategią. Do zachowań można zaliczyć tożsamość doskonałą, rzeczywistą oraz pożądaną. **System wizualizacji** odnosi się z kolei do identyfikacji pracowników z firmą. Wiąże się to bezpośrednio z tożsamością postrzeganą. Natomiast **komunikacja z otoczeniem** dotyczy promowania przedsiębiorstwa i wchodzi w skład tożsamości przekazywanej.

Pokrywa się to z elementami należącymi do CIM, czyli z umysłem organizacji (*organizational mind*), duszą organizacji (*organizational soul*) oraz głosem organizacji (*organizational voice*). Można to dopasować odpowiednio do elementów wyróżnionych wcześniej, tzn.: systemu zachowań, systemu wizualizacji i komunikacji⁷⁾.

Praktyczne ujęcie tożsamości organizacyjnej

Praktyczne spojrzenie na tożsamość organizacyjną skupia się bardziej na podejściu zorientowanym procesowo. Liczą się w nim nie tyle poszczególne składowe, co proces kreowania tożsamości i zarządzania nią w rzeczywistości rynkowej.

Ponadto praktyczne podejście do tożsamości koncentruje się na jej wyraźnych aspektach, a w szczególności tych, które są łatwe w zarządzaniu. Dlatego też praktycy mają tendencję do skupiania się na wizualnych aspektach tożsamości, a pomijają inne czynniki⁸⁾. Olins definiuje tożsamość jako bezpośrednie, jawne zarządzanie (*the explicit management*) we wszystkich możliwych obszarach organizacji, przez co przedsiębiorstwo – poprzez doświadczenia i percepcję – jest prezentowane wszystkim swoim odbiorcom⁹⁾.

Co więcej, tożsamość przedsiębiorstwa jest wyraźnym przejawem wizerunku przedsiębiorstwa, jako wynik współdziałania wszystkich odczuć, wrażeń, jakie ludzie mają na temat firmy. W tym kontekście wizerunek firmy składa się zatem z czterech wymiarów: wizerunek klasy produktów (*product class image*), wizerunek marki (*brand image*), wizerunek użytkownika marki (*brand user image*), wizerunek przedsiębiorstwa (*corporate image*) oraz wizerunek narodowości organizacyjnej (*image of the nationality of corporate body*)¹⁰⁾. Jest to dość marketingowe spojrzenie na problematykę *corporate identity*.

U podstaw zarządzania tożsamością leży tworzenie odpowiedniego „kształtu” estetyki organizacji (lub jej marki), która wyraża „charakter” tejże organizacji (lub jej marki). Pod wpływem tych działań dochodzi do wytworzenia oczekiwanych, satysfakcjonujących klienta przeżyć i doświadczeń, które budują stabilny system wzajemnych relacji¹¹⁾. Wynika to z faktu, że klienci nie mają dostępu do elementów składowych danej firmy czy marki, takich jak: kultura, przesłanie, strategie, wartości czy też do jej „ukrytej osobowości”. Jednak dostrzegają publiczny wizerunek danej organizacji czy jej marki, tzn. obcują z ekspresjami firmy.

Do kluczowych zagadnień zarządzania tożsamością należy zaliczyć: określenie właściwego poziomu analizy do zarządzania tożsamością, wybór i strukturyzację elementów tożsamości w taki sposób, aby wyrażały strukturę organizacji, jej oddziałów oraz rolę, jaką pełnią jej marki, wyrażanie wewnętrznej charakterystyki firmy (czym się zajmuje i co sobą reprezentuje) za pomocą różnorodnych elementów tożsamości, określenie zakresu, w jakim należy zarządzać tożsamością i wizerunkiem firmy oraz wybór właściwego stopnia spójności i różnorodności pomiędzy elementami tożsamości¹²⁾.

Jeśli tożsamość wyraża możliwość, to także sygnalizuje ograniczenia: jeśli firma wie, jaka jest, to musi również wiedzieć, jaka nie jest. Zrozumienie celów i przekonań firmy, a następnie umiejętne i dokładne zarządzanie nimi jest indywidualną sprawą każdej organizacji. Jednak im większe jest przedsiębiorstwo, tym trudniej jest zarządzać tożsamością. Wymaga to dokładniejszego kierunku. Tworzy to koncentrację i właściwy punkt widzenia, że kreowanie tożsamości jest procesem, który przebiega w czasie¹³⁾.

Wnioski dla przedsiębiorstw

Najistotniejsze jest, by przedsiębiorstwa były spójne w prezentowaniu swej tożsamości oraz realizacji strategii. Niezgodność strategii z tożsamością podważa jej wiarygodność, zgodność – potwierdza ją i utrwala¹⁴⁾.

Przedsiębiorstwa, które dostrzegły korzyści wynikające z wykorzystania swojej tożsamości w działaniach rynkowych, stykają się z problemem wyboru odpowiedniej dla nich strategii. Z reguły firmy stają przed wyborem jednej z dwu strategii: opartej na silnym i jednoznacznym wizerunku lub zorientowanej na markę¹⁵⁾. Postęp technologiczny, globalizacja gospodarki przyczyniają się do tego, że większość firm buduje swoją strategię gospodarczą zorientowaną na markę. Poprawnie zbudowane marki są wartościami uniwersalnymi, bez ograniczeń terytorialnych, prawnych oraz doskonale odpowiadają wymogom i regułom wolnego rynku.

Jednakże wiele branż, szczególnie tych nie obracających się na rynku dóbr konsumpcyjnych, nie powinno opierać swojego wizerunku na filozofii marki. Granica znaczenia marki i preferencji na silną tożsamość firmy jest trudna do określenia. Istnieją rygorystyczne konwencje dla wielu branż, które nie podważają zasadności stosowania polityki orientowania firmy na markę. Te przedsiębiorstwa bazują w swojej działalności na stałym wizerunku. Muszą one zgrać wszystkie elementy, które składają się na tożsamość organizacyjną, nie wymaga ona bowiem od firmy znalezienia elementów indywidualnych i charakterystycznych, lecz spójności z konwencją prezentacji branży.

Silny wizerunek firma może uzyskać wtedy, gdy przełoży strategię gospodarczą na strategię tożsamości i będzie usilnie za nią podążać.

Mimo odmiennych podejść pomiędzy teoretykami a praktykami, poglądy te można i należy łączyć. Statyczne ujęcie tożsamości, zgodnie ze szkołą teoretyczną, oraz dynamiczne podejście do zagadnienia *corporate identity*, zgodnie ze szkołą praktyczną, dają możliwość kompleksowego wykorzystania tego zjawiska do poprawy skuteczności organizacyjnej.

dr inż. Anna Zarębska

Katedra Zarządzania Politechniki Lubelskiej

PRZYPISY

- ¹⁾ J. ALTKORN, *Tożsamość firmy. Pojęcie, funkcje, wdrażanie*, „Firma i Rynek” 1999/13, s. 67, J. ALTKORN: *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*, „Marketing i Rynek” 2001/6.
- ²⁾ A. ZARĘBSKA, *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” 2003/1, s. 14.
- ³⁾ Zob. np. J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, „California Management Review”, vol. 44, nr 3, wiosna 2002.
- ⁴⁾ Test ten jest znany również pod nazwą DR. BALMER'S AC²ID TestTM, a wcześniejsze jego wersje były publikowane w opracowaniu J.M.T. BALMER i G.B. SOENEN, *The ACID Test of Corporate Identity ManagementTM*, „Journal of Marketing Management”, 15/1-3 (1999), s. 69-92 [w:] J.M.T. BALMER, S.A. GREYSER, *op.cit.*, wiosna 2002.
- ⁵⁾ Szerzej na ten temat zob. A. ZARĘBSKA, *op.cit.*, 2003/1 oraz A. ZARĘBSKA, *Rozważania nad misją w kontekście tożsamości współczesnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005 (w druku).
- ⁶⁾ T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *Defining the Corporate Identity Construct*, „Corporate Reputation Review”, vol. 5, nr 1, 2002, s. 81.
- ⁷⁾ T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *op.cit.*, 2002, s. 80.
- ⁸⁾ J. BALMER, G. SOENEN, *A New Approach to Corporate Identity Management*, International Centre for Corporate Identity Studies, „Working Paper” 1998/5, [w:] T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *Defining the Corporate Identity Construct*, „Corporate Reputation Review” vol. 5, nr 1, 2002, s. 77, J. BALMER *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1998, 14, s. 963-996.
- ⁹⁾ W. OLINS, *The New Guide to Identity*, Gower, Hampshire 1995, s. 3.
- ¹⁰⁾ T.C. MELEWAR, E. JENKINS, *op.cit.*, 2002, s. 77.
- ¹¹⁾ B. SCHMITT, A. SIMONSON, *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 75.
- ¹²⁾ B. SCHMITT, A. SIMONSON, *op.cit.*, s. 95.
- ¹³⁾ M. ROWDEN, *The Art of Identity. Creating and Managing a Successful Corporate Identity*, Gower, Hampshire 2000, s. 2-3.
- ¹⁴⁾ J. ALTKORN, *op.cit.*, 1999/13, s. 69.
- ¹⁵⁾ J. FILIPEK, *Strategie tożsamości firm*, „Firma i Rynek” 1999/13, s. 75.

Józef Penc

Role i umiejętności menedżerskie

Sekrety sukcesu i kariery

Difin, Warszawa 2005

Role i umiejętności menedżerskie jest pozycją traktującą o skutecznych liderach w skutecznym działaniu, o tym, jacy powinni być menedżerowie, jakie wypełniają funkcje i w jaki sposób, jak postępują, a jak powinni postępować jako ludzie czynu, którym powierza się majątek narodowy oraz los innych ludzi i oczekuje się, że będą odpowiedzialnie używać swej władzy. Wyzwania przyszłości i procesy integracji tworzą nowy paradygmat zarządzania, który zmienia zasad-

niczo status i obowiązki menedżera. Menedżerowie muszą stawać się liderami, którzy wiedzą czego chcą, dlaczego tego chcą i jak można to osiągnąć, a także potrafią przekonać innych do własnych wizji, by zapewnić sobie ich współpracę i wsparcie. Muszą więc sięgać po nowe wartości i instrumenty, zmieniać styl funkcjonowania swych organizacji, aby sprostać zadaniom stawianym przez nowe cele wynikające z potrzeb humanizacji biznesu.

Przedsiębiorczość wewnętrzna

Marek Laszuk

„Przedsiębiorstwem przedsiębiorczym” została nazwana przez Druckera organizacja, która potrafi „zorganizować się do ciężkiej pracy przedsiębiorcy” tak, by wchłaniać innowacje i postrzegać zmianę jako okazję będącą szansą, a nie zagrożeniem. Przedsiębiorstwo takie charakteryzuje się również odpowiednią atmosferą, umożliwiającą pracownikom działanie przedsiębiorcze¹. Umiejętność stałego tworzenia innowacji umożliwia przedsiębiorstwu przetrwanie na rynku.

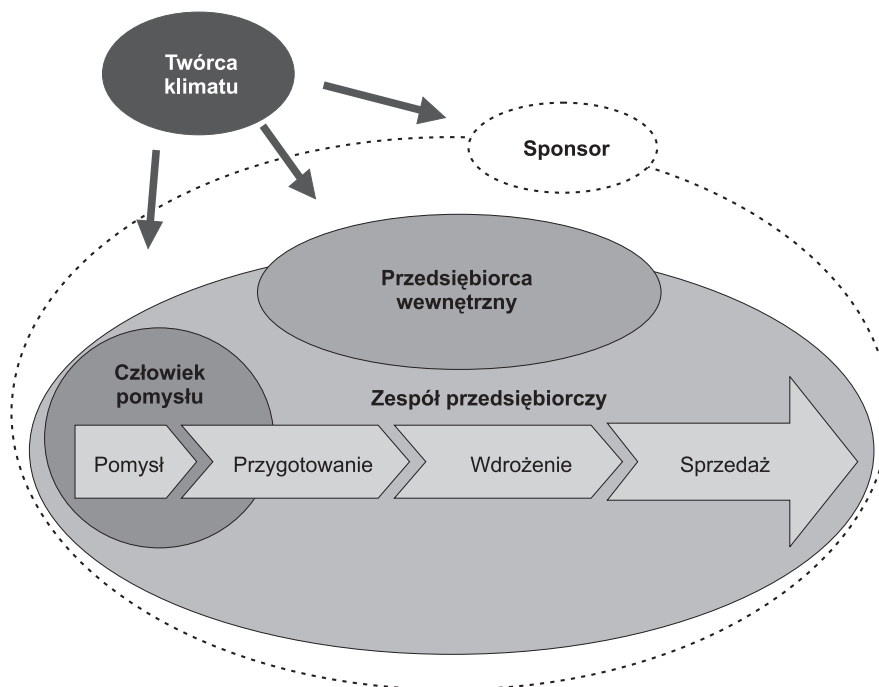
Potwierdziły to badania behawioralne przeprowadzone wśród firm, które stosują japońskie techniki zarządzania, oparte przede wszystkim na kreowaniu powiązań międzyludzkich poprzez pracę w grupach. Menedżerowie spytani o najbardziej unikatowe rozwiązania związane ze zmianą ich przedsiębiorstw, wskazali na metodę, której głównym celem jest ożywienie dużych, skostniałych organizacji, a która przyjęła nazwę „intraprzedsiębiorczość”².

Po raz pierwszy koncepcja ta ujrzała światło dzienne w artykule Gifforda i Elizabeth Pinchot zatytułowanym *Intra-Corporate Entrepreneurship* w 1978 roku³. Autorzy zauważyli, że obecne organizacje są tak duże, iż menedżerowie podejmujący decyzje są odizolowani od pracowników, którzy mają rzeczywistą wiedzę, jak dany problem powinien być rozwiązany.

Niestety, sama decentralizacja uprawnień nie wystarczy. Należy także zidentyfikować osoby, które są zdolne podejmować ryzyko i koncentrować swoją działalność na osiąganiu rezultatów, a nie powiększaniu obszaru swoich wpływów, jak dzieje się to w przypadku menedżerów zarządzających departamentami w dużych organizacjach. Intraprzedsiębiorczość to działalność realizowana wewnątrz istniejącej struktury organizacyjnej, będąca odpowiedzią na biurokratyczne skostnienie organizacji, umożliwiająca rozwój kreatywności i innowacyjności⁴.

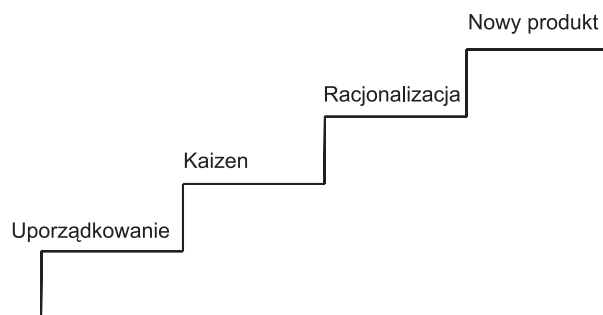
Intraprzedsiębiorca (*intrapreneur*) to skrót od sformułowania *intra corporate entrepreneur*, czyli wewnątrz korporacyjnego przedsiębiorcy⁵. W 1992 roku pojęcie to zostało uznane za ważne i umieszczono je w *The American Heritage Dictionary of the English Language*. Intraprzedsiębiorca to osoba pracująca w dużej korporacji, która bierze na siebie bezpośrednią odpowiedzialność za obrócenie pomysłu w zyskowy produkt poprzez minimalizację ryzyka i innowacje⁶. W języku polskim słowo to nie ma jeszcze swojego odpowiednika, dlatego też w opracowaniu zamiennie będą stosowane określenia „intraprzedsiębiorca” i „przedsiębiorca wewnętrzny”.

Przedsiębiorczość wewnętrzna obecnie określana jest jako jeden z kluczowych czynników wzmacniają-



Rys. 1. Wspieranie procesu innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. PINCHOT, R. PELLMAN, *Intrapreneuring in Action*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999, s. 2–7.



Rys. 2. Model ewolucji przedsiębiorczości w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

cych konkurencyjność przedsiębiorstwa w walce o dominację na rynku⁷. Większość zasobów, nawet takich jak wyspecjalizowana kadra, jest łatwo dostępna, zatem nie może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przewagę taką natomiast tworzy potencjał przedsiębiorczy tkwiący w pracownikach. Jest on bardzo trudny do „skopiowania” ze względu na jego unikatowość, niezwykłość, niepowtarzalność oraz „niewidoczność”⁸.

Umiejętność szybkiego i efektywnego wdrażania innowacji jest jednym z podstawowych zasobów współczesnych firm. Innowację należy jednak rozumieć jako coś więcej niż twórczość. Obejmuje ona swoim zasięgiem cały proces, od pomysłu na nowy produkt, usługę, proces czy system, poprzez wprowadzenie rozwiązań w życie, po wykorzystanie nowego z sukcesem⁹.

Aby proces innowacji występował bez zakłóceń, w organizacji powinni znaleźć się przedstawiciele pięciu charakterystycznych ról:

- człowiek pomysłu – osoba tworząca nowe rozwiązania;
- przedsiębiorca wewnętrzny – osoba wprowadzająca nowe pomysły w życie;
- przedsiębiorczy zespół – grupa osób (zebranych przez przedsiębiorcę wewnętrznego), która zajmuje się pomysłem od projektu do jego komercjalizacji;
- sponsor – osoba, która wspiera i opiekuje się działalnością przedsiębiorców wewnętrznych;
- twórca atmosfery/kultury przedsiębiorczej – osoba, która dba o przedsiębiorczą atmosferę w całej organizacji.

Zakres działania przedstawionych ról oraz ich wpływ na proces innowacji prezentuje rys. 1. Istotne jest, by działalność członków organizacji wzajemnie się uzupełniała. Ważne jest też, aby każdy z nich wiedział, co ma robić i jak to robić.

Podstawową rolę w innowacyjnej organizacji pełni przedsiębiorca wewnętrzny. Kluczowa jest jednak praca zespołowa. Bez występowania wszystkich wskazanych ról, trwałe utrzymanie skutecznego procesu innowacji jest bardzo trudne.

Analizując doświadczenia jednej z polskich firm możemy zauważyć pewną sekwencyjność i kolejność rozbudowywania kultury organizacyjnej nakierowanej na przedsiębiorczość. Początkowo wzbudzona aktywność załogi ukierunkowała się na najbliższym otoczeniu miejsca pracy, poprawie jego wyglądu, warunków socjalnych, remontach. Utrzymanie takiego sta-

nu (zaangażowania) spowodowało pewien niedosyt i chęć poszukiwania ambitniejszych rozwiązań. Zaczęły powstawać drobne wnioski usprawniające pracę (tzw. kaizen¹⁰). Zapoczątkowanie myślenia technicznego o swojej pracy zachęciło pracowników do poszukiwania racjonalizacji. Ostatnim etapem było dostarczenie wiedzy ekonomicznej, która uzmysłowiła pomysłodawcom, że proponowane przez nich zmiany pociągają za sobą koszty, ale także i przychody (oszczędności). Spowodowało to rozpoczęcie poszukiwań pomysłów na styku ekonomii i techniki, co wpłynęło na powstawanie nowych biznesów (produktów i usług). Model ten prezentuje rys. 2.

Każdy z przedstawionych etapów wymaga odpowiednich narzędzi wspierających zarówno przy wdrażaniu, jak i następnie utrzymaniu, gdyż nabudowywanie przedsiębiorczej kultury organizacyjnej nie może odbywać się (o ile w ogóle jest to możliwe) kosztem zaniechania dotychczasowych osiągnięć na tym polu. W przypadku etapów I i II najbardziej przydatne okazały się narzędzia związane z Programem 5 „S”¹¹. Etap III jest jeszcze trudniejszy. Racjonalizacja uregulowana jest przepisami zewnętrznymi, jednak wymaga dobrych rozwiązań wewnętrznych tak, by skutecznie zaangażować w ten proces jak najwięcej pracowników. Etap IV to już klasyczna przedsiębiorczość wewnętrzna. W przypadku badanej firmy pomocne okazało się powołanie specjalnej komisji oraz zaangażowanie dyrektorów. Każda firma musi jednak sama dopasować narzędzia do swojej kultury organizacyjnej.

Marek Laszuk

Zakład Przedsiębiorczości
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

PRZYPISY

- ¹ P.F. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 160–103.
- ² C.W. MORSE, *The Delusion of Intrapreneurship*, [w:] *Entrepreneurship. Creating and Managing New Ventures*, (red.) B. LLOYD, Pergamon Press 1989, s. 135.
- ³ E. PINCHOT, G. PINCHOT, *Intra-Corporate Entrepreneurship*, Fall, 1978, s. 1 (<http://www.intrapreneur.com> z 29.10.2003).
- ⁴ B. PIASECKI, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 43.
- ⁵ G. PINCHOT, R. PELLMAN, *Intrapreneuring in Action*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1999, s. IX.
- ⁶ *The American Heritage Dictionary of the English Language*, Third Edition, 1992 (<http://www.intrapreneur.com> z 29.10.2003).
- ⁷ H. BARRETT, A. WEINSTEIN, *The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship* „Entrepreneurship: Theory & Practice” 1998, vol. 23, nr 1.
- ⁸ T. KRAŚNICKA, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 252–253.
- ⁹ G. PINCHOT, R. PELLMAN, *Intrapreneuring...*, s. 1.
- ¹⁰ Kaizen – japońska metoda promująca wprowadzanie ciągłych drobnych zmian (*continuous improvements*).
- ¹¹ Program 5 „S” – również japońska metoda, która konsekwentnie stosowana i odpowiednio zmodyfikowana przynosi duże korzyści w warunkach polskich.

Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim

Anna Lipka

Podstawowe pytanie niniejszych rozważań brzmi: Czy tradycyjny, nawet ten wzbogacony o wymiar taktyczny i strategiczny (por. tabela) podział funkcji personalnych już się przeżył i nie odpowiada wymogom czasu? Jeśli tak, to jak wygląda nowa architektura (sposób skonfigurowania działań personalnych umożliwiających organizacji uzyskanie i utrzymanie zakładanej przez nią pozycji konkurencyjnej, tj. ich treści i zakres) zarządzania zasobami ludzkimi (dalej – zzl) i czy w ogóle jeszcze powinno mówić się o zzl czy też raczej o gospodarowaniu kapitałem ludzkim (dalej – gkl)?

Za tą drugą opcją przemawiają konkretne względy. Po pierwsze, pracownicy utożsamiani są obecnie nie tyle z zasobem przedsiębiorstwa – pracą (wyróżnianym obok kapitału, czyli majątku mającego postać fizyczną), lecz określani są kapitałem.

Po drugie, ściślejsze powiązanie działań personalnych z celami biznesowymi przedsiębiorstwa uważane jest obecnie przez praktyków za najważniejsze wyzwanie dla menedżerów HR¹⁾.

Po trzecie, analiza problematyki poruszanej w wydanych w ostatnim okresie pozycjach literaturowych skłania do stwierdzenia, że dokonuje się zmiana mentalna w wartościowaniu elementów tworzących drzewo wartości przedsiębiorstwa i jedynym brakującym ogniwem jej transferu do praktyki są metody pomiaru kapitału intelektualnego (ale droga do ich określenia, choć niełatwa, wydaje się już dziś znacznie krótsza niż kiedyś). Coraz wyraźniejsze staje się przy tym podporządkowanie zarządzania [w znaczeniu²⁾: ● sekwencji funkcji (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania), ● procesu decyzyjnego, ● wykorzystywania potencjałów] celom efektywności ekonomicznej – realizowanym nie tylko w przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa (jak to jest w przypadku zzl), ale i na otwartym rynku pracy (i to nie tylko krajowym) – a zatem gospodarowaniu.

Dostarczane są dowody, że jakość działań personalnych ma istotny wpływ na tworzenie wartości w przedsiębiorstwie³⁾. Trzeba zatem doskonalić te działania. Gospodarowanie kapitałem ludzkim ma być gospodarowaniem zorientowanym na wartość i uwzględniać działanie praw ekonomicznych⁴⁾.

Realizacji celów ekonomicznych służy także znajomość standardów europejskich w zzl⁵⁾ i akceptacja

znaczenia ich stosowania dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Wprawdzie większość standardów dotyczy tradycyjnych funkcji personalnych (takich, jak wymienione w tabeli), ale są także wykraczające daleko poza nie, a dotyczące np. zarządzania informacją (nie redukowaną do komunikowania się w organizacji) czy kwestii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w sferze kapitału ludzkiego. Ta ostatnia kwestia łączy się zresztą także z zagadnieniem kształtowania wizerunku firmy przez jej działy personalne.

Widać zatem wyraźne związki zzl (poprzez: politykę rekrutacyjno-derekrutacyjną, w tym *outplacement*) z problematyką rynku pracy (gkl w skali makro, a nie tak, jak to jest w przypadku zzl – wyłącznie w skali mikro), czyli z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: w jakiej mierze polityka personalna przedsiębiorstwa może stanowić prewencję bezrobocia na lokalnym rynku pracy? Zależność zarządzania zasobami ludzkimi i ekonomii rynku pracy manifestuje się w szczególności poprzez: ● współdziałanie pracowników urzędów pracy, agencji pracy tymczasowej i doradców personalnych z komórkami personalnymi firm, ● wspólne korzystanie z raportów o wynagrodzeniach.

Literatura przedmiotu dotycząca standardów europejskich łączy się merytorycznie z zagadnieniami jakości zarządzania zasobami ludzkimi⁶⁾, w których chodzi o atrybuty stosowanych sposobów obsługi kadr. I ona ma służyć celom ekonomicznym – zwiększeniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Oczekiwanym wynikiem odpowiedniej jakości zarządzania jest bowiem odpowiednia jakość kapitału ludzkiego, charakteryzowana m.in. przez przedsiębiorczość pracowników. Jednak kwalimetria tego kapitału to zagadnienie jeszcze nie rozwiązane do końca (a być może nierozwiązywalne, dlatego powinno się raczej mówić – jak to jest sugerowane⁷⁾ – o doskonaleniu jakości personelu). W literaturze przedmiotu⁸⁾ analizowany jest także wpływ procesów zmianotwórczych na jakość zasobów ludzkich. Konieczne wydaje się również uwzględnianie wpływu wzrostu przeciętnego wieku pracownika (co może, w przypadku niewystarczających strumieni imigracyjnych, stanowić implikację przeobrażeń demograficznych w Polsce) i generalnie wzrostu różnorodności zasobów ludzkich (jako także efektu globalizacji i wirtualizacji) na jakość kapitału ludzkiego. Problematyka ta wykracza poza ramy zzl,

Tab. Typologia funkcji personalnych

Funkcja	Szczegół operacyjny	Szczegół taktyczny	Szczegół strategiczny
Badanie istniejącego stanu personalnego	Określanie profili zdolności pracownika	Agregacja kwalifikacji pracowników	Prognozowanie konfiguracji personalnej i rachunek zasobów ludzkich
Określanie zapotrzebowania na pracowników	Określanie profilu wymagań pracy i analiza czasu pracy	Agregacja profili wymagań pracy i ustalanie liczby osób potrzebnych o danym profilu	Prognozowanie wymagań pracy oraz ilościowa specyfikacja zapotrzebowania na pracowników i planowanie poliwalencji
Rekrutacja i dobór	Pozyskiwanie poszczególnych pracowników i administrowanie ich danymi	Analiza rynków pracy	Marketing personalny (kadrowy, stanowisk pracy)
Rozwój pracowników	Planowanie i realizowanie szkoleń, mobilności. Strukturyzacja treści pracy	Określanie kategorii adresatów i kierunków rozwoju personelu	Planowanie kontynuacji obsady stanowisk
Zwalnianie pracowników	Planowanie i przeprowadzanie zwolnień indywidualnych	Przeprowadzanie zwolnień grupowych	Prognozowanie zwolnień w skali przedsiębiorstwa. Określenie metod postępowania w przypadku konfliktów na tle zwolnień
Redefiniowanie ról organizacyjnych	Weryfikowanie stopni przydatności pracowników do pracy na dotychczasowych stanowiskach	Optymalne przyporządkowanie pracowników do stanowisk pracy, ustalanie składu zespołów pracowniczych, planowanie zmianowości pracy, planowanie przedsięwzięć z zakresu wzbogacania treści pracy	Humanizacja pracy
Kształtowanie postaw i zachowań pracowników	Motywowanie, ocenianie, komunikowanie się	Określanie zasad motywowania, oceniania, komunikacji	Diagnozowanie i przekształcanie kultury organizacyjnej
Zarządzanie kosztami pracy	Określanie indywidualnych wynagrodzeń	Ustalanie budżetów kosztów pracy	Strukturyzacja kosztów pracy

Źródło: na podstawie: Ch. SCHOLZ, *Personalmanagement*, Vahlen, München 1989.

wyznaczone granicami przedsiębiorstwa. Czy ukształtuje się w związku z tym subdyscyplina: Gospodarowanie kapitałem ludzkim w warunkach wzrostu jego różnorodności (*Diversity Management of Human Resources*)?

W jakich relacjach pozostaje jakość i wartość zasobów ludzkich (w tym wartość kapitału intelektualnego)? Pytanie to jest retoryczne, a odpowiedź nakazuje łączne traktowanie tych zagadnień. W nowszej literaturze przedmiotu podkreśla się, że brakuje wciąż (mimo postępu w tej dziedzinie⁹) akceptowanych przez praktyków rozwiązań. Być może wynika to z niedostatecznego wykorzystania w tej mierze łańcucha wartości, a także strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz narzędzi zarządzania ryzykiem personalnym.

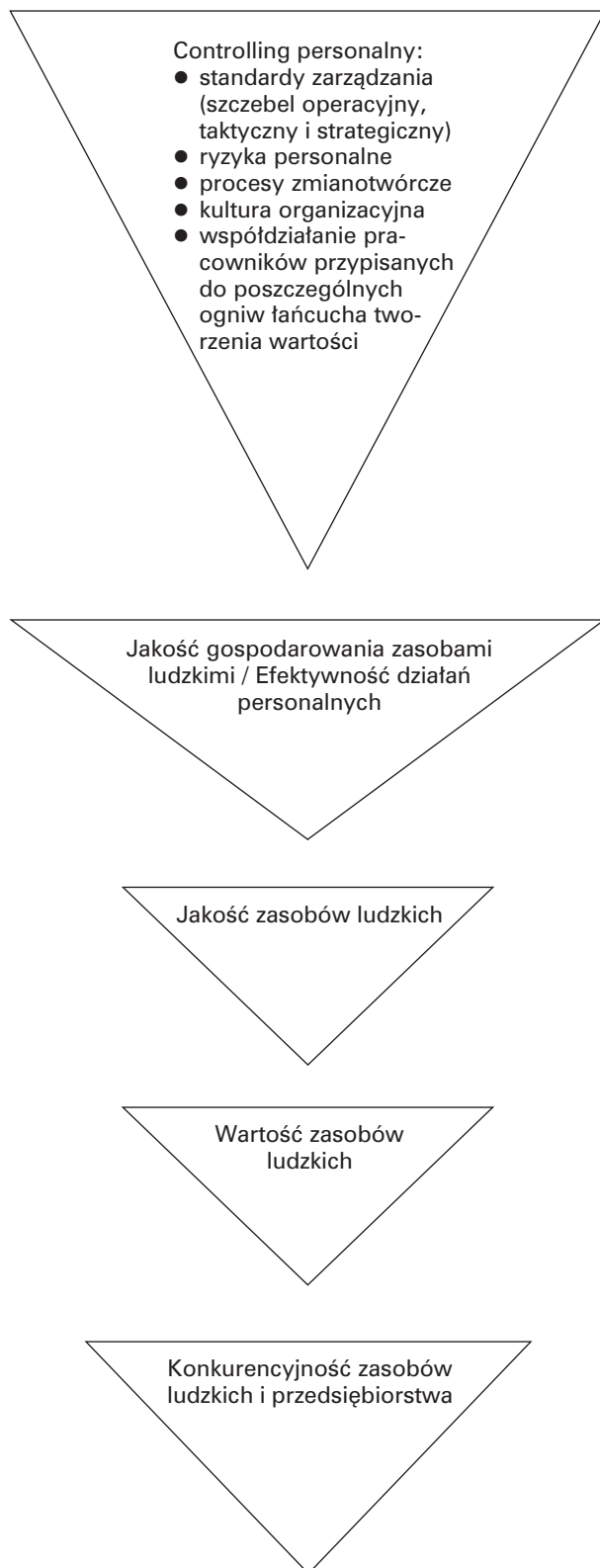
Omawianie zagadnień strategii personalnych, mimo że już na stałe weszło w zakres zsz ogranicza się zazwyczaj do takich kwestii, jak:

- relacje pomiędzy strategią personalną a strategią na poziomie firmy,
- rodzaje strategii personalnych,
- metody analizy strategicznej personelu,

- wymogi dotyczące cech pracowników wynikające z różnych rodzajów strategii,
- metody pozyskiwania pracowników o strategicznych kwalifikacjach.

Zaobserwować można tu dwa podejścia: ● pierwsze, „usamodzielniające” ważne funkcje personalne aż do przypisania im statusu strategii¹⁰ i ● drugie, określające sposoby kształtowania funkcji i narzędzi personalnych w warunkach stosowania danego rodzaju strategii na poziomie firmy¹¹.

Pierwsze podejście można traktować jako pochodną założenia, że kapitał ludzki i rozwiązania go dotyczące są priorytetem, zaś drugie – jako podporządkowanie działań personalnych potrzebom strategii ogólnej firmy. Zauważyć trzeba, że kwestia „strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi” stała się nieodzownym elementem literatury przedmiotu z zakresu zarządzania strategicznego (a nie tylko: zsz). Jednak w warunkach globalizacji najważniejsze stają się międzynarodowe strategie personalne – patrzeć na inwestycje w kapitał ludzki i ich wykorzystywanie nie tylko (jak nakazuje zsz) przez pryzmat poszczególnych przedsiębiorstw. Z tej perspektywy



Rys. Nowa architektura systemu zsz / gkl

Źródło: opracowanie własne.

jeszcze wyraźniejsza staje się potrzeba koherencji strategii personalnych i ekonomicznych w mikro- i makroskali.

Jeśli chodzi o ryzyko personalne, to przede wszystkim brakuje empirycznej weryfikacji metod zarządza-

nia nim, a także badań na temat występowania poszczególnych rodzajów tego ryzyka, na przykład na podstawie ich następującej typologii¹²⁾:

- ryzyka funkcyjne (w tym m.in. ryzyko niedostawienia popytu i podaży pracy, ryzyko inwestowania w rozwój pracowników),
- ryzyka niespecyficzne (w tym m.in. ryzyko logistyczne, ryzyko niekoherencji, ryzyko braku akceptacji rozwiązań, ryzyko formalizacji, ryzyko różnic kulturowych, ryzyko biometryczne),
- ryzyka innowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. związane z: *benchmarkingiem*, *outsourcingiem*, organizacją sieciową, e-HRM),
- ryzyko utraty wizerunku na rynku pracy.

Być może zagadnienia ryzyka personalnego powinny zostać włączone do controllingu personalnego¹³⁾ jako rodzaj controllingu, a być może po prostu do – ryzyka zarządzania firmą. W odniesieniu do controllingu personalnego zwrócić trzeba uwagę, że niektóre zagadnienia stanowiące jego treść poruszane są zarówno w literaturze przedmiotu interesującej specjalistów ds. personalnych¹⁴⁾, jak i w pozycjach z zakresu ekonomiki przedsiębiorstw¹⁵⁾. Zwraca się uwagę, że stanowi on już narzędziowy standard¹⁶⁾. Być może sam controlling personalny powinien być mocniej sprzężony z pomiarem i sprawozdawczością kapitału intelektualnego, a zatem z finansami przedsiębiorstwa. A skoro stosowanie controllingu personalnego jest w obecnych, charakteryzujących się burzliwością otoczenia, warunkach nieodzowne, to nie można go redukować do kontrolowania jako funkcji zarządzania, gdyż – poza kontrolą – ma on także inne wymiary.

Zagadnienie strategii personalnych łączone jest niekiedy¹⁷⁾ z marketingiem personalnym (marketingiem stanowisk pracy) – mówi się np. o przedsiębiorstwach realizujących strategię marketingu personalnego, podkreślając występującą w nich orientację także na „klienta wewnętrznego”, czyli pracownika. Marketing personalny łączy się też ze wspomnianym wcześniej *public relations* działów personalnych. Może być też traktowany jako realizacja rekrutacji i doboru pracowników na szczeblu strategicznym (por. tab.). Wydaje się, że marketing jest bliższy – ze względu na szerszy przestrzenny obszar oddziaływania – gospodarowaniu niż zarządzaniu.

Od lat zagadnieniem stale obecnym w literaturze przedmiotu z zakresu zsz jest kultura organizacyjna, co nie dziwi, gdyż należy ona do jego uwarunkowań (tzw. wewnętrznego kontekstu). Widać jednak obecnie wzrost zainteresowania nie tylko wpływem kultury na metody zsz w międzynarodowych przedsiębiorstwach¹⁸⁾ i na efekty realizacji procesów zmianotwórczych¹⁹⁾ (w tym przestrzeni funkcjonowania przedsiębiorstw), ale i kulturą jako determinantą konkurencyjności przedsiębiorstw²⁰⁾.

Nielatwo jest odzwierciedlić aktualną architekturę zsz / gkl. Niewątpliwie służyć ma ona konkurencyjności przedsiębiorstwa osiąganego dzięki wysokiej jakości, a przez to i wartości jej kapitału ludzkiego. Na jakość tę wpływa jakość zarządzania zasobami ludzkimi. Jest ona wysoka, gdy:

- jest zgodna ze standardami zarządzania,

- dotyczy nie tylko wymiaru operacyjnego, ale i taktycznego (traktowanego zupełnie „po macoszemu”) oraz strategicznego,
- antycypuje wpływ na sferę personalną procesów zmianotwórczych, w tym zmiany przestrzeni funkcjonowania przedsiębiorstw,
- pozostaje w harmonii z kształtowaniem pożądanej kultury organizacyjnej,
- uwzględnia ryzyka personalne.

Jakość zarządzania zasobami ludzkimi, tak jak każda jakość kosztuje. Nie dziwią więc publikacje traktujące o efektywności zsl rozumianej ogólnie i o efektywności poszczególnych działań personalnych, np. o rentowności inwestycji w kapitał ludzki²¹). Interpretacja wartości wskaźników ekonomicznych (a taki charakter mają wskaźniki controllingu personalnego) następuje przy tym pod wpływem wymogów rynkowych. Instrumentem nadrzędnym do sterowania jakością i efektywnością zarządzania zasobami oraz wartością i konkurencyjnością kapitału ludzkiego pozostawałby controlling (por. rysunek) jako instrument planowania i kontrolowania procesów gospodarowania.

Podsumowując, skoro zamiast „zasoby ludzkie” mówimy coraz częściej „kapitał intelektualny”, a zarządzanie zasobami ludzkimi podporządkowywane jest w praktyce i teorii wyraźniej niż dotychczas (łączącemu wymiar mikro- i makroekonomiczny) celom gospodarowania oraz nasytane coraz mocniej słownictwem charakterystycznym bardziej dla katedr ekonomii niż katedr zarządzania, to być może należy po prostu określić „zarządzanie zasobami ludzkimi” zastąpić określeniem „gospodarowanie kapitałem ludzkim”. Nie chodzi przy tym o kosmetyczną etykietyzację, lecz o nazwanie dokonujących się zmian adekwatnym do nich imieniem.

Autorka zdaje sobie sprawę, że wiele wyrażonych tu poglądów ma charakter dyskusyjny i być może sama już niedługo będzie dokonywała ich przewartościowania. Jest jednak zdania, że potrzebne jest rejestrowanie kolejnych przewartościowań poglądów, dokonujących się pod wpływem obserwacji i analizy przeobrażeń w sferze personalnej. Zaznaczyć także trzeba, że architektura gospodarowania kapitałem ludzkim w poszczególnych firmach musi być zróżnicowana, gdyż różne układy funkcji personalnych (i np. różny stopień ich centralizacji / decentralizacji) – w zależności od realizowanej strategii i obszaru funkcjonowania – będą stanowiły w nich strukturę maksymalizującą korzyści wynikające z zatrudniania kapitału ludzkiego. Zresztą zmienia się nie tylko architektura gospodarowania kapitałem ludzkim, ale także narzędzia zorientowane na uzyskanie korzyści z zatrudnienia. Na przykład tradycyjne kontrakty pracowników z firmą typu: lojalność za stabilność zatrudnienia są wypierane nowymi kontraktami: aktywność na rzecz utrzymania konkurencyjności własnej i przedsiębiorstwa w zamian za szanse rozwoju²²). Nowe kontrakty niewątpliwie lepiej wpisują się w architekturę gkl niż w architekturę zsl, gdyż ich słowem – kluczem jest konkurencyjność.

prof. dr hab. Anna Lipka
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Wydział Ekonomii

PRZYPISY

- 1) Por.: *Zarządzanie informatycznie wspomagane*. Rozmowa z Row Henson, międzynarodową konsultantką ds. systemów informatycznych w zarządzaniu kadrami, „Personal i Zarządzanie” 2005, nr 1, s. 21.
- 2) Por.: *Dźwignia Archimedesesa, czyli metody i techniki zarządzania. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. naukową S. DUCHNIEWICZA, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 25–30 i 575.
- 3) Por.: M. HEIDECKER, *Wertorientiertes Human Capital Management – zur Steigerung des Unternehmenswertes durch die Personalarbeit*, DUV, Wiesbaden 2003; P.-R. PERSCH, *Die Bewertung von Humankapital – eine kritische Analyse*, Hampp, München – Mering 2003.
- 4) Por.: G. URBANEK, *Kapitał intelektualny w procesie tworzenia wartości*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12, s. 13.
- 5) *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. M. JUCHNOWICZ, Poltext, Warszawa 2004.
- 6) Zob.: *Jakość zarządzania przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod red. naukową A. SAJKIEWICZ, „Monografie i Opracowania” nr 455 (IFGN 39), SGH, Warszawa 1998.
- 7) *Jakość zasobów ludzkich. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, praca zbiorowa pod red. A. SAJKIEWICZ, Poltext 2002, rozdz. II.
- 8) L. SKAŁECKA, *Jakość zasobów ludzkich w warunkach restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS „Annales”, Lublin 2001.
- 9) Istniejące rozwiązania w tej dziedzinie prezentuje m.in. książka: B. MIKUŁA, A. PIETRUSZKA-ORTYL, A. POTOCKI, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 37–68; zob. też: R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002.
- 10) Zob.: S. BORKOWSKA, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- 11) Z. JANOWSKA, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 24–25.
- 12) A. LIPKA, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
- 13) S. MARCINIĄK, *Controlling. Filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa 2004, s. 52–54.
- 14) Z. SEKUŁA, *Controlling personalny. Część 2: Strategie personalne, zadania i narzędzia controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000.
- 15) *Ekonomika małych i średnich przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. G. SOBCZYK, Difin, Warszawa 2004, s. 150–181.
- 16) *Standardy europejskie...*, op.cit., s. 32.
- 17) M. ZIELINSKI, *Związki między strategiami personalnymi a rynkiem pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, praca zbiorowa pod red. Z. WIŚNIEWSKIEGO i A. POCZTOWSKIEGO, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 141.
- 18) *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. A. POCZTOWSKIEGO, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 19) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, praca zbiorowa pod red. A. POCZTOWSKIEGO, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- 20) Zob.: B. FRYZEŁ, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2004.
- 21) Zob.: J.J. PHILLIPS, R.D. STONE, P.P. PHILLIPS, *Oceń efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik do pomiaru rentowności inwestycji*, Human Factor, Kraków 2003.
- 22) G. JOHNSON, J. FRITZSCHE, M.H. BERTRAND, *Grenzen überwinden*, „Personal” 2005, nr 1, s. 18–19.

Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych – instrumenty polityki gospodarczej

*Marian Gorynia, Małgorzata Bartosik-Purgat,
Barbara Jankowska, Radosław Owczarzak*

Wstęp

W niniejszym artykule autorzy relacjonują jeden z kilku obszarów wyników uzyskanych w efekcie realizacji projektu badawczego KBN^{*)}. Przed przystąpieniem do zreferowania osiągniętych wyników warto w kilku zdaniach przedstawić istotę projektu.

Punkt ciężkości zainteresowań omawianego projektu badawczego stanowiły procesy konfrontacji strategii polskich firm lokalnych i firm zagranicznych wchodzących do Polski w różnych formach, ze zwróceniem szczególnej uwagi na zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Akcent położono na strategię firm lokalnych. Główne zadania badawcze sprowadzały się do udzielenia odpowiedzi na trzy pytania:

- jakie strategie firmy lokalne mogą realizować w obliczu ekspansji firm zagranicznych,
- jakie strategie realizują,
- jakie strategie powinny realizować?

Odpowiedzi na pierwsze pytanie dotyczące możliwych strategii służyły badania literaturowe, które miały wskazać i zrekonstruować na potrzeby niniejszego projektu podstawy teoretyczne takich strategii. Innymi słowy, chodziło o identyfikację i odtworzenie założeń tych teorii ekonomicznych, które zajmują stanowisko w interesującej nas sprawie oraz wyciągnięcie z nich możliwych wniosków. W grę wchodziły tutaj następujące zagadnienia:

- ujęcie internacjonalizacji i globalizacji we współczesnych teoriach przedsiębiorstwa,
- zachowania firm lokalnych a motywy i formy zagranicznych inwestycji bezpośrednich,
- zachowania firm lokalnych a konkurencja wewnątrz branży,
- zachowania firm lokalnych a różnice kulturowe i osobliwości zachowań inwestorów zagranicznych,
- typy zachowań firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych.

Odpowiedzi na drugie pytanie służyły badania empiryczne adresowane do firm polskich (lokalnych), które stanęły wobec wyzwań związanych z przyjęciem, a więc wyborem i realizacją określonych strategii

w stosunku do strategii ekspansji firm zagranicznych na rynku polskim.

Badania empiryczne objęły:

- badania ankietowe 77 firm polskich należących do trzech branż: budowlanej, motoryzacyjnej oraz spożywczej,
- przygotowanie 3 studiów przypadku – 3 firmy polskie.

Odpowiedź na ostatnie, trzecie pytanie została udzielona na podstawie wniosków wynikających z przeprowadzonych badań empirycznych oraz w nawiązaniu do zaleceń wynikających ze współczesnych teorii przedsiębiorstwa oraz współczesnych doktryn i teorii polityki gospodarczej.

Wśród uzyskanych wyników należy zwrócić uwagę na kwestie polityki gospodarczej. Interesującym, a jednocześnie często niedocenianym aspektem polityki gospodarczej jest kwestia jej postrzegania przez adresatów tej polityki, czyli przez przedsiębiorstwa oraz kwestia oczekiwań formułowanych pod adresem polityki gospodarczej przez firmy. Niżej zaprezentowane są wyniki badania empirycznego przeprowadzonego w ramach przywołanego projektu badawczego KBN.

Charakterystyka badania empirycznego

B badanie empiryczne, dotyczące strategii firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2004 roku wśród polskich przedsiębiorstw z branży spożywczej, budowlanej oraz motoryzacyjnej. Badane firmy w większości mają swoje siedziby w województwach: wielkopolskim, zachodniopomorskim oraz pomorskim. Głównym kryterium doboru jednostek do próby było pochodzenie kapitału, które miało znaczący wpływ na realizację zamierzonego celu, a także wyrażenie zgody na chęć uczestnictwa w badaniu (z tego wynika także metoda doboru próby).

Przy doborze przedsiębiorstw w badaniu wykorzystano najbardziej typowy przypadek nielosowego doboru próby – dobór celowy, który polegał na dość formalnym i subiektywnym wyborze jednostek do pró-

by, w nadziei uzyskania najszerszych i najpełniejszych informacji. Z zastosowanej metody doboru próby wynikają konsekwencje związane z interpretacją uzyskanych rezultatów. Wielkość (77 firm) oraz metoda doboru próby świadczą o jej małej reprezentatywności. Wyniki badania nie mogą być zatem uogólniane dla całej populacji, lecz charakteryzują one jedynie sytuację w badanej grupie przedsiębiorstw. Największą grupę stanowiły firmy należące do branży budowlanej (40,26%), następnie spożywczej (31,17%) i motoryzacyjnej (28,57%). Pod względem wielkości zatrudnienia większość próby należy do grupy małych i średnich przedsiębiorstw.

Największy odsetek (85,71%) w badanej próbie stanowią przedsiębiorstwa prywatne bez udziału kapitału publicznego. W grupie przedsiębiorstw z branży spożywczej nie znalazła się żadna firma ze 100-proc. udziałem kapitału publicznego w strukturze właścicielskiej, a trzy firmy wskazały na znacznie mniejszy jego odsetek. W branżach budowlanej oraz motoryzacyjnej w sze-

ściu badanych jednostkach (po trzy w każdej branży) wskazano 100-proc. udział kapitału publicznego.

Badana grupa przedsiębiorstw to przede wszystkim przedsiębiorstwa polskie, ze 100-proc. udziałem kapitału polskiego w strukturze własnościowej. Polskie firmy stanowią 92,2% całej grupy. Nie jest to jednak w żadnym razie odzwierciedlenie sytuacji panującej na rynku polskim. Głównym celem projektu było bowiem zbadanie zachowań polskich firm wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, stąd do próby zostały dobrane w większości przedsiębiorstwa polskiego pochodzenia. Znalazło się w niej także pięć firm z większościowym udziałem kapitału zagranicznego istniejących w statystykach jeszcze niedawno jako firmy polskie. Jednak przedsiębiorstwa te znalazły inwestorów zagranicznych, którzy wnieśli w strukturę własnościową obcy kapitał. Obecnie funkcjonują one na rynku już jako firmy zagraniczne.

Ze względu na to, że jednostki próby to przedsiębiorstwa reprezentowane przez przedstawicieli wyż-

Tab. 1. Przydatność i realizacja działań z zakresu polityki gospodarczej dla trzech badanych branż łącznie

Skala ocen przydatności:
0 – metoda niewłaściwa
1 – metoda mało przydatna
2 – metoda przydatna
3 – metoda bardzo przydatna
4 – metoda niezbędna

Skala ocen realizacji:
0 – całkowity brak realizacji
1 – słaba realizacja
2 – średnia realizacja
3 – dobra realizacja
4 – bardzo dobra realizacja

LW – liczba wskazań

ŚR – średnia arytmetyczna

SDV – odchylenie standardowe

Działania z zakresu polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
● Obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne	76	3,21	0,82	75	1,31	0,88
● Zwiększenie dostępności kredytów na cele inwestycyjne	76	3,24	0,83	75	1,31	0,79
● Wspieranie edukacji i szkoleń	76	2,64	0,87	75	1,23	0,76
● Obniżenie stóp podatku dochodowego	76	3,24	0,78	75	1,31	0,91
● Wspieranie małych i średnich firm	76	3,17	0,89	75	1,12	0,84
● Tworzenie płaszczyzn (stowarzyszenia, zrzeszenia) wymiany wiedzy, informacji i doświadczeń pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi	75	2,32	1,03	74	1,15	0,81
● Zagraniczna polityka handlowa mająca na celu likwidację administracyjno-prawnych barier dostępu do rynków zagranicznych	74	2,76	1,03	72	1,11	0,83
● Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	73	2,63	1,05	71	1,38	1,06
● Dofinansowanie kredytów eksportowych	70	2,59	1,03	69	1,16	1,02
● Tworzenie instytucji doradztwa eksportowego	73	2,32	1,04	73	1,19	0,86
● Tworzenie instytucji informacji rynkowej	75	2,44	0,96	74	1,27	0,85
● Sprzyjanie napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich	74	2,39	1,19	71	1,24	0,85
● Przyspieszenie rozwoju infrastruktury	76	3,08	0,89	74	1,14	0,78
● Interwencja w pojedynczych firmach	73	1,16	1,11	73	0,81	0,70
● Wykorzystanie wszelkich możliwych środków ochrony firm polskich w obliczu presji konkurencyjnej firm zagranicznych	74	2,12	1,38	74	0,88	0,68
● Selektywna polityka przemysłowa (popieranie wybranych branż)	74	1,46	1,22	74	1,09	0,95

Tab. 2. Przydatność i realizacja działań z zakresu polityki gospodarczej w ocenie badanych przedsiębiorstw branży spożywczej

Działania z zakresu polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
● Obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne	24	3,21	1,10	24	1,42	0,93
● Zwiększenie dostępności kredytów na cele inwestycyjne	24	3,33	1,01	24	1,29	0,91
● Wspieranie edukacji i szkoleń	24	3,00	0,98	24	0,88	0,68
● Obniżenie stóp podatku dochodowego	24	3,38	0,97	24	1,17	1,09
● Wspieranie małych i średnich firm	24	3,21	1,10	24	1,04	0,62
● Tworzenie płaszczyzn (stowarzyszenia, zrzeszenia) wymiany wiedzy, informacji i doświadczeń pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi	24	2,33	1,27	24	1,00	0,72
● Zagraniczna polityka handlowa mająca na celu likwidację administracyjno-prawnych barier dostępu do rynków zagranicznych	24	2,88	1,19	23	0,96	0,77
● Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	23	2,48	1,34	22	1,09	0,92
● Dofinansowanie kredytów eksportowych	22	2,45	1,44	21	0,95	1,02
● Tworzenie instytucji doradztwa eksportowego	23	2,13	1,18	24	1,21	0,88
● Tworzenie instytucji informacji rynkowej	24	2,29	1,16	24	1,25	0,94
● Sprzyjanie napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich	23	2,09	1,41	22	1,41	0,96
● Przyspieszenie rozwoju infrastruktury	24	3,21	0,93	24	1,17	0,82
● Interwencja w pojedynczych firmach	23	1,26	1,14	23	0,87	0,81
● Wykorzystanie wszelkich możliwych środków ochrony firm polskich w obliczu presji konkurencyjnej firm zagranicznych	23	2,39	1,62	23	1,09	0,73
● Selektywna polityka przemysłowa (popieranie wybranych branż)	23	1,39	1,37	23	1,22	0,90

Tab. 3. Przydatność i realizacja działań z zakresu polityki gospodarczej w ocenie badanych przedsiębiorstw branży budowlanej

Działania z zakresu polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
● Obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne	31	3,32	0,65	30	1,20	0,71
● Zwiększenie dostępności kredytów na cele inwestycyjne	31	3,26	0,73	30	1,27	0,64
● Wspieranie edukacji i szkoleń	31	2,58	0,72	30	1,37	0,67
● Obniżenie stóp podatku dochodowego	31	3,26	0,73	30	1,20	0,81
● Wspieranie małych i średnich firm	31	3,39	0,67	30	0,93	0,64
● Tworzenie płaszczyzn (stowarzyszenia, zrzeszenia) wymiany wiedzy, informacji i doświadczeń pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi	30	2,43	0,73	29	1,21	0,73
● Zagraniczna polityka handlowa mająca na celu likwidację administracyjno-prawnych barier dostępu do rynków zagranicznych	29	2,72	1,03	28	0,96	0,74
● Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	29	2,72	0,92	28	1,11	0,83
● Dofinansowanie kredytów eksportowych	27	2,56	0,89	27	0,78	0,75
● Tworzenie instytucji doradztwa eksportowego	29	2,34	0,97	28	0,89	0,63
● Tworzenie instytucji informacji rynkowej	30	2,53	0,82	29	1,14	0,69
● Sprzyjanie napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich	30	2,70	1,09	29	1,10	0,77
● Przyspieszenie rozwoju infrastruktury	31	3,26	0,86	29	0,97	0,63
● Interwencja w pojedynczych firmach	30	1,27	1,17	30	0,73	0,58
● Wykorzystanie wszelkich możliwych środków ochrony firm polskich w obliczu presji konkurencyjnej firm zagranicznych	30	1,93	1,41	30	0,70	0,53
● Selektywna polityka przemysłowa (popieranie wybranych branż)	30	1,53	1,07	30	0,87	0,82

Tab. 4. Przydatność i realizacja działań z zakresu polityki gospodarczej w ocenie badanych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej

Działania z zakresu polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
● Obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne	21	3,05	0,67	21	1,33	1,06
● Zwiększenie dostępności kredytów na cele inwestycyjne	21	3,10	0,77	21	1,38	0,86
● Wspieranie edukacji i szkoleń	21	2,33	0,86	21	1,43	0,87
● Obniżenie stóp podatku dochodowego	21	3,05	0,59	21	1,62	0,80
● Wspieranie małych i średnich firm	21	2,81	0,81	21	1,48	1,17
● Tworzenie płaszczyzn (stowarzyszenia, zrzeszenia) wymiany wiedzy, informacji i doświadczeń pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi	21	2,14	1,11	21	1,24	1,00
● Zagraniczna polityka handlowa mająca na celu likwidację administracyjno-prawnych barier dostępu do rynków zagranicznych	21	2,67	0,86	21	1,48	0,93
● Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	21	2,67	0,86	21	2,05	1,20
● Dofinansowanie kredytów eksportowych	21	2,76	0,62	21	1,86	1,01
● Tworzenie instytucji doradztwa eksportowego	21	2,48	0,98	21	1,57	0,98
● Tworzenie instytucji informacji rynkowej	21	2,48	0,93	21	1,48	0,93
● Sprzyjanie napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich	21	2,29	1,01	20	1,25	0,85
● Przyspieszenie rozwoju infrastruktury	21	2,67	0,80	21	1,33	0,91
● Interwencja w pojedynczych firmach	20	0,90	0,97	20	0,85	0,75
● Wykorzystanie wszelkich możliwych środków ochrony firm polskich w obliczu presji konkurencyjnej firm zagranicznych	21	2,10	1,04	21	0,90	0,77
● Selektywna polityka przemysłowa (popieranie wybranych branż)	21	1,43	1,29	21	1,29	1,15

szego kierownictwa (podmioty badania), w badaniu zastosowano metodę pogłębionego wywiadu indywidualnego, przy wykorzystaniu kwestionariusza stanowiącego podstawowe narzędzie badawcze podczas rozmowy.

Instrumenty polityki gospodarczej – punkt widzenia przedsiębiorstw

Główną przesłanką polityki gospodarczej państwa powinno być wypracowywanie odpowiednich warunków do rozwoju podmiotów gospodarczych działających na terenie danego kraju. Ich dobry rozwój oraz wzrost liczby nowych przedsiębiorstw świadczy o dobrym klimacie inwestycyjnym w danym kraju, który zazwyczaj „przyciąga” nowe jednostki, zarówno te z kraju, jak i z zagranicy.

Państwo ma do dyspozycji wiele instrumentów pomagających w osiąganiu powyższych celów gospodarczych. Ocena przydatności niektórych z nich oraz realizacji dokonana przez wszystkie firmy należące do próby została przedstawiona w tabeli 1.

Większość działań z zakresu polityki gospodarczej państwa uzyskała dobre lub bardzo dobre oceny pod względem ich przydatności. Najwyżej oceniono działania m.in. zmierzające w kierunku obniżenia stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne; zwiększenia dostępności tych kredytów; obniżenia stóp podatku dochodowego; wspierania małych i średnich firm oraz przyspieszenia rozwoju infrastruktury. Z kolei najniższą ocenę pod względem przydatności wskazano przy działaniu polegającym na interweniowaniu

państwa w pojedynczych firmach oraz selektywnej polityce przemysłowej polegającej na popieraniu wybranych branż. Podobne zapotrzebowania na poszczególne działania państwa obserwowane są we wszystkich badanych branżach: budowlanej, motoryzacyjnej oraz spożywczej. Przedstawiają to wyniki badań dotyczące poszczególnych branż (por. tabele od 2 do 4).

Wysoka ocena przydatności instrumentów polityki gospodarczej nie jest równoznaczna z wysoką oceną stopnia praktycznej realizacji tych działań. Niestety ta druga została oceniona na dość niskim poziomie (przedział pomiędzy niskim i średnim stopniem realizacji) we wszystkich badanych branżach.

Omówione powyżej wyniki przedstawiają obraz sytuacji polskiego rynku w zakresie wsparcia rozwoju podmiotów gospodarczych przez państwo. Niestety nie jest to obraz przedstawiony w kolorowych barwach. Mimo że przydatność wielu działań i zadań uzyskała relatywnie wysokie oceny, to w odniesieniu do ich zastosowania w praktyce poziom oceny jest bardzo niekorzystny.

Zestawienie wyników badania z 2004 roku z badaniami nad przydatnością i realizacją środków polityki gospodarczej prowadzonymi w latach: 1993, 1995 i 2000 (por. [1 s. 186 i następane i 2] wskazuje na duże podobieństwo obserwacji. I tak, w badaniach prowadzonych w 1993 r., jako trzy najbardziej przydatne metody pobudzania eksportu wskazywano: pomoc w dotarciu do informacji o rynkach, ulgi eksportowe i gwarancje kredytowe. W 1995 r. wśród najbardziej pożądanых metod pobudzania eksportu znalazły się: pomoc w pozyskaniu informacji o rynkach, likwidacja

administracyjno-prawnych barier dostępu do rynków zagranicznych przez zawieranie umów międzynarodowych oraz prowadzenie doradztwa eksportowego. Ocena realizacji postulowanych działań była również bardzo niska.

W tych wcześniejszych badaniach pytano także o znaczenie barier instytucjonalnych dla procesu przystosowywania się przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej. Barrierami o największym znaczeniu w roku 1993 okazały się: niestabilność prawa, nieegzekwowanie przepisów prawa, niesprawność sądownictwa, przestarzałe prawo, niesprawny system bankowy, niesprawna telekomunikacja, niesprawna informacja, niesprawny rynek kapitałowy, niekompetentna administracja, brak zaufania do partnerów gospodarczych. W 1995 roku ocenę wyraźnie przekraczającą średni poziom przyznano już tylko niestabilności prawa oraz niesprawnemu rynkowi kapitałowemu. W badaniach z lat: 1993 i 1995 pytano także o najważniejszy zakres ingerencji rządu w działalność gospodarczą. W 1993 roku 64,4% badanych opowiedziało się za zasadnością prowadzenia przez rząd zróżnicowanej branżowo, selektywnej polityki przemysłowej. W roku 1995 odsetek zwolenników takiej polityki zmniejszył się o około 5%. Bardzo mały odsetek respondentów popierał bezpośrednią interwencję w firmach (5,2% i 3,4%). Zauważalnie wzrosło natomiast poparcie dla polityki liberalnej, ograniczającej działania władz gospodarczych do wykorzystania instrumentów o charakterze makroekonomicznym (29,8% i 37,3% zwolenników odpowiednio w 1993 i 1995 roku).

W badaniach z roku 2000 (por. [1 s. 136–137]), w kategorii najbardziej przydatnych środków polityki gospodarczej w odniesieniu do zmniejszania luki konkurencyjnej najwyższe oceny uzyskały: reforma podatkowa, potrzeba szybkiego rozwoju infrastruktury, wspieranie tworzenia i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, zwiększenie elastyczności rynku pracy, budowanie systemów informacji o rynkach, prywatyzacja, edukacja i szkolenia. Podobnie jak to było w badaniach wcześniejszych, ankietowani menedżerowie z rezerwą odnieśli się do interwencji państwa w pojedynczych firmach oraz do prowadzenia selek-

tywnej polityki przemysłowej. Ocena realizacji tych i innych zadań polityki gospodarczej, o które pytano, wypadła także znacznie poniżej oczekiwań.

Wnioski

Zarówno wyniki uzyskane w roku 2004, jak i analiza wcześniejszych badań opinii polskich przedsiębiorstw na temat instrumentów polityki gospodarczej prowadzi do wniosku, że w okresie transformacji postrzeganie polityki przez firmy prawie się nie zmienia. Niezmiennie mamy do czynienia z dużymi oczekiwaniami i niskim stopniem ich zaspokojenia. Na przestrzeni tych lat zauważyć można jednak konsekwentny spadek poparcia dla bezpośrednich interwencji w pojedynczych firmach, selektywnej polityki przemysłowej oraz polityki ochrony przed konkurencją firm zagranicznych. Pozostaje mieć nadzieję, że umacnianie się liberalnego punktu widzenia na rolę władz gospodarczych stanie się przesłanką do zmniejszenia liczby zadań stawianych przed polityką gospodarczą i w konsekwencji większej koncentracji wysiłków i zasobów na realizacji priorytetowych zadań z zakresu uporządkowania sfery instytucjonalnej i rozwoju infrastruktury.

prof. dr hab. Marian Gorynia

dr Małgorzata Bartosik-Purgat,

dr Barbara Jankowska, dr Radostaw Owczarzak

Katedra Handlu Międzynarodowego

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

*) Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego Komitetu Badań Naukowych pt. *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych* (nr 2 H02D 011 24).

BIBLIOGRAFIA

[1] GORYNIA M. [2000], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

[2] *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej* [2002], M. GORYNIA (red.), Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

COMPANIES AND PUBLIC INSTITUTIONS
IN THE FACE OF TIGHTENING COMPETITION

The Role of Foreign Direct Investment in Competitive Economy

Editet by Ewa Bojar

TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004

Japonia: kryzys bankowy czy kryzys władzy?

Anna Ząbkowicz

Wprowadzenie

Fala kryzysów walutowych u najważniejszych partnerów gospodarczych Japonii w Azji Południowo-Wschodniej w 1997 roku zaszkodziła interesom licznych japońskich przedsiębiorstw, zwłaszcza eksporterów, i pogorszyła już i tak wątpliwą kondycję wielu japońskich instytucji finansowych. Jak donosił „The Economist”, w najcięższym 1998 roku 115 banków zbankrutowało. Zaostrzona kontrola rządowej agencji usług finansowych zmusiła kolejne 58 instytucji finansowych do ogłoszenia bankructwa w roku finansowym luty 2000–marzec 2001. Od 2002 roku rząd zapowiada, że w razie ustalenia nadmiernego obciążenia należności „złymi” długami znieśnie gwarancje depozytów w bankach i grozi nacjonalizacją, jeśli nieregularne i wątpliwe należności nie zostaną ograniczone. Ulegając odgórnemu naciskowi bank główny konglomeratu Kanebo, Sumitomo Mitsui Banking Corp., wywiera nacisk na swojego klienta. Aby spłacić długi, Kanebo decyduje się na sprzedaż swojej lukratywnej branży kosmetycznej. I nieoczekiwanie w marcu 2004 roku wycofuje się z umów o akwizycję z grupą Kao. Bilanse zostaną poprawione dzięki przejęciu złych długów przez ... rządową agencję ratunkową na warunkach najwidoczniej bardziej atrakcyjnych niż oferta Kao. Kanebo tłumaczy się presją związków zawodowych, sprzeciwiających się transakcji z Kao w obliczu realnej perspektywy redukcji załogi po akwizycji. Wobec widocznej niechęci Kanebo do restrukturyzacji „przez rynek”, przerzucenie problemu złych długów na agencję rządową niektórzy eksperci interpretują jako ratowanie przede wszystkim wielkiego banku Sumitomo Mitsui.

Największą słabością reform premiera Koizumiego jest brak planu oczyszczenia systemu bankowego z nieregularnych należności i związany z tym brak konsekwencji w postępowaniu. Ekonomiści, zwłaszcza zachodni, widzą prostą drogę reform – przejęcie banków, które wymuszą oczyszczenie bilansów bankowych i skłonią banki do wywarcia nacisku na niewypłacalnych klientów, co z kolei doprowadzi do restrukturyzacji lub bankructwa firm-dłużników. Przed tą receptą, jak dotąd, wielkie banki i związane z nimi grupy przemysłowe skutecznie się bronią, jak pokazuje opisany przez „Financial Times” przypadek Kanebo. Pomagają im w tym państwowi burokraci oraz wspierająca ich „stara gwardia” w rządzącej Partii Liberalno-Demokratycznej (LDP). W rezultacie według opiniodawczego „The Economist” w Japonii mamy do czynienia bardziej z nianaczeniem niż z reformą systemu bankowego.

Jak doszło do akumulacji „złych” długów na skalę zagrażającą funkcjonowaniu ogromnej gospodarki japońskiej. Dlaczego próby „oczyszczenia” na konkurencyjnym rynku napotykały opór właśnie wymienionych koalicji. W odpowiedzi na pierwsze pytanie najczęściej wskazuje się na okres powszechnego optymizmu w latach 80., powstanie bańki spekulacyjnej na rynku nieruchomości i akcji na przełomie dekad oraz gwałtowny spadek „nadmuchanych” cen w 1991 roku, który uczynił zwrot wielu inwestycji japońskich banków w akcje i pod zastaw nieruchomości problematycznym. Przyczyny leżą znacznie głębiej. W Japonii trwa kryzys pewnego *modus vivendi*, który obowiązywał we współpracy rządu z sektorem banków i wielkich przedsiębiorstw od pierwszych powojennych dekad i ewoluował aż do naszego wieku. Ów układ instytucjonalny jak dotąd dosyć skutecznie opiera się zmianom.

„Trójkąt władzy” i banki

Japonia zawdzięcza powojenny awans efektywnemu aliansowi między politykami, decydentami i dysponentami kapitału. Po drugiej wojnie światowej zawiązała się koalicja między najbardziej wpływową Partią Liberalno-Demokratyczną (LDP), biurokracją rządową i wielkim biznesem, która funkcjonuje po dziś dzień dzięki powiązaniom personalnym i zbieżności interesów. W wyniku zwyczajowej procedury, znanej jako *amakudari* (czyli „zstąpienie z nieba”), prominentni urzędnicy ministerialni, których kariera w administracji państwowej zakończyła się emeryturą, zasiadają w parlamencie lub setkami przechodzą na najwyższe stanowiska w bankowości i przemyśle. Prawie wszyscy powojenni premierzy z ramienia rządzącej w Japonii przez blisko czterdzieści lat Partii Liberalno-Demokratycznej rekrutowali się z byłych wyższych funkcjonariuszy biurokracji państwowej. W prywatnych firmach, nad którymi administracyjny nadzór sprawowało MITI, prezesi „zesłani z nieba” (czyli rekrutujący się z ministerialnej administracji) stanowili 30–40% szefów zarządów. W rezultacie polityka gospodarcza była uprawiana przez ludzi, z których wielu było w jednej osobie na różnych etapach swej kariery prominentnymi postaciami państwowej biurokracji, polityki i wielkiego biznesu.

Podstawowym celem, który zespalał tę trójczłonową koalicję, był wzrost gospodarki opierający się na uprzemysłowieniu. Realizacja tego celu zapewniała wiodącej partii politycznej popularność, poparcie wyborców i utrzymanie się przy władzy bez nadmiernych politycznych wstrząsów. Głoszenie i realizacja misji

rozwojowej państwa leżały również w interesie biurokratów rządowych. Podnosiły prestiż tej grupy zawodowej i wymagały rozbudowy instytucji państwowych, co zawsze wiąże się z nowymi miejscami pracy i nowymi możliwościami awansu zawodowego i materialnego. Idea została również dobrze przyjęta przez wielki biznes. Szybki wzrost gospodarki rokował ekspansję w interesach. Cementowało te interesy nadzwyczajne uzależnienie gospodarki japońskiej od dostaw importowych, przede wszystkim surowców i żywności, z powodu niewielkich bogactw naturalnych i utraty kolonii po przegranej wojnie oraz wyniszczenia wojną. W Japonii misja rozwojowa rządu miała znamiona wojny o przetrwanie.

Chalmers Johnson w swojej książce dowodzi, że w owym „trójkącie władzy” ster dzierżyły wyższe kadry ministerstw – „biurokracja rządowa”, a zwłaszcza „biurokracja ekonomiczna”. Interwencja państwa opierała się, ogólnie mówiąc, na czterech zasadach. Pierwszą było planowanie indykatywne, polegające na wytyczaniu celów krótko- i długookresowych rozwoju przemysłu i gospodarki. Po to, aby skłonić firmy prywatne do stosowania się do wskazań państwowego planu, wykorzystywano środki finansowe, którymi dysponowało MITI i Ministerstwo Finansów, oraz zasadę partycypacji. Ta kolejna zasada polegała na scedowaniu niektórych funkcji rządowych na prywatne i półprywatne stowarzyszenia, na przykład na federację czołowych związków firm z przemysłu, finansów i handlu Keidanren. Także dzięki sieci ciał doradczych i roboczych konsultacji biznes brał udział w procesie formułowania polityki gospodarczej, koordynowanym przez MITI (*administrative guidance*).

Dwie pozostałe zasady interwencji dotyczą systemu zasilania finansowego sektora prywatnego. Co do sposobu mobilizacji zasobów finansowych wyłoniła się reguła, że fundusze gromadzone są nie tyle z podatków, co z dobrowolnych oszczędności. Kolejną zasadą stało się to, że środki były wprowadzane do gospodarki nie tyle przez fiskusa, co poprzez system bankowy – za pośrednictwem zarówno instytucji rządowych, jak i komercyjnych. W obu kanałach dystrybucji dostęp do kredytu dla wielkich przedsiębiorstw uwarunkowany był stosowaniem się do wskazań ministerstw gospodarczych, przede wszystkim MF i MITI. W rezultacie państwo japońskie, jak mało które, było aktywne i skuteczne. W miarę jak finansowe bariery wzrostu gospodarki i firm malały, „dźwignia” kredytowa traciła na znaczeniu jako instrument władzy ekonomicznej rządu, a coraz większego znaczenia nabierała zasada partycypacji.

Przeważająca część funduszy była dostarczana wielkim firmom przemysłowym za pośrednictwem prywatnego systemu bankowego, w którym szczególną rolę odgrywała instytucja banku głównego. Instytucjonalne wsparcie preferowanych gałęzi ze strony rządu polegało tu na nałożeniu górnych limitów na stopy procentowe depozytów i na utrzymywaniu sztucznie niskiego poziomu stopy dyskontowej banku centralnego, co sprawiało, że kredyty mogły być stosunkowo tanie. Dostępem do „okienka dyskontowego” w banku centralnym cieszyły się jednakże tylko te banki, które kredytowały dziedziny biznesu uznane za strategiczne.

Preferencyjne finansowanie określonych gałęzi produkcji doprowadziło do co najmniej dwóch niekorzystnych zjawisk: do przeinwestowania tych gałęzi w rezultacie sztucznie zaniżonego ryzyka inwestycyjnego (*excess competition*) i do kreowania kredytu na granicy bezpieczeństwa przez banki główne (*overborrowing*). Niskie (choć realnie dodatnie) oprocentowanie kredytów dla wybranych przez rząd dziedzin aktywności i gałęzi przemysłu, wraz z innymi rodzajami sygnałami, jak specjalne akty prawne, ulgi fiskalne i celne, zezwolenia na import technologii itp., wyzwoлиło w latach 50. i 60 ub. wieku ostrą konkurencję o inwestycje pomiędzy wielkimi firmami w przemyśle przetwórczym. Jak pisze Hideaki Miyajima, japońskie korporacje, odczytując sygnały płynące z dyskrejonalnych działań rządu, stopniowo wyrobiły sobie nawyk wyjątkowo agresywnego inwestowania.

Po stronie podaży na rynku kredytu podporządkowany rządowi bank centralny preferował przy „okienku dyskontowym” banki tradycyjnie powiązane ścisłymi więzami biznesowymi, kapitałowymi i personalnymi z wielkim przemysłem. Z kolei banki główne grup przemysłowo-finansowych (tak zwanych *keiretsu*) szczerze kredytowały swoich klientów, ponad wszystko stawiając długotrwałe związki biznesowe, a mniej przywiązując wagę do maksymalizacji stóp zwrotu z kredytowanych inwestycji. Związki między japońskimi korporacjami i ich bankiem głównym opierają się nie na formalnych umowach, lecz na historii współpracy, na zaufaniu i reputacji i wykraczają poza normalnie przyjęte relacje między kredytobiorcą i pożyczkodawcą. Na przykład charakterystyczną funkcją banku głównego jest przejście odpowiedzialności za ratowanie i restrukturyzowanie firmy-klienta, jeśli ta znajduje się w kryzysowej sytuacji. Również współcześnie banki główne okazują się gotowe udzielać dużych kredytów swoim wielkim klientom nawet, jeśli na rynku kapitałowym cieszą się oni nie najlepszą reputacją, lub dostarczać im funduszy w skali przekraczającej optymalną, tzn. zapewniającą maksymalną stopę zwrotu dla klienta.

Dzięki tej skłonności banków głównych inwestycje wielkich firm japońskich mogły rosnać dynamicznie i napędzać wzrost całej gospodarki. Stopa inwestycji, która w końcu lat 50. wynosiła 20%, przyspieszyła do 30% na początku lat 60. i 35% w końcu tej dekady. W szczytowym okresie wzrostu, tj. w drugiej połowie lat 60., tempo produktu krajowego netto wynosiło średnio 11% rocznie. Przy czym ocenia się, że szóstka największych *keiretsu* (tj. Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Dai-ichi, Sanwa i Fuji) wytwarzała jedną czwartą produktu Japonii. Obecnie nadmierne zadłużenie korporacji i nieregularne należności banków stanowią ciężar dla gospodarki.

Układ instytucjonalny, który w powojennej Japonii doprowadził do dużych oficjalnych przyrostów produktu krajowego i cichej akumulacji zagrożonych należności w systemie bankowym, opierał się jak widać na ścisłych, niemal intymnych związkach, jakie łączyły ważnych producentów z wielkimi bankami, na specjalnych zasadach, według których wielkie banki (tzw. banki miejskie) współpracowały z bankiem centralnym podporządkowanym Ministerstwu Finansów, a także na uprzywilejowaniu wielkiego biznesu w do-

stępie do Ministerstwa Gospodarki MITI w procesie planowania, oraz na wsparciu, jakiego biurokracji tych dwóch ministerstw w szczególności udzielała dominująca w japońskim parlamencie partia polityczna LDP. Spuścizna po tym układzie instytucjonalnym jest jedną z przyczyn obecnych strukturalnych problemów największego systemu bankowego świata. Szczególnie dotkliwe są rozmiary źle ulokowanych pożyczek banków miejskich, które zajmowały uprzywilejowaną pozycję w systemie. Sporo racji mieści się w stwierdzeniu, że do takiego stanu rzeczy przyczyniły się pokusa nadużycia (*moral hazard*) ze strony owych banków, sprowokowana rządową interwencją i sztucznie niskim kosztem pozyskania kredytu, oraz przymykaniem oczu na nieprzestrzeganie zasad przejrzystości i księgowości bankowej ze strony rządu realizującego misję rozwoju. System do dziś pozwala bankom klasyfikować wątpliwe pożyczki jako dobre lub jedynie wymagające nadzoru.

Złe długi wychodzą na jaw

Inną istotną przyczyną dramatycznej sytuacji, w jakiej obecnie znajdują się największe banki komercyjne w Japonii, są zmiany po stronie popytu na ich usługi, które zaczęły się w latach 80. Po pierwsze, wielki biznes zyskał dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania innych niż sterowany przez rząd kredyt bankowy. Stopniowe wycofywanie się państwa z kontroli importu i przepływu kapitału zagranicznego, aż do całkowitego anulowania ograniczeń w roku 1980, otworzyło przed wielkimi firmami możliwości korzystania z zagranicznych źródeł finansowania i zapoczątkowało rozluźnianie więzi banku głównego. Ponadto porzucenie po pierwszym szoku naftowym polityki zrównoważonego budżetu w celu pobudzenia gospodarki, większa niż dotąd potrzeba finansowania deficytu rządowymi obligacjami i odpowiednie zmiany regulacji pobudziły rozwój rynku papierów wartościowych, dyskryminowanego dotąd przez prawodawcę względem rynku pieniądza kredytowego i otworzyły nowe możliwości pozyskiwania kapitału ze źródeł zewnętrznych. Po wtóre, w latach 80. wielkie firmy osiągnęły już takie rozmiary, że stać je było na pokrywanie znacznie większej niż w przeszłości części inwestycji ze środków własnych i na ograniczenie swoich zobowiązań względem banków. Nie rozdzielone zyski stanowiły w latach 80. już ponad 50% funduszy ogółem i pozwalały przedsiębiorstwom na spłatę pożyczek bankowych, które odtąd systematycznie malały.

Możliwości ekspansji banków komercyjnych w segmencie kredytu konsumpcyjnego utrudniła deflacja przełomu wieków. Gdy z powodu spadku cen realna wartość pieniądza wzrasta, ludzie oszczędzają, natomiast nie chcą brać kredytów, niezależnie od tego, jak nisko spadają stopy procentowe. W sumie malały rozmiary pożyczek (a zatem i należności) bankowych, zarówno w porównaniu z rozmiarami całej gospodarki, jak i w bilansach poszczególnych banków.

Jednocześnie wśród tych, którzy nadal chętnie z usług banków korzystali, rosła grupa problematycznych pożyczkobiorców. Już od połowy lat 80. grupy przemysłowe pożyczające w bankach wykazywały pro-

duktywność niższą niż średnia w gospodarce. Jednak banki nie miały wielu możliwości robienia interesu poza tym, żeby kredytami utrzymywać przy życiu firmy, które inaczej dawno by zbankrutowały. Zwłaszcza – wobec spadku liczby potencjalnych kredytobiorców w warunkach deflacji. Spadek cen w Japonii przyczynił się do pogorszenia zdolności płatniczych dłużników, gdyż nie nadążały za nim nominalne stopy procentowe i w rezultacie koszty długów realnie wzrosły. Wskutek opisanych zmian, które dotknęły klientów korporacyjnych banków, udział zagrożonych należności w należnościach ogółem banków komercyjnych jeszcze się zwiększył.

Z Japonii dochodzą od wielu lat minorowe wieści. Trwająca ponad dekadę stagnacja drugiej co do wielkości gospodarki świata, która w latach 90. ub. wieku wytwarzała 15% produktu światowego, zmniejsza szanse na ożywienie światowej koniunktury. Ale wyniki makroekonomiczne Japonii nie budzą tak głębokiej troski ekonomistów, jak strukturalne problemy, których źródłem jest system bankowy. Stagnacja w Japonii oznacza jedynie zrównanie w latach 90. tempa wzrostu (średnio 1,7% rocznie) z przeciętnym tempem krajów Europy Zachodniej, przy czym znacznie niższa jest tam stopa bezrobocia, a inflacja zbliża się do zera (choć oczywiście w porównaniu z imponującą dynamiką wzrostu w poprzednich dekadach wyniki te stanowią szok dla Japończyków). Ostatnie doniesienia o dynamice gospodarki japońskiej budzić mogą optymizm.

Natomiast stan interesów banków japońskich, z których kilkanaście – z Tokyo Mitsubishi Bank na czele – należy do największych banków świata, może odbić się niekorzystnie na kondycji światowych rynków finansowych. W rozwiązanie problemu „złych” długów zaangażowane są koalicje społeczne, zainteresowane zachowaniem – mimo postępujących zmian – ładu instytucjonalnego, który stworzyły w Japonii po wojnie. W grę wchodzi interesy wielkich banków, niektórych ich klientów korporacyjnych, „starej gwardii” polityków i ministerialnych biurokratów, w Japonii bardziej wpływowych od ministrów. Zmiana tego układu wymaga długiego czasu lub wstrząsu i dlatego problemy japońskich banków stanowią wyzwanie na wiele nadchodzących lat i zagrożenie dla stabilności nie tylko tej wielkiej gospodarki.

dr hab. Anna Ząbkowicz

Instytut Ekonomii i Zarządzania UJ
oraz Instytut Nauk Ekonomicznych PAN

BIBLIOGRAFIA

- [1] „Financial Times”, 5 marca 2004.
- [2] JOHNSON Ch., 1992, *MITI and the Japanese Miracle. The Growth of Industrial Policy 1925–1975*, Stanford, California: Stanford University Press.
- [3] MIYAJIMA H., 1999, *Regulatory Framework, Government Intervention and Investment in Postwar Japan*, [w:] *Policies for Competitiveness. Comparing Business-Government Relationships in the Golden Age of Capitalism*, MIYAJIMA H., T. KIKKAWA, T. HIKINO (red.), Oxford: Oxford University Press.
- [4] „The Economist”, 30 czerwca 2001, 4 sierpnia 2001, 16 lutego 2002.

Kompletowanie zespołu zadaniowego – mozaika ról

Stanisław Chetpa

Synergia w zespole – nie takie to proste

Klasyczne badanie M. Ringelmana [5], przeprowadzone na początku XX wieku, dobitnie wykazało, że uzyskanie efektu synergii w zespole zadaniowym nie jest rzeczą łatwą. W wspomnianym badaniu polecano ludziom ciągnąć linę. Najpierw zadanie to wykonywane było pojedynczo przez poszczególnych uczestników badań, później przez utworzone przez nich zespoły. Rozpoznanie indywidualnej siły, z jaką napinały linę badane osoby, pozwoliło na porównanie sumy ich potencjalnego „wysiłku”, który mógłby być wkładany w realizację zadania z rzeczywiście wydatkowanym podczas zespołowego wykonywania tego zadania. Okazało się, że uzyskiwany efekt synergii zespołowej był zawsze mniejszy niż się spodziewano. Zespoły złożone z dwóch osób ciągnęły linę, wkładając w realizację tego zadania 93% swoich możliwości. Jeśli współpracowali ze sobą trzej ludzie, pożytkowali oni już tylko 85% swojego indywidualnego potencjału. Jednak najbardziej spektakularny wynik odnotowano w zespołach ośmiuosobowych. Wykorzystywały one bowiem jedynie 49% tkwiącego w nich potencjału.

Z badania tego wynika, że uzyskiwana przez zespół synergia nie jest zwykłą matematyczną sumą możliwości indywidualnych, jakimi dysponują poszczególni jego członkowie. Widoczna stała się też inna ważna prawidłowość. Okazało się mianowicie, że wzrost liczebności zespołu łączy się ze zmniejszaniem się poziomu wykorzystania potencjału zawodowego tkwiącego w poszczególnych członkach zespołu zadaniowego. Tak więc, żeby zwiększyć siłę zespołu zdecydowanie mało efektywnym zabiegiem może być dodawanie do niego coraz to nowych członków, choćby dysponowali oni nadzwyczajnymi możliwościami zawodowymi. Osiągnięty rezultat nie musi wcale prowadzić do podwyższenia sprawności pracy zespołowej. Prędzej już ulegną rozproszeniu i zmarnują się możliwości zawodowe wnoszone do zespołu przez nowych jego członków. Czemu scenariusz ten wydaje się prawdopodobny?

Powodów tego stanu rzeczy można doszukiwać się w procesach związanych ze społecznym porównywaniem się pracowników wchodzących w skład zespołu zadaniowego. Stąd też tak ważne jest rozpoznanie osób tworzących silne i słabe ogniwa tego zespołu. One to bowiem wyznaczają granice pola pracy zespołowej – wysiłku i zaangażowania wkładanego w zadania realizowane przez ten zespół. Nowo pozyskani pracownicy obserwując innych i ich codzienną pracę – kierując się zasadą równości – dopasowują własną motywację do „starych” członków zespołu. Jednak to nie kon-

formizm wyznacza ich zachowania, ale zasada ekonomii podejmowanych działań. Dlatego właśnie szczególne znaczenie ma rozpoznanie słabego ogniwa w kierowanym zespole. Tempo marszu – jak mawiali moi dowódcy w wojsku – nie wyznacza wcale najsprawniejszy żołnierz, ale ten faktycznie najsłabszy. Wiedzę tę musiał uwzględniać i jakoś sobie z nią radzić każdy przełożony. Można więc bez większego ryzyka przyjąć, że to właśnie najmniej efektywny członek zespołu może mieć największy wpływ na motywację całego zespołu. On bowiem wyznacza dolny próg ujawnianej w pracy motywacji, koniecznej i akceptowanej przez organizację, tzn. przez jej „fizycznie namacalnego” reprezentanta – kierownika zespołu zadaniowego.

Budując zespół pracowniczy lub dokonując jego rekonstrukcji warto zatem zdawać sobie sprawę z tego, kto (z imienia i nazwiska) stanowi w nim najsłabsze ogniwo. Być może wiedza ta – choć bolesna (zwłaszcza u empatycznego kierownika) – wyznaczy pierwsze kroki planowanego przez niego procesu. „Niekiedy, aby wnieść się wyżej – jak twierdzi M. Bauer [2, s. 143] – trzeba zrzucić balast”. Decyzje kadrowe należą i ciągle będą w zakresie kompetencji kierowniczych. Szef zespołu decyduje o pracy powierzonych mu ludzi, ich być albo nie być w zespole. Chodzi o to tylko, by decyzje te wynikały z przesłanek merytorycznych i uwzględniały aktualną sytuację, w jakiej znajduje się zespół oraz warunki jego istnienia w dalszej perspektywie czasowej.

Role deficytowe i nadmiarowe

Dla skuteczności zadań realizowanych przez zespół pracowniczy ważne jest, by zespół ten – traktowany jako całość – dysponował odpowiednim potencjałem. Jednym z jego wyznaczników są struktury ról preferowanych i odrzucanych przez poszczególnych członków zespołu. Tworzą one zbiorczy profil ról danego zespołu zadaniowego. Każdy zespół powinien być pod tym kątem zdiagnozowany. Rozpoznanie to pozwala na odpowiednią kompozycję zespołu. Można wykluczyć z niego pracowników powielających preferencje odnoszące się jedynie do pewnego tylko typu ról, powodujące nadmierne spiętrzenie się tych ról, a w efekcie wąską specjalizację zespołu, małą jego elastyczność i niezaradność w nowych, zmieniających się warunkach pracy. Na zwolnione miejsca należy wprowadzić innych ludzi, którzy uzupełniliby skład zespołu, podejmując i odgrywając role potrzebne zespołowi, dotąd odrzucane i będące w deficycie. W ten sposób trzeba komponować zespoły pracownicze i zmieniać ich składy w zależności od stawianych mu zadań – teraz i w przyszłości. Zespół, je-

Tab. 1. Struktura preferencji ról ujawniana przez polską kadrę kierowniczą

Role grupowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Pozycja w strukturze
Praktyczny organizator	11,90	4,40	1
Naturalny lider	7,65	4,76	7
Człowiek akcji	11,38	5,60	2
Siewca idei	5,16	3,59	8
Człowiek kontaktów	7,97	3,51	5
Sędzia	9,43	4,12	4
Człowiek grupy	7,77	4,45	6
Perfekcjonista	9,73	4,17	3

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Charakterystyka ról podejmowanych w zespole zadaniowym

Możliwe role	Pozytywy	Negatywy	Ukierunkowanie roli
Perfekcjonista (skrupulatny wykonawca)	Staranny, uporządkowany, sumienny, drobiazgowy, nastawiony na doprowadzanie rozpoczętych działań do ich zakończenia, pryncypialny, zdyscyplinowany	Skłonny do zamartwiania się szczegółami, przeżywający długotrwałe napięcia związane z realizacją pracy, gubiący ogłęd wykonywanej pracy z perspektywy całości, niechętnie dzielący się zadaniami z innymi	Nastawienie na zadania
Sędzia (krytyk wartościujący)	Rozsądny, ostrożny, posiadający umiejętność merytorycznej – wypranej z emocji – oceny innych ludzi i wysuwanych przez nich propozycji działań, rzeczowy	Przeciętne umiejętności inspirowania i motywowania innych, nadmiernie krytyczny, skłonny do arbitralności, dystansujący się wobec ocenianej działalności oraz ludzi, skrywający emocje, mało energiczny	Nastawienie na zadania
Człowiek akcji (lokomotywa)	Dynamiczny, odważny, stawiający grupie wyzwania, nastawiony na przezwyciężanie samozadowolenia i inercji	Skłonny do prowokowania innych, irytujący, chwiejący poczuciem bezpieczeństwa, łatwo denerwujący się i impulsywny	Nastawienie na zadania
Siewca idei (myśliciel)	Indywidualista, postępowy, niekonwencjonalny w zachowaniu i myśleniu, kreatywny, posiadający wyobraźnię, entuzjasta	Skłonny do pomijania szczegółów, naruszający <i>status quo</i> , wzbudzający niepokój, nadwrażliwy na krytykę, nadmiernie zajęty nowymi ideami i zaniedbujący praktykę	Nastawienie na zadania
Człowiek kontaktów (poszukiwacz źródeł)	Dysponujący umiejętnościami interpersonalnymi, ciekawy świata, komunikatywny, pragmatyczny, entuzjastyczny	Szybko tracący zainteresowanie realizowanymi zadaniami, unikający sytuacji konfliktowych, nadmiernie optymistyczny	Nastawienie na ludzi
Człowiek grupy (dusza zespołu)	Nastawiony na potrzeby ludzi, lojalny, łagodny i empatyczny, potrafiący wzbudzić „ducha zespołu”, zapobiegający konfliktom, dyplomatyczny	Mało zdecydowany w sytuacjach kryzysowych, uległy, mający kłopoty ze zdecydowaną oceną pracy innych	Nastawienie na ludzi
Praktyczny organizator (realizator)	Trzymający się wypracowanych i sprawdzonych standardów, potrafiący strukturyzować zachowania własne i cudze, obowiązkowy, praktyczny, wzbudzający zaufanie	Mało elastyczny, konserwatywny, niechętny wobec zmian, asekuracyjny	Nastawienie na zadania i ludzi
Naturalny lider (koordynator)	Pewny siebie, spokojny, zdyscyplinowany, dominujący, potrafiący dostrzec potencjał tkwiący w innych ludziach, skupiony na celach, posiadający duże umiejętności interpersonalne	Przeciętny poziom sprawności intelektualnej, może być spostrzegany jako manipulator	Nastawienie na zadania i ludzi

Źródło: opracowano na podstawie: [1, 3, 6, 8].

W nawiasie podane są inne nazwy ról grupowych spotykane w polskojęzycznej literaturze. Podejmowane role mogą być ukierunkowane jednostronnie – na zadania („liczy się przede wszystkim praca”) lub na ludzi („najważniejsze są potrzeby członków zespołu i atmosfera w nim panująca”) bądź też dwustronnie – harmonizujące orientację zadaniową z interpersonalną.



śli chce przetrwać na wewnątrzorganizacyjnym rynku pracy, musi się zmieniać. Stąd wynika inna, ważna konstatacja, skierowana bezpośrednio do pracowników. Pamiętać oni powinni, że przynależność do konkretnego zespołu jest w mniejszym lub większym stopniu, ale zawsze tylko doraźna. Świadomość tej wiedzy może skutecznie naruszać potrzebę bezpieczeństwa pracowników, a także oddziaływać destrukcyjnie na ich lojalność wobec organizacji i chęć identyfikowania się z nią. Utrata miejsca w zespole zadaniowym nie powinna więc łączyć się ze zwolnieniem, ale poszukiwaniem nowej pracy, w innym zespole zadaniowym. Organizacja powinna też wyposażać pracownika w nowe kwalifikacje, łożąc na jego szkolenia zawodowe, najlepiej umiejętności uniwersalnych, transorganizacyjnych, możliwych do wykorzystania w wielu różnych instytucjach. W ten sposób, gdyby doszło do sytuacji utraty pracy w ogóle, pracownik ma szansę łatwiejszego jej znalezienia na zewnątrzorganizacyjnym rynku pracy.

Wracając do zasadniczego nurtu prowadzonych tu rozważań, trzeba odpowiedzieć na pytanie, jakiego typu role w grupach zadaniowych są nadmiernie reprezentowane, a których ról pracownicy nie chcą się podejmować? Wyobrażenie na ten temat dają badania, w których uczestniczyli polscy kierownicy [4]*). Wynika z nich (zob. tab. 1), że badani chętnie odgrywają w zespołach zadaniowych następujące role: praktycznego organizatora (strukturyzatora zachowań własnych i cudzych), człowieka akcji (stymulatora innych poprzez stawianie wyzwań) oraz perfekcjonisty (pedanta zadaniowego). Do ról przez nich odrzucanych można zaliczyć siewcę idei (innovatora) oraz naturalnego lidera (przywódcy).

Można zauważyć (zob. tab. 2), że kierownicy w sposób zdecydowany odnoszą się do ról zorientowanych zadaniowo, albo je preferując, albo też odrzucając. Prawidłowość ta nie dotyczy już ról grupowych ogniskujących się na społecznej stronie wykonywanej pracy. To przejawione przez kierowników niedocenywanie innych ludzi może budzić uzasadniony niepokój. Wszak powinni oni pracować wraz z innymi ludźmi, dbając o zaspokojenie ich potrzeb i odpowiednią atmosferę w kierowanym zespole, i to wcale nie dlatego, że wymaga się od nich, by byli niczym anioły, ale z tego pragmatycznego powodu, że wtedy zespół ma większe osiągnięcia i dobrze rokuje na przyszłość.

Obraz ten uzupełniają inne otrzymane w cytowanym badaniu dane [4]. Wynika z nich kilka prawidłowości, na które trzeba zwrócić uwagę. Okazało się, że wśród kierowników:

- nasila się tendencja do odgrywania roli sędziego – przyglądającego się z dystansu, chłodnego emocjonalnie, ale merytorycznego i bezstronnego recenzenta poczynań innych członków zespołu;
- obniża się skłonność do podejmowania roli człowieka grupy – troszczącego się o sprawę innych, budującego klimat i ducha zespołu;
- trwała jest niechęć do odgrywania roli siewcy idei – poszukującego okazji do innowacji i twórczych rozwiązań, otwartego na zmiany istniejącego stanu rzeczywistości.

Z przedstawionych rezultatów badań można wyciągnąć wniosek, że rolami bardziej preferowanymi są role nastawione na pracę w stabilnym, w miarę nie

zmieniającym się otoczeniu. Role zadaniowe już łącznie w sobie aktywność innowacyjną (siewca idei) oraz zindywidualizowane podejście do innych – odkrywanie posiadanych przez nich talentów i ich użytkowanie (naturalny lider), a ponadto niezbędne w zmieniającym się otoczeniu wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnym, są niechętnie podejmowane lub wręcz odrzucane. Pojawia się też tendencja do lekceważenia tzw. społecznej strony wykonywanej w zespole pracy. Wszystko to nie nastraja do optymizmu.

Nie wiadomo dokładnie, jakie role preferują, a jakich nie chcą podejmować szeregowi członkowie zespołów zadaniowych. Można się jednak spodziewać, że będą odzwierciedlać tendencje ujawniane przez osoby znaczące w zespole („układ odniesienia”), czyli przez jego kierowników. Z drugiej strony, można mieć jednak nadzieję, iż są w zespole opozycjoniści, którzy z chęcią będą odgrywać inne role niż kierownicy, zmieniając w ten sposób charakter pracy całego zespołu. Będą oni pełnić wobec kierownika funkcję „drugiej połówki”, dobrze go uzupełniając. Problem ten wymaga jednak rozpoznania empirycznego, nie tylko przez teoretyków, ale przede wszystkim właśnie przez praktyków zajmujących się kierowaniem ludźmi i zarządzaniem kadrami.

Grupowy profil ról odgrywanych w zespole

Zdaniem wielu badaczy (np. [1, 3, 9, 10]) zespół zadaniowy nie powinien być jednorodny pod względem preferencji jego członków do podejmowania czy też odrzucania ról grupowych. Role grupowe powinny się równoważyć dzięki zachodzeniu między nimi relacji komplementarności. Wtedy zespół taki może realizować zróżnicowane treściowo zadania. Jednorodność zadań sprzyja więc homogeniczności zespołu pod względem charakteru preferowanych przez jego członków ról grupowych.

Uwzględniając powyższe S.G. Fisher i T.A. Hunter [7] zaproponowali podział ról grupowych na cztery, wzajemnie dopełniające się pary. Są nimi: praktyczny organizator i perfekcjonista, naturalny lider i człowiek akcji, siewca idei i sędzia oraz człowiek kontaktów i człowiek grupy. Podaną propozycję można dość łatwo poddać krytyce, ponieważ niezbyt jasno wydają się racje takiego dwójkowego doboru ról. Wynika to zapewne ze złożoności opisu i różnorodnych, nie zawsze bezpośrednio przystawalnych do siebie, wymiarów behawioralnych poszczególnych ról. W to miejsce można zaproponować inne zestawienie ról grupowych. I tak, biorąc pod uwagę pryncypializm (i jego odwrotność – pragmatyzm) uzupełniającą się parę tworzą perfekcjonista i człowiek kontaktów. Kolejna para: praktyczny organizator i człowiek akcji jest różnicowana skłonnością do podejmowania ryzyka. Umiejętność radykalnego oceniania wkładu innych ludzi w realizowane zadania determinuje związek komplementarny między sędzią a człowiekiem grupy. Zostają jeszcze siewca idei i naturalny lider, role do siebie w dużym stopniu podobne, to co je różni można sprowadzić do większego nastawienia na zadania w pierwszym przypadku, zaś bardziej nastawienia na ludzi – w drugim.

Na role grupowe podejmowane przez pracowników można spojrzeć także przez pryzmat zachodzącej mię-

Tab.3. Macierz ról wchodzących w harmonijną kooperację

	Praktyczny organizator	Naturalny lider	Człowiek akcji	Siewca idei	Człowiek kontaktów	Sędzia	Człowiek grupy	Perfekcjonista
Perfekcjonista	X		X	X				
Człowiek grupy				X				
Sędzia	X	X						
Człowiek kontaktów			X					
Siewca idei		X						
Człowiek akcji	X							
Naturalny lider	X							
Praktyczny organizator								

Źródło: opracowano na podstawie [3].
Role kooperatywne zaznaczono „X”.

Tab. 4. Macierz ról konfliktogennych

	Praktyczny organizator	Naturalny lider	Człowiek akcji	Siewca idei	Człowiek kontaktów	Sędzia	Człowiek grupy	Perfekcjonista
Perfekcjonista					X	X		
Człowiek grupy			X		X			
Sędzia			X	X				
Człowiek kontaktów	X		X	X				
Siewca idei	X		X					
Człowiek akcji		X						
Naturalny lider								
Praktyczny organizator								

Źródło: opracowano na podstawie [3].
Role konfliktogenne zaznaczono „X”.

dzy nimi tendencji do kooperacji oraz ich konfliktogenności. Członkowie zespołu preferujący określone role grupowe będą łatwiej współdziałali z innymi członkami w zależności od tego, jakich ról chętnie się oni podejmują i odgrywają (zob. tab. 3). Dobrej współpracy będą towarzyszyły wówczas rodzące się przyjazne wzajemne stosunki. Czy zawsze jednak przyjemna atmosfera w zespole gwarantuje odpowiednie jego wyniki, czy wszyscy jego członkowie muszą darzyć się sympatią. Wydaje się, że konflikt ukryty – czasem nawet jawny – między niektórymi członkami zespołu wykonywanej przez nich pracy nie zaszkodzi. Może nawet dopomóc w osiągnięciu lepszych rezultatów, dynamizując panujące relacje, kreując rywalizację wewnątrzzespołową oraz przeciwdziałając inercji zespołu i samozadowoleniu jego członków. Role, które łączy potencjalny spór, co do racji nadrzędnych istnienia zespołu, stylu pracy mogą więc spotkać się w jednym zespole zadaniowym (zob. tab. 4). Nie powinna to być kwestia przypadku, ale świadomego wyboru. Czy prowokowany w ten sposób konflikt okaże się konstruktywny, to jest już sprawa kierownika takiego zespołu.

dr hab. Stanisław Chęłpa
Katedra Zarządzania Kadrami
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

*) Badania przeprowadzono w sześciu przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 1994–1997. Uczestniczyło w nich 455 kierowników średniego i najniższego szczebla zarządzania.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BALDERSON S.J., BRODERICK A.J., *Behaviour in Teams: Exploring Occupational and Gender Differences*, „Journal of Managerial Psychology” 1996, nr 5.
- [2] BAUER M., *Templariusze. Mity i rzeczywistość*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2004.
- [3] BELBIN R.M., *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- [4] CHEŁPA S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- [5] DASZKOWSKI J., *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- [6] DULEWICZ V., *A Validation of Belbin's Team Roles from 16PF and OPQ Using Bosses' Ratings of Competence*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 1995, nr 2.
- [7] FISHER S.G., HUNTER T.A., *The Structure of Belbin's Team Roles*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 1998, nr 3.
- [8] KOZUSZNIK B., *Metody doskonalenia kierowania*, [w:] *Psychologia w pracy menedżera*, red. B. KOZUSZNIK, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994.
- [9] MAKIN P., COOPER C., COX C., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [10] WITKOWSKI S.A., *Dobór do pracy zespołowej – niedoceniany aspekt zarządzania potencjałem pracowniczym*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. LISTWAN, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.

System wynagrodzeń oparty na idei udziału pracowników w zysku – studium przypadku

Waldemar Rzońca

Wprowadzenie

Znaczący rozwój zastosowań systemów wynagrodzeń wykorzystujących ideę udziału pracowników w zysku (*profitsharing*) zapoczątkowany został po II wojnie światowej i miał miejsce przede wszystkim w Ameryce Północnej oraz w niektórych krajach Europy Zachodniej. Mimo że w wielu państwach systemy tego typu są obecnie dość rozpowszechnione, to w Polsce – szczególnie w odniesieniu do pracowników liniowych – należą do rzadkości. W niniejszym artykule przedstawiono doświadczenia autora zebrane w trakcie opracowywania oraz wdrażania takiego systemu w jednym z wrocławskich przedsiębiorstw handlowych, działającym w branży meblowej.

Idea opracowanego systemu

Przedsiębiorstwo będące przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule, zwane dalej „Spółką”, rozpoczęło swoją działalność w 1997 roku w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Głównym przedmiotem działania Spółki w chwili jej zarejestrowania był montaż zestawów mebli kuchennych produkowanych przez inny podmiot gospodarczy zwany dalej „Fabryką”. Po kilku latach Spółka rozszerzyła swoją działalność przejmując od Fabryki punkty sprzedaży detalicznej mebli, nazywane komórkami handlowymi (KH).

Jako jedno z pierwszych zadań w chwili przejmowania tych komórek uznano w Spółce dokonanie analizy istniejącego systemu wynagrodzeń pracowników handlowych. Analizę przeprowadził zespół do spraw wynagrodzeń, którego członkiem był autor niniejszego artykułu. Zespół uznał, że na ówczesnym etapie restrukturyzacji Spółki dotychczasowy system wynagrodzeń nie był właściwy i podjął decyzję o opracowaniu nowego systemu, dla którego przyjął następujące założenia.

I. Miesięczne wynagrodzenie pracowników handlowych będzie się składać z dwóch części: z wynagrodzenia zasadniczego oraz z części ruchomej.

II. Wynagrodzenie zasadnicze powinno być na tyle wysokie, aby nie zagrażało bytowi materialnemu pracowników nawet wtedy, gdy nie otrzymają oni części ruchomej.

III. Część ruchoma wynagrodzenia powinna spełniać następujące warunki:

- powinna motywować pracowników do takich działań, które przyczynią się do osiągnięcia przez Spółkę jak największego wyniku finansowego, w tym do działań mających na celu obniżenie kosztów;
- zasady przyznawania części ruchomej powinny być tak określone, aby przede wszystkim nagradzać wyniki pracy zespołowej, realizowanej przez poszczególne komórki handlowe, a w ramach danej komórki – motywować pracowników do indywidualnego wysiłku oraz rzetelnej i wydajnej pracy na rzecz Spółki. W szczególności zasady te powinny się przyczynić do zwiększenia rotacji zapasów mebli oraz do zmniejszenia tych zapasów, które powstawały w wyniku błędów popełnianych przez projektantów zestawów mebli kuchennych¹.

Ustalono ponadto, że nowy system wynagrodzeń powinien zostać wprowadzony w życie po kilku miesiącach (3–5) od chwili przejęcia komórek handlowych. Wcześniejsze wprowadzenie uznano za niecelowe ze względu na możliwość spotęgowania się problemów, które mogły powstać w Spółce w związku z zachodzącymi zmianami strukturalnymi².

Prace nad nowym systemem rozpoczęto od przeanalizowania asortymentowej struktury sprzedaży oraz struktury zatrudnienia w przejmowanych komórkach handlowych. Uwzględniając strukturę sprzedaży wszystkie komórki podzielono na dwie następujące grupy:

- studia kuchenne (SK), do których zaliczono wszystkie te komórki handlowe, w których prowadzono wyłącznie sprzedaż mebli kuchennych,
- salony meblowe (SM) – te komórki, w których prowadzono sprzedaż pełnego asortymentu mebli.

W dalszej części niniejszego artykułu rozważania zostaną ograniczone wyłącznie do studiów kuchennych. Ze względu na zakres obowiązków, wśród pracowników studiów wyróżniono: • kierownika studia kuchennego (niektórzy kierownicy byli jednocześnie projektantami zestawów mebli kuchennych), • projektanta-handlowca zestawów mebli kuchennych nie obciążonego wykonywaniem prac administracyjnych, zwanego dalej projektantem, • projektanta-handlowca zestawów mebli kuchennych, obciążonego wykonywaniem prac administracyjnych, zwanego dalej pracownikiem handlowo-administracyjnym.

Po uwzględnieniu dostępnych informacji o wysokości wynagrodzeń na podobnych stanowiskach w innych firmach handlowych, a także informacji o śred-

niej płacy krajowej oraz o płacy minimalnej stwierdzono, że warunek II nałożony na nowy system wynagrodzeń jest spełniony. Prace zespołu skoncentrowały się zatem na poszukiwaniu odpowiednich rozwiązań w zakresie kształtowania części ruchomej wynagrodzeń. Szczególną uwagę zespół zwrócił na możliwość wykorzystania idei udziału pracowników w zysku (*profitsharing*), stosowanej coraz częściej w krajach europejskich oraz w USA³⁾. W Polsce ideę *profitsharingu* wykorzystano między innymi przy opracowaniu systemu wynagrodzeń pracowników jednego z wrocławskich przedsiębiorstw [Rzońca, 1996]. Informacje o doświadczeniach zebranych w trakcie eksploatacji tego systemu (zwanego dalej PROWI) zostały uwzględnione w konstruowaniu zasad przyznawania części ruchomej wynagrodzeń pracownikom Spółki. Nowy system, opracowany przez zespół do spraw wynagrodzeń, nazwano PREM. Jego istotę opisano poniżej.

■ Przyjęto, że ruchoma część wynagrodzeń będzie wypłacana w formie premii uznaniowej. Co miesiąc każda komórka handlowa będzie wypracowywać własną pulę pieniędzy przeznaczoną na wypłatę premii wszystkim zatrudnionym w niej pracownikom handlowym. Pulę tę będzie się obliczać jako pewną część miesięcznego tzw. umownego zysku brutto danej komórki (wzór 1):

$$PRE_{ij} = WS_{ij} \times ZBR_{ij} \quad (1)$$

gdzie:

PRE_{ij} – pula pieniędzy przeznaczona w j -tym miesiącu na wypłatę premii uznaniowych wszystkim pracownikom handlowym i -tej komórki,

WS_{ij} – współczynnik określający, jaką część umownego zysku brutto i -tej komórki handlowej Zarząd Spółki przeznacza w j -tym miesiącu na wypłatę premii uznaniowych pracownikom tej komórki,

ZBR_{ij} – umowny zysk brutto, osiągnięty przez i -tą komórkę handlową w j -tym miesiącu.

Pod pojęciem umownego zysku brutto komórki handlowej będzie się rozumieć różnicę pomiędzy kwotą marży handlowej netto, wypracowanej przez tę komórkę w danym miesiącu, a przypisanymi jej kosztami. Zysk ten nazwano umownym, ponieważ przy jego obliczaniu pominięto pulę premii PRE, mimo że jest ona kosztem okresu. Uwzględnienie jej nie jest jednak możliwe, ponieważ w chwili obliczania zysku ZBR jej wartość nie jest jeszcze znana. Obliczoną na podstawie wzoru 1 pulę PRE traktuje się jako ostateczną, co oznacza, że nie będzie ona miała wpływu na premie wypłacane w przyszłości⁴⁾.

■ Każdy z projektantów zestawów mebli kuchennych będzie uczestniczył w podziale puli PRE wprost proporcjonalnie do wkładu, jaki wniósł w jej wypracowanie. Jako miarę tego wkładu przyjęto miesięczne przychody netto ze sprzedaży, osiągnięte przez danego projektanta. Przyznane w ten sposób premie spełniają zatem następujący warunek:

$$PREMIA1(1) : PREMIA1(2) : \dots : \\ : PREMIA1(k) = SP(1) : SP(2) : \dots : SP(k) \quad (2)$$

gdzie:

$PREMIA1(k)$ – premia przyznana w danym miesiącu k -temu projektantowi,

$SP(k)$ – przychody netto ze sprzedaży osiągnięte w danym miesiącu przez k -tego projektanta.

Celem takiego rozwiązania było umotywowanie projektantów do działań zmierzających do osiągnięcia dużych obrotów przez studia kuchenne. Przy podziale puli premii PRE postanowiono ponadto, że – ze względów prestiżowych – kierownik studia będzie otrzymywał wyższą premię, niż każdy z podległych mu pracowników. W przypadku, gdy kierownik **nie jest projektantem**, wysokość premii będzie zatem obliczana według następującego wzoru:

$$PREMIA_K = UK \times \max_k [PREMIA1(k)] \quad (3)$$

gdzie:

$PREMIA_K$ – wysokość premii przyznanej kierownikowi studia kuchennego,

UK – współczynnik, którego wartość określa Zarząd Spółki ($UK > 1$),

$PREMIA1(k)$ – premia przyznana w danym miesiącu k -temu projektantowi.

Jeżeli natomiast kierownik jest projektantem, to należna mu premia będzie większa spośród dwóch następujących wartości:

- wartości premii, która przysługuje mu jako projektantowi z tytułu osiągnięcia przez niego określonych przychodów ze sprzedaży (wzór 2),

- wartości obliczonej zgodnie ze wzorem 3 przy uwzględnieniu wszystkich projektantów, z wyjątkiem projektanta-kierownika.

Ustalono ponadto – także ze względów prestiżowych – że premia pracownika handlowo-administracyjnego zatrudnionego w danym studiu będzie obliczana jako określona część premii przyznanej kierownikowi tego studia (wzór 4):

$$PREMIA_AD = UA \times PREMIA_K \quad (4)$$

gdzie:

$PREMIA_AD$ – premia przyznana pracownikowi handlowo-administracyjnemu,

UA – współczynnik, którego wartość określa Zarząd SPÓŁKI ($UA < 1$),

$PREMIA_K$ – wysokość premii przyznanej kierownikowi studia kuchennego.

Kolejną funkcją motywacyjną, którą – zgodnie z założeniami – powinien realizować nowy system wynagrodzeń było skłonienie projektantów do zmniejszenia zapasów elementów mebli kuchennych oraz sprzętu AGD, które powstawały w wyniku popełnianych przez nich błędów projektowych. Aby zrealizować tę funkcję postanowiono, że przyznaną danemu projektantowi wstępnie premię będzie się zmniejszać o wartość wprost proporcjonalną do wartości „zawinionych” przez niego zapasów.

Wdrożenie systemu



drożenie nowego systemu wynagrodzeń wymagało od Zarządu określenia wartości niektórych parametrów, a w szczególności na



stępujących współczynników: WS_{ij} (wzór 1), UK (wzór 3) oraz UA (wzór 4). Do oszacowania wartości parametru WS_{ij} wykorzystano dane historyczne z poprzedniego roku. Uwzględniając obroty każdej z komórek handlowych, osiągnięte w poszczególnych miesiącach oraz odpowiadające tym obrotom koszty, wartości tego parametru obliczono tak, aby w skali całego roku łączna kwota premii należnych pracownikom danej komórki według nowego systemu była o kilka punktów procentowych wyższa od kwoty rzeczywiście wypłaconej, obliczonej według starego systemu. Przyjęty sposób szacowania miał na celu uwiarygodnienie nowego systemu w oczach pracowników. Wartości dwóch pozostałych parametrów (UK oraz UA) ustalono na takim poziomie, aby zachować odpowiedni prestiż kierowników komórek handlowych oraz prestiż pracowników handlowo-administracyjnych (przyjęto: $UK=1,4$ oraz $UA=0,75$).

Nowy system wdrożono po pięciu miesiącach od chwili przejścia komórek handlowych. Wdrożenie go wymagało znacznego wysiłku organizacyjno-technicznego ze strony niektórych służb, a w szczególności ze strony księgowości. System ten narzucał bowiem określone wymogi dotyczące sposobu rozliczania kosztów w Spółce, przypisywania przychodów każdej z komórek handlowych oraz wymuszał dotrzymywanie ustalonych terminów spływu określonych dokumentów do działu księgowości oraz do Zarządu Spółki.

Zalety i wady systemu

Nowy system stworzył Zarządowi Spółki bardzo dobre możliwości monitorowania i kontroli kosztów ponoszonych przez poszczególne komórki handlowe oraz możliwość dokonywania bieżącej oceny efektywności tych komórek. Do innych korzyści, które osiągnięto dzięki temu systemowi, należy zaliczyć:

- stworzenie w Spółce silnej motywacji do pracy zespołowej w studiach SK, poprzez fakt wypracowywania przez wszystkich pracowników danego studia wspólnej puli premii, ograniczonej od góry jedynie wypracowanym przez nich zyskiem;
- stworzenie pracownikom handlowym możliwości osiągania wysokich zarobków: w nowym systemie nie nałożono żadnych ograniczeń kwotowych ani na pulę premii przewidzianą do podziału pomiędzy pracowników danego studia, ani też na wysokość premii przyznanej konkretnemu pracownikowi;
- uświadomienie pracownikom handlowym struktury oraz wysokości kosztów ponoszonych przez każde ze studiów SK. Zainteresowanie pracowników kosztami znacznie wzrosło, ponieważ miały one bezpośredni wpływ na umowny zysk brutto komórki, a ten z kolei na ich premie. Uświadomienie to miało niebagatelne znaczenie dla postawy niektórych pracowników wobec władz Spółki: stała się ona mniej roszczeniowa (wcześniej wielu z nich nie uświadamiało sobie faktu istnienia niektórych kosztów, a tym bardziej nie byli świadomi ich wysokości);
- skłonienie projektantów zestawów mebli kuchennych do zmniejszenia zapasów powstałych z ich winy (zapasy elementów mebli oraz sprzętu AGD).

Główną wadą opracowanego systemu premiowania było niewystarczające motywowanie pracowników handlowych do wzmoczonego wysiłku na rzecz Spółki w tych miesiącach, w których nie widzieli oni szans na wypracowanie zysku przez ich komórki. Do słabych stron nowego systemu należy zaliczyć także fakt, że nie spełnił on wszystkich oczekiwań Zarządu, dotyczących redukcji kosztów (najprawdopodobniej było to konsekwencją przemyślanych decyzji kierowników komórek KH, którzy wybrali rozwiązania finansowo korzystniejsze dla siebie). Na zakończenie warto podkreślić, że zaprezentowana w tym artykule modyfikacja koncepcji udziału pracowników w zysku, polegająca na uwzględnieniu – zamiast rzeczywistego zysku – tzw. umownego zysku brutto (wzór 1) posiada dosyć istotną zaletę, a mianowicie pozwala na zaliczenie całych dochodów pracowników, wynikających z udziału w zysku, do kosztów przedsiębiorstwa, co w przypadku klasycznej idei *profitsharingu* na ogół nie jest możliwe.

dr inż. Waldemar Rzońca
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

PRZYPISY

- ¹ Chodzi tutaj o zapasy tych części mebli kuchennych oraz sprzętu AGD, które zostały sprowadzone przez projektantów i nie wykorzystane w sprzedanych zestawach, wskutek źle wykonanych projektów.
- ² Każde przejście przedsiębiorstwa lub jego części przez inny podmiot gospodarczy jest dla zatrudnionych w nim pracowników źródłem dużego stresu [S. CARTWRIGHT, C.L. COOPER, 2000, s. 50]. Negatywne konsekwencje tego stresu opisano między innymi w pracy [A. POCZTOWSKI (red.), 2004]. Jak wynika z badań opublikowanych w roku 1977 [A. ZELEZNIK, M.F.R. KETS de VRIES, J. HOWARD, 1997], na stres bardziej narażeni są pracownicy szeregowi aniżeli menedżerowie. Ponieważ w przejmowanych przez Spółkę komórkach handlowych zdecydowaną większość stanowili pracownicy liniowi, to tym bardziej należało się liczyć z możliwością wystąpienia określonych problemów.
- ³ O pozytywnych doświadczeniach z takimi systemami pisze Z. Jacukowicz w pracy [Z. JACUKOWICZ, 1999], opierając się na wynikach badań amerykańskich oraz brytyjskich.
- ⁴ Jest to zasadnicza różnica w stosunku do wspomnianego wcześniej systemu PROWI opisanego w pracy [W. RZONCA, 1996]

BIBLIOGRAFIA

- [1] CARTWRIGHT S., COOPER C.L., *HR Know-how in Mergers and Acquisitions*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2000.
- [2] JACUKOWICZ Z., *Systemy wynagrodzeń*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, Warszawa 1999.
- [3] POCZTOWSKI A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [4] RZONCA W., *Model prowizyjnego systemu wynagradzania pracowników – koncepcja i realizacja*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 2, s. 27–31.
- [5] ZELEZNIK A., KETS de VRIES M.F.R., HOWARD J., *Stress Reactions in Organizations: Syndromes, Causes and Consequences*, „Behavioral Science” 1997, nr 22, s. 151–162.

Natura problemów marketingowych

Ewa Frąckiewicz

Wprowadzenie

Przedsiebiorstwa funkcjonują w dynamicznie i stale zmieniającym się otoczeniu. Wymiar tych zmian jest zdecydowanie inny niż we wcześniejszych okresach, o czym świadczy np. skracanie cykli projektowania i życia produktów, dynamika liczby przejęć i fuzji, wojny cenowe, rywalizacja na polu jakości ofert, wzrost wymagań klientów. Odpowiadają za to przede wszystkim dwa silne trendy: globalizacja oraz rozwój nowych technologii, prowadzące do znoszenia ograniczeń dla konkurencji w dostępie do rynku oraz pogłębiania się dysproporcji pomiędzy podażą i popytem.

Truizmem jest stwierdzenie, że w tych warunkach współczesne przedsiębiorstwa muszą być zorientowane na klienta. Oznacza to jednak, że coraz więcej osób w firmie¹⁾ powinno rozumieć jego specyficzne oczekiwania, aby w efekcie móc mu dostarczyć zadowalającą go ofertę. Procesy podejmowania decyzji w tym zakresie, podobnie jak w sferze finansów, produkcji czy kadr są jednak obciążone ryzykiem. Jest ono związane z rewolucyjnymi i licznymi przeobrażeniami w zakresie jakości i marketingu (tab. 1). W efekcie coraz trudniej jest przedsiębiorstwom osiągnąć sukces rynkowy stosując dotychczasowe sposoby działania i unikając zmian.

Ryzyko i niepewność decyzji marketingowych

Jedną z możliwości opisaną funkcji, jaką pełni marketing w przedsiębiorstwie, jest jej interpretowanie jako procesu, w którym menedżerowie ds. marketingu stale poszukują możliwości przekształcenia niepewności rynkowej w ryzyko, które może być obiektywnie zmierzone. Niepewność, obok dynamiki i złożoności, zawsze bowiem towarzyszy podejmowaniu decyzji.

R.D. Luce i H. Raiffa opisali **trzy stopnie niepewności** sytuacji decyzyjnej: pewność, niepewność

oraz ryzyko²⁾. Według tych autorów, pewność jest takim stanem, kiedy wiadomo o każdym działaniu, że prowadzi ono niezmiennie do takiego, a nie innego wyniku. Jeśli menedżer nie jest w stanie nie tylko przewidzieć skutków przyszłych zagrożeń czy też szans, ale nawet nie posiada informacji o takich wydarzeniach, to działa on w warunkach niepewności: prawdopodobieństwa wystąpienia możliwych stanów są zupełnie nieznane lub nawet mówienie o nich nie ma sensu. Ryzyko natomiast jest sytuacją, która prowadzi do jakiegoś wyniku należącego do pewnego określonego zbioru możliwych wyników, z których każdy ma przypisane określone prawdopodobieństwo i zakłada się, że jego wielkość jest znana decydentowi.

Na tym tle, przez **ryzyko marketingowe** należy zatem rozumieć takie przedsięwzięcie decyzyjne, którego wynik nie jest w pełni rozpoznany i które posiada **dualną postać** – występuje zarówno po stronie przedsiębiorstwa, jak i nabywcy. W przypadku konsumenta ryzyko przybiera formę ryzyka finansowego i behawioralnego, na które składają się: ryzyko społeczne, psychologiczne oraz związane ze stratą czasu³⁾. Natomiast biorąc pod uwagę funkcje, jakie pełni marketing w firmie oraz obszary jego wpływu, ryzyko marketingowe po stronie przedsiębiorstwa może być rozpatrywane w ujęciu:

- funkcjonalnym – wówczas ryzyko towarzyszy zakupowi i sprzedaży, planowaniu rozwoju produktu, magazynowaniu i przemieszczaniu produktów, badaniom marketingowym, a także zabezpieczaniu środków finansowych na prowadzenie działalności marketingowej;
- przedmiotowym – ryzyko będzie związane z realizacją programów marketingowych (tj. projektów dotyczących produktu, ceny, dystrybucji i promocji) oraz z wewnętrznymi i zewnętrznymi warunkami działania przedsiębiorstwa.

Antycypacja ryzyka pozwala menedżerowi na przygotowanie scenariuszy możliwych zdarzeń symulacyjnych, scenariuszy stanów otoczenia i procesów w nim

Tab. 1. Wybrane trendy zmian rynków, klientów i konkurencji

Wczoraj i dziś	Dziś i jutro
Rynki charakteryzują się stabilnością i przewidywalnością	Rynek szybkich i gwałtownych zmian
Wymagania klientów odnośnie do jakości produktów są coraz większe i bardziej zindywidualizowane	Wzrost wymagań klientów w zakresie relacji z dostawcą Wzrost sił społecznych grup nacisku Handlowe znaczenie relacji bezpośrednich
Konkurencja opiera się na produktach i cenach	Wzrost liczby konkurentów. Wojny cenowe i rywalizacja na polu jakości usług

Źródło: J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 88–89.

zachodzących (w wersji prawdopodobnej, optymistycznej i pesymistycznej)⁴⁾. W zależności od wielkości potencjalnego zagrożenia, decydenci ds. marketingu mogą wybrać jedną z **czterech dróg rozwiązania swojego problemu**:

- zabezpieczenie się przed jego wystąpieniem (uniknięcie ryzyka),
- przekazanie go dalej odpowiednim specjalistom (ewentualnie włączenie ich do współpracy),
- podjęcie działań w celu zmniejszenia zagrożenia,
- oszacowanie i ujęcie w kalkulacjach maksymalnych wielkości spodziewanych szkód.

Kluczem jest jednak samo rozpoznanie problemu i jego właściwa ocena.

Charakterystyka problemów marketingowych

Napotykanie przez menedżerów **problemy marketingowe** są sytuacjami, w których efekty działań marketingowych nie korespondują z założonymi celami. Posiadają one jednak swoją specyfikę. Problemy marketingowe charakteryzują się bowiem tym, że są⁵⁾:

- **ukryte** – istnienie problemu sygnalizują symptomy, na przykład tendencja spadkowa sprzedaży danego produktu, ale znalezienie odpowiedzi na pytanie, co w istocie rzeczy jest przyczyną tego spadku, wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań;
- **złożone** – do opisanego problemu służy wiele zmiennych, na przykład zmniejszenie zysku, wynikające ze wzrostu cen surowców, spowoduje zmniejszenie budżetu przeznaczanego na promocję, co może zmniejszyć zainteresowanie towarem w miejscu sprzedaży; wysiłki służb marketingowych będą więc skupione na samej sprzedaży w celu pobudzenia jej wzrostu;
- **interaktywne** – złożoność natury problemów marketingowych wynika zarówno z tego, że określające je zmienne są liczne i jednocześnie wchodzi we wzajemne interakcje; zmiana jednej zmiennej powoduje zmianę innej zmiennej lub ich grupy, np. zmiana poziomu kosztów wpływa na obroty, które generują dany poziom zysku, a on z kolei wpływa na wielkość budżetu przeznaczanego na rozwój produktu itd.;
- **zewnętrzne** – problemy marketingowe charakteryzują się tym, że wynikają ze zmian w sferze zewnętrznej, a za działania na styku dwóch sfer, tj. przedsiębiorstwa i rynku, jest odpowiedzialny właśnie marketing;
- **powiązane z konkurencją** – jest to jedna z najważniejszych interakcji, wynikająca z wcześniejszych przedstawionych cech. Ponieważ z powodu oligopolistycznej natury rynku i wysokiego stopnia homogeniczności produktów, przedsiębiorstwa są bardzo czułe na działania konkurencji, zmiana dokonana przez jedną z nich szybko jest zauważona i niekiedy od razu znajduje naśladowców; te reakcje wiążą się nie tylko ze zmianami cen, ale dotyczą także zmian w samym produkcie, sposobie obsługi klienta itp.;
- **sytuacyjne** – cecha ta podkreśla unikatowość problemów marketingowych, ponieważ każdy z nich jest wynikiem zaistnienia określonej sytuacji; odkąd nie ma dwóch identycznych problemów marketingowych, nie ma również dwóch identycznych rozwiązań,

zwłaszcza tych o charakterze nieprogramowalnym; rozważając, wydawałoby się nieskomplikowaną sytuację zmiany ceny przez konkurenta, można powiedzieć, że reakcja danej firmy będzie uzależniona od takich elementów występujących w danej chwili na rynku, jak jego struktura, zróżnicowanie produktów, stosowane marże, udział w rynku poszczególnych firm, czas trwania i wielkość zmian itp.;

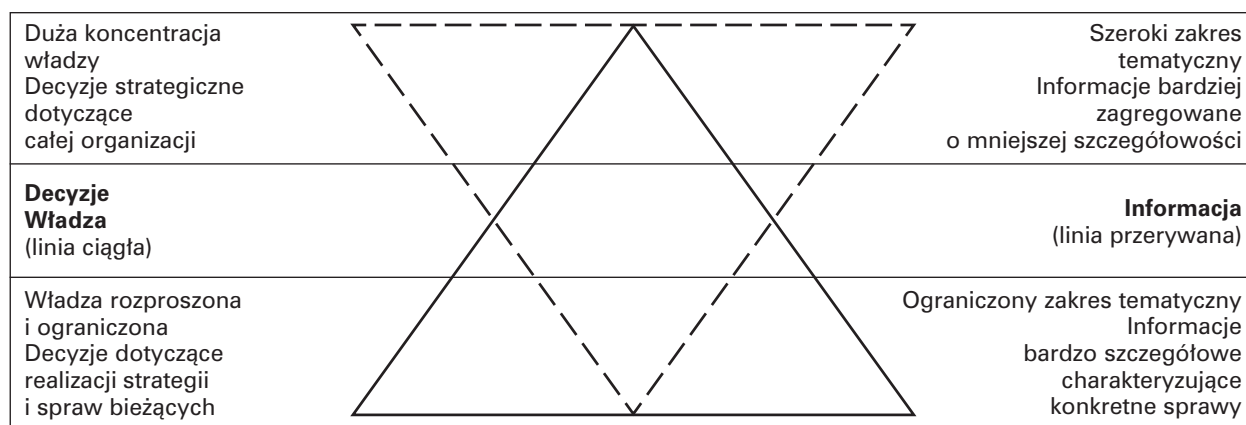
- **dynamiczne i pilne** – problemy marketingowe, będące zarówno dynamiczne, jak i pilne, są wynikiem zmian związanych z cyklem życia produktu; zmiany te prowokują określone reakcje u klientów i innych uczestników rynku, które objawiają się powstaniem kolejnych, nowych problemów marketingowych; natomiast ciągle zmieniająca się sytuacja powoduje, że dany problem za każdym razem wydaje się być pilny;
- **niepewne** – często decyzje marketingowe są podejmowane na podstawie informacji niekompletnych, o kwestionowanej dokładności, a uszczegółowienie problemu napotyka bariery czasowe lub finansowe.

Z przedstawionego opisu problemów marketingowych wynika zatem, że nie zawsze możliwe jest zastosowanie takiego samego podejścia decyzyjnego, także przez pracowników najniższego szczebla mających do czynienia z rutynowymi operacjami, nawet w sytuacjach, które z pozoru wyglądają identycznie. Wynika to przede wszystkim z istnienia wymogu elastycznego dostosowywania podejmowanych działań do stale zmieniającej się sytuacji firmy (jej pozycji, posiadanych umiejętności) na rynku klientów oraz konkurencji, stawiającej sobie podobne cele. Tu jawi się dwoisty charakter decyzji marketingowych – wpływ na nie mają uwarunkowania wewnętrzne, ale może ważniejsze są zewnętrzne warunki działania⁶⁾. Samo wdrożenie zasad marketingowego zarządzania firmą i identyfikacja z nimi pracowników nie stanowi gwarancji osiągnięcia sukcesu. Szczególną rolę odgrywają bowiem dwie wymienione grupy otoczenia. Charakteryzują się one wysokim stopniem zmienności w czasie, oraz, co należy podkreślić, firma nie ma na to wpływu, lub jest on ograniczony, ponieważ tempo i kierunek tych zmian jest często trudny do przewidzenia. Stąd też w marketingu szczególnego znaczenia nabiera zdolność firmy do zapewnienia sobie ciągłości dostarczanych, aktualnych informacji i odpowiedniego ich wykorzystania, aby skutecznie móc przewidzieć przyszłe wydarzenia oraz ocenić ryzyko podejmowanych decyzji.

Rola informacji w podejmowaniu decyzji marketingowych

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem informacje pełnią określone funkcje. Z punktu widzenia pracowników są to: dostarczenie ogólnej wiedzy dotyczącej całego przedsiębiorstwa, określenie warunków i rezultatów ich pracy oraz zajmowanej pozycji w przedsiębiorstwie. Natomiast z punktu widzenia potrzeb menedżerów informacje zapewniają wewnętrzną komunikację i inne potrzeby użytkowników, ale przede wszystkim są niezbędne do podejmowania decyzji⁷⁾.

Proces podejmowania decyzji w powszechnie przyjmowanym ujęciu składa się z kilku następujących po sobie faz⁸⁾. Pierwszym krokiem jest rozpoznanie pro-



Rys. Odwrócona piramida informacyjna

Źródło: J. INGALIS, *Rumun Energy*, Melo Park 1976, s. 13, za: J. MACIEJEWSKI, K. SALAK, *Zintegrowane informacyjnie zarządzanie z wykorzystaniem technologii informatycznych*, „ZN Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie” 2003, nr 2, s. 115.

blemu. Ponieważ problemy marketingowe są ukryte, ich znalezienie wymaga pewnego wysiłku ze strony menedżerów. Niezbędne okazuje się posiadanie danych historycznych służących do porównania uzyskanych wyników, danych nt. konkurencji (szczególnie w zakresie jej osiągnięć i planów), aby ustalić kryteria decyzyjne. Także kolejne kroki, w postaci zebrania danych, opracowania wariantów, realizacji działań i późniejszej ich kontroli, wymagają ciągłego zasilania w potrzebne dane z różnorodnych źródeł, ze względu na złożony charakter problemów marketingowych, ich pilność oraz niepowtarzalność. Zakres, poziom agregacji oraz częstotliwość dostarczanych danych jest zróżnicowana dla poszczególnych poziomów zarządzania, co obrazuje odwrócona piramida informacyjna (rys.).

Jej koncepcja odzwierciedla klasyczny podział problemów i decyzji zarządczych. Według A. Simona, problemy, a w konsekwencji związane z nimi decyzje, dzielić należy na programowalne i nieprogramowalne⁹⁾. Z kolei Peter F. Drucker wyróżnił grupy problemów: ogólne, wyjątkowe oraz pośrednie¹⁰⁾. Stosując jedną bądź drugą klasyfikację, należy się zgodzić, że

problemy nieprogramowalne/wyjątkowe najczęściej są związane ze strategicznym szczeblem zarządzania firmą. Są to problemy, dla których trudniej jest określić reguły, uogólnić je w model bądź znaleźć bezpośrednie odniesienie do wcześniejszych doświadczeń menedżera. Charakteryzują się one mniej wyraźną strukturą i rzadziej występują (tab. 2). Głównymi czynnikami biorącymi udział w podejmowaniu tego rodzaju decyzji, oprócz posiadanej wiedzy, są intuicja i doświadczenie. W konsekwencji decyzje te są trudniejsze do podjęcia i wymagają od pracowników posiadania większych umiejętności. Natomiast problemy dobrze ustrukturalizowane, cechujące poziom operacyjny, często występujące, wymagają posiadania szczegółowych informacji, ale o wąskim zakresie.

Zakończenie

Współczesne firmy działające zgodnie z marketingową filozofią zarządzania, koncentrują się na tworzeniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości swoim klientom. Wartości te jednak nie są już tworzone wyłącznie w sferze produkcyjnej,

Tab. 2. Cechy informacji a potrzeby decyzyjne

Cechy informacji	Poziom zarządzania		
	Operacyjny	Taktyczny	Strategiczny
Szybkość dostępu	zawsze istotna		rzadko istotna
Szczegółowość analiz	wysoka		niska
Współzależność danych	rzadko badana		zawsze badana
Powtarzalność dostarczania	regularna		nieregularna
Zakres danych	szeroki		wąski
Dokładność przekazywanych informacji	zwyczajowa		sporadyczna

Źródło: T. LUCEY, *Management Information Systems*, DP Publications Ltd., London 1995, s. 214.

ale zostały „przesunięte” w obszar obsługi klienta. Mając na uwadze jego szczególną pozycję w stosunku do przedsiębiorstwa¹¹⁾, a także biorąc po uwagę jego zmienne i indywidualne charakterystyki, stałe zagrożenie ze strony konkurencji, trudno jest sobie wyobrazić realizowanie marketingu bez informacji. Są one niezbędne, biorąc pod uwagę cechy problemów marketingowych, w tym przede wszystkim złożoność, pilność i sytuacyjność. Jednak samo ich posiadanie nie doprowadzi do przekształcenia niepewności w ryzyko. Dopiero ich odpowiednie wykorzystanie przez poszczególnych pracowników może przynieść pożądany efekt.

Należy także podkreślić, że na złożoną naturę problemów marketingowych, jak również całego procesu podejmowania decyzji rynkowych, mają zatem wpływ zarówno uwarunkowania wewnętrzne, jak i zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstwa, o charakterze ekonomicznym, technologicznym, ale także kulturowym i społecznym. Oznacza to, że decydenci powinni przywiązywać szczególną wagę nie tyle do ilości, co do jakości informacji, do kwalifikacji i umiejętności pracowników, a także w podejmowanych decyzjach uwzględniać zarówno przyszłe zyski, jak i cha-

rakter i poziom ryzyka oraz jego możliwe konsekwencje.

dr Ewa Frąckiewicz
Katedra Marketingu
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- ¹⁾ Pojęcia „przedsiębiorstwo” i „firma” są używane zamiennie wyłącznie ze względów stylistycznych.
- ²⁾ R.D. LUCE, H. RAIFFA, *Games and Decision*, Wiley, New York 1957.
- ³⁾ Zob. szerzej: L. GARBARSKI, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 49–58.
- ⁴⁾ J. PENC, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 187–192.
- ⁵⁾ D.W. NYLEN, *Marketing Decision Making Handbook*, Prentice Hall, New Jersey 1990, s. 7–8.
- ⁶⁾ Zob. szerzej: M.R. GREENE, *Market Risk – an Analytical Framework*, „Journal of Marketing” 1968, vol. 32, kwiecień, s. 49.
- ⁷⁾ J. PENC, *Strategie zarządzania*, cz. 1, Placet 1999, s. 83.
- ⁸⁾ S.P. ROBINSON, D.A. DeCENZO, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 175.
- ⁹⁾ H.A. SIMON, *Podjęcie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982, s. 72–78.
- ¹⁰⁾ P.F. DRUCKER, *The Effective Decision*, „Harvard Business Review” 1967, styczeń–luty, s. 93.
- ¹¹⁾ Zob. szerzej: C.K. PRAHALAD, V. RAMASWAMY, *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, styczeń–luty, s. 80.

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

Stanisław Galata

Strategiczne zarządzanie organizacjami

Wiedza, intuicja, strategia, etyka

Difin, Warszawa 2004

Książka Stanisława Galaty *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategia, etyka*, która ostatnio ukazała się na rynku wydawniczym, jest interesującym studium teoretycznym obrazującym szczególny взгляд badawczy autora na problemy współczesnego zarządzania organizacjami. Najlepiej oddaje go przesłanie, które St. Galata zawiera we wstępie do swej pracy pisząc: „W działaniach zespołowych występuje konieczność wyznaczania miejsca i roli poszczególnym uczestnikom, skoordynowania, śledzenia oceny sposobów i tempa realizowanych zadań, oraz oceny udziału każdego z nich w osiąganiu rezultatów. Na proces ten wpływa wiele czynników mogących oddziaływać konstruktywnie, jak i destabilizować tworzony porządek”.

Realizacji takiego spojrzenia na zarządzanie organizacją podporządkowana jest struktura pracy. Podstawę konstytuującą analizę kolejnych wątków pracy wyznacza charakterystyka organizacji (rozdział I). Ta jej część poświęcona jest kompleksowej i kompetentnej analizie owej zespołowości, którą autor sprowadza właśnie do organizacji jako obiektu swych dociekań badawczych. Kolejne rozdziały pracy dotyczą czynników, które kształtują współczesny porządek organizacji jednocześnie wyznaczają jej przyszłość. To one, co autor podkreśla w tytule książki, wyznaczają strategiczny wymiar organizacji. Są to kolejno wiedza (rozdział II), intuicja (rozdział III), strategia (rozdziały IV i V) oraz etyka (rozdział VI). Podjęcie i charakterystyka tych

właśnie problemów, z pewnością nie jedynych, które składają się na strategiczny obraz organizacji, jest subiektywnym wyborem S. Galaty. Autor omawiając merytoryczne wątki tych problemów czyni to w sposób odzwierciedlający jego warsztat naukowo-badawczy oraz postawę metodologiczną.

Takie widzenie strategicznego zarządzania organizacjami, jakie w swej pracy prezentuje S. Galata, pozwala na podjęcie rzeczowej dyskusji nad istotnym wyzwaniem, które podnosi w zakończeniu. Sprowadza je do następujących pytań: jakim problemom muszą sprostać w bliższej i dalszej przyszłości współczesne organizacje, by analizując otoczenie, mogły wzbogacać i rozwijać swój potencjał strategiczny, i dalej – jaki będzie wpływ zasobów, zarówno materialnych, ale przede wszystkim niematerialnych, na funkcjonowanie wszystkich systemów, w tym także organizacji. Pytania te, a przede wszystkim odpowiedzi, na te współczesne dylematy zarządzania są nie tylko ważne dla adresatów tej pracy, których jej autor upatruje wśród studentów kierunków ekonomicznych oraz menedżerów, głównie małych i średnich firm, ale także mogą być interesujące dla tych, którzy los organizacji i zarządzania tymi podmiotami uznają za jedno z współczesnych wyzwań.

prof. AE dr hab. Marek Lisiński
Katedra Zarządzania Międzynarodowego
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Rozsadzanie rynku Strategie wzrostu

Rita GUNTHER McGRATH, Ian MacMILLAN, *Market Busting. Strategies for Exceptional Business Growth*, „Harvard Business Review”, March 2005, s. 81–89.

Rita Gunther McGrath jest profesorem zarządzania w Columbia University Graduate School of Business w Nowym Jorku, Ian MacMillan jest wykładowcą w University of Pennsylvania's Wharton School w Filadelfii, zajmuje się przedsiębiorczością i zarządzaniem. Oboje napisali książkę pt. *MarketBusters: 40 Strategic Moves That Drive Exceptional Business Growth*.

Przedsiębiorstwo nie może prześcignąć swoich konkurentów, jeśli konkuruje używając tych samych metod, co oni. Największym wyzwaniem dla praktyków biznesu staje się zatem tworzenie takiej oferty, która gwarantuje sukces rynkowy. Idąc tym tropem, autorzy podjęli się badań nad strategiami wzrostu „rozsadzającymi rynek”. Do strategii takich zaliczyli oni wszystkie spełniające jeden z warunków:

- strategię, których realizacja zapewniła 2-proc. wzrost udziału w rynku w ciągu roku,
- strategię, których realizacja zapewniła co najmniej 10-proc. roczny wzrost wielkości sprzedaży lub ekspedycji towarów w ostatnich dwóch latach (lub więcej),
- strategię, których realizacja spowodowała roczny wzrost wielkości sprzedaży lub ekspedycji towarów o co najmniej 5% większy niż średni na danym rynku.

Wyróżniono pięć rodzajów strategii rozsadzających rynek. Pokróćce zostały one omówione w tab. 1. Niniejszy artykuł koncentruje się na jednej z nich: zmianie wyróżniających kryteriów sukcesu. Strategia ta mieści się między dwoma ekstremami: niskim ryzykiem i zmianami inkrementalnymi a wysokim ryzykiem i zmianami gwałtownymi, niszczącymi. W praktyce jej realizacja oznacza podjęcie kilku działań. Niektóre organizacje zmieniają swoje jednostki organizacyjne (*unit of business*) tak, aby lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Inne koncentrują się na określeniu atrybutów odróżniających je od konkurentów i w ten sposób budują swą przewagę konkurencyjną. Jeszcze inne pomagają swoim klientom zredefiniować ich atrybuty i kluczowe czynniki sukcesu lub też zmienić jednostki organizacyjne.

Budowanie nowego modelu

Trudno sobie wyobrazić bardziej dojrzały rynek niż sprzedaż gotowego cementu. Liczy on sobie ponad sto lat, oferuje standaryzowany produkt i działa według ściśle określonych – od lat tych samych – reguł. Na tym rynku udało się jednak autorom znaleźć przedsiębiorstwa, które odniosły znaczący sukces dzięki zredefiniowaniu czynników sukcesu i przebudowaniu jednostek organizacyjnych.

Dostawy cementu. Tutaj liczy się przede wszystkim czas transportu. Betoniarka musi dotrzeć na miejsce przeznaczenia w ściśle określonym terminie. W Meksyku – podobnie jak w wielu szybko roz-

wijających się krajach – ruch na drogach, pogoda i nieprzewidywalni pracownicy branży budowlanej powodują, że bardzo trudno jest zaplanować dostawy. Tymczasem kierownik budowy nie może przechować towaru, a niedostarczenie go na czas powoduje wzrost kosztów. Meksykańska firma Cemex, wychodząc z założenia, że podstawowym kryterium sukcesu jest punktualność dostaw, odeszła od sprzedaży cementu w przeliczeniu na m² (co jest powszechnie obowiązującym kryterium rozliczeń). Szefowie Cemexu zaczęli od obserwowania takich organizacji, jak: FedEx, Pizza Hut czy pogotowie ratunkowe. Następnie opracowali systemy komputerowe, które pozwoliły im lepiej planować dostawy. Nauczyli się optymalizować cały proces w odniesieniu do regionów geograficznych i odpowiadać na nagle zapotrzebowanie na produkt. Dało im to możliwość błyskawicznego przejmowania klientów i budowania silnej marki. W tej chwili firma – działająca w ponad 30 krajach – liczy dostawy cementu w godzinach, czasami w minutach i jest w stanie zaakceptować nieograniczone zmiany w wielkości zamówień. W 2003 roku przychody Cemexu wyniosły 7,17 miliarda dolarów.

Język wzrostu

Zanim przejdzie się do tego, **jak** zmienić kluczowe czynniki sukcesu i własne jednostki organizacyjne, trzeba wiedzieć, **czym** jest strategia wzrostu. Zwykle w miarę dojrzewiania rynku wszyscy gracze zaczynają



Tab. 1. Strategie wzrostu

Perspektywa	Strategia	Opis	Przykład
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> Zmiana doświadczeń klientów 	<ul style="list-style-type: none"> Radykalna zmiana zaspokajania potrzeb klientów 	Coinstar postarał się o oferowanie własnych usług klientom w sposób wygodny. Umieścił swoje maszyny do wymiany pieniędzy w łatwo dostępnych miejscach (np. w supermarketach)
Produkty i usługi	<ul style="list-style-type: none"> Zmiana oferty 	<ul style="list-style-type: none"> Porównanie atrybutów własnego produktu i/lub usługi z ofertą konkurentów Podzielenie atrybutów na trzy kategorie: podstawowe, wyróżniające i pobudzające Określenie, jak zmiany mogłyby pomóc w zbudowaniu przewagi konkurencyjnej nad rywalami 	Procter & Gamble oferuje klientom możliwość używania swojej elektrycznej szczoteczki do zębów po cenie szczoteczki tradycyjnej
Podstawowe kryteria (kluczowa miara)	<ul style="list-style-type: none"> Zredefiniowanie czynników sukcesu na własnym rynku czy biznesie 	<ul style="list-style-type: none"> Zidentyfikowanie, czym obciąża się klientów (za co płać?) i kryteriów pomiaru zyskowności sprzedaży Zmienienie jednego lub obu elementów tak, aby lepiej zaspokoić potrzeby klientów 	Air Products zainstalował generatory gazu u klienta, zamiast dostarczać gaz w cysternach
Dynamika rynku	<ul style="list-style-type: none"> Przewidywanie i wykorzystywanie zmian na rynku 	Jeżeli podstawowe zmiany rynkowe mają swoje źródło w charakterze pracy, można: sprowokować dramatyczne zmiany w firmie, czerpać korzyści z bycia pierwszym na rynku, z lepszego (niż konkurencji) przewidywania implikacji zmian rynkowych lub wykorzystywania drugorzędnych konsekwencji zmian rynkowych	W miarę rozwoju internetu firma Sealed Air Corporation przewidziała zmiany na rynku przesyłek. Dzięki swojej szybkości działania i elastyczności była w stanie pozyskać nowych klientów i zwiększyć obroty
Możliwości	<ul style="list-style-type: none"> Kreowanie zupełnie nowej oferty 	Te możliwości prowokują największe zmiany na rynku. Zwykle jednak są one trudne do zidentyfikowania. Należy zatem śledzić, co przedsiębiorcy w danej dziedzinie robią, aby stworzyć nowe produkty i usługi i starać się zaaplikować ich metody i technologie	Przewaga konkurencyjna Subwaya bazuje na jednej obserwacji: klienci szukają niskokalorycznych posiłków i wszelkich wygod związanych ze specyfiką restauracji typu <i>fastfood</i> . W odpowiedzi na te oczekiwania Subway zaproponował „zdrowy <i>fastfood</i> ”, co w 2003 r. dało mu przychody na poziomie 486 milionów dolarów

działać według tych samych reguł: oferują jednakowe produkty, jednakowo mierzą swoje usługi. Autorzy nazywają to kluczową miarą. Jest to zestaw kryteriów, według których ocenia się działania firmy (z uwzględnieniem czynników sukcesu przekładających się na zyski). W przypadku firm prawniczych taką kluczową miarą mogą być godziny poświęcone danej sprawie, średnia cena w przeliczeniu na jednego pracownika, koszty administracyjne w przeliczeniu na jednostkę przychodu. W firmach ofe-

rujących dobra konsumpcyjne do szczególnie istotnych miar zalicza się rotacje aktywów i zapasów, średnie marże, zużycie produktu. Linie lotnicze kalkulują swoją pracę licząc koszty w przeliczeniu na jednego pasażera lub na jedną milę.

Wzrost firmy jest bardzo często możliwy dzięki zmianom w jednostkach organizacyjnych tak, aby ich praca lepiej odzwierciedlała wartość kreowaną dla klientów. Wiąże się to m.in. ze zmianami kryteriów pomiaru efektywności działania

takiej jednostki. Drugim sposobem na wzrost jest zmiana kluczowych miar. Jeśli wziąć przykład Cemexu, to widać wyraźnie, że sukces tej firmy łączy się z koncentrowaniem się na sprzedaży tego, czego rzeczywiście potrzebują klienci. Temu zostały podporządkowane zmiany logistyki, dostaw i całej struktury organizacji. W niezamierzony sposób Cemex zmienił też reguły rządzące rynkiem.

Autorzy uważają, że istnieje osiem działań, które należy podjąć, aby zredefiniować czynniki sukce-

Tab. 2. Wybrane pytania wspomagające zmiany

<p>Zmiana jednostek organizacyjnych</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy klient może płacić za coś innego niż dotychczas? ● Czy można inaczej liczyć koszty? ● Czy można stworzyć lepsze zachęty, aby pracownicy chcieli dokonać zmian?
<p>Doskonalenie kluczowych miar efektywności</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy można dramatycznie zwiększyć efektywność dzięki metodzie pięciu „dlaczego” (lub jej wariantom)? ● Czy można być lepszym od konkurentów pod względem efektywności? ● Czy można wyeliminować straty czasu, powtarzanie pewnych czynności i w ten sposób zwiększyć efektywność?
<p>Doskonalenie przepływów finansowych</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy można zredukować poziom zapasów? ● Czy można zmienić cykl składania zamówień? ● Czy można przyspieszyć cykl realizacji płatności przez klientów? ● Czy można zaoferować klientom system płatności elektronicznej?
<p>Doskonalenie wykorzystania aktywów</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy można zdecydować się na <i>outsourcing</i>? ● Czy można wyeliminować niektóre aktywa? ● Czy można wykorzystywać niektóre aktywa bardziej efektywnie? Jak? ● Czy można zamienić część środków trwałych na środki obrotowe?
<p>Doskonalenie kluczowych miar w odniesieniu do klientów</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Jakie miary stosuje klient? ● W jaki sposób można pomóc klientowi polepszyć jego wskaźniki finansowe, operacyjne i inwestycyjne? ● W jaki sposób można pomóc klientowi osiągnąć pożądany udział w rynku? ● W jaki sposób można pomóc klientowi zrozumieć, co stanowi o jego sukcesie?
<p>Podnoszenie osobistej efektywności klientów</p> <ul style="list-style-type: none"> ● W jaki sposób można pomóc pracownikom klienta zwiększyć efektywność ich pracy ... ● ... i udoskonalić ich życie prywatne?
<p>Pomoc w doskonaleniu przepływów finansowych klienta</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy można pomóc klientowi w szybszym pozyskiwaniu gotówki? ● Czy można pomóc klientowi w uzyskiwaniu lepszej marży zysku?
<p>Doskonalenie wykorzystania aktywów przez klienta</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy można zredukować część aktywów klienta? ● Czy można pomóc klientowi w lepszym wykorzystaniu jego aktywów? ● Czy można pomóc klientowi zredukować część aktywów rzeczowych?

su rynkowego i zapewnić sobie wzrost przy niskim ryzyku. Wymaga to postawienia sobie kluczowych pytań odnośnie do celów i charakteru własnej organizacji. Wszystkie one zostały przedstawione w tab. 2.

Skuteczna praktyka

Odpowiedzi na pytania zawarte w tab. 2 prowadzą do podjęcia konkretnych działań. Zanim jednak przejdzie się do praktyki, trzeba bardzo szczegółowo zdefiniować, jaka jest własna jednostka organizacyjna, czym powinna być, jakie kluczowe miary mogą zapewnić jej sukces działania itd. To zaś wymaga przejścia przez następujące etapy:

1. Określ swoją jednostkę organizacyjną. Określenie własnego zakresu działań (za co płacą klienci?) nie powinno sprawić trud-

ności. Większą trudność stanowi krytyczne odpowiedzenie na pytanie, czy to, co organizacja sprzedaje, rzeczywiście odzwierciedla oczekiwania klientów. Celem tego etapu jest takie określenie kryteriów oceny organizacji, które jednocześnie odnosiłyby się do potrzeb klientów.

2. Zidentyfikuj bariery zmian. Kolejnym krokiem jest określenie czynników hamujących zmiany i uniemożliwiających osiągnięcie pożądanego poziomu efektywności. Jest to szczególnie istotne, gdy firma przez dłuższy czas działa w ten sam sposób. Metodą pomocną przy identyfikacji barier zmian jest tzw. metoda pięciu „dlaczego”. Zaczyna się od pytania: dlaczego nie możemy działać w sposób bardziej doskonały? Każda odpowiedź prowokuje kolejne pytania: dlaczego?

Inny wariant tej metody zakłada stworzenie listy dotychczasowych kluczowych miar odnoszących się do kosztów i aktywów firmy, a następnie testowanie ich przydatności według następujących zasad:

- **usuń** – co stanie się, jeśli w całości usuniemy tę miarę, jak wpłynie to na kreowanie wartości dla klientów,
- **zastąp** – co stanie się, jeżeli tę miarę zastąpimy inną,
- **zredukuj** – jeśli nie można jej zastąpić, to być może można zredukować jej znaczenie,
- **zreorganizuj** – jeśli żadna z poprzednich opcji nie jest możliwa do zrealizowania, to może wyjściem jest zredefiniowanie i reorganizacja działań firmy,
- **ponownie rozdziel** – jeśli nie można zastosować żadnego z poprzednich rozwiązań, wyjściem staje się ponowne rozdzielanie miar między jednostki organizacyjne (np. być może można podzielić koszty między inne działy lub filie).

3. Zrób przegląd podstawowych segmentów klientów. Kolejnym wyzwaniem jest zastosowanie powyższych technik do własnych klientów. Zmiana jednostek organizacyjnych musi odbywać się przy uwzględnieniu różnych grup docelowych i różnych segmentów.

4. Oceń potrzeby nowych umiejętności i potencjalny opór wewnątrz firmy. Zwykle każda zmiana na rynku pociąga za sobą zmiany wewnątrz firmy. To zaś wymaga nowych umiejętności i kwalifikacji pracowników. Ze strony kadry kierowniczej zaś – odpowiedniego przygotowania podwładnych i przeciwdziałania ewentualnemu oporowi wobec zmian.

5. Opracuj plan marketingu i komunikacji. Przygotowanie do zmian wymaga konkretnego planu na zewnątrz i do wewnątrz (jak pogodzić kreowanie wartości dla klientów z wewnętrznymi cechami organizacji).

Podjęcie zaprezentowane powyżej jest ścieżką szybkiego, wolnego od ryzyka wzrostu organizacji. Gwarantuje ona przy tym budowanie silnego wizerunku firmy na rynku i mocnej marki oferowanych produktów.

opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

Podstawy finansowania strukturalnego i działań Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), zarządzanie cyklem projektu, budowanie projektu, sporządzanie wniosku, kwalifikowalność wydatków, wdrażanie i monitoring projektów EFS – to tylko nieliczne tematy szkoleń, z których bezpłatnie skorzystać mogą instytucje zajmujące się wdrażaniem i realizacją projektów w ramach EFS.

Na taką pomoc liczyć mogą instytucje, które zgłoszą się do Regionalnego Ośrodka Szkoleniowego Europejskiego Funduszu Społecznego (ROSzEFS). Na Podlasiu funkcję ROSzEFS sprawuje **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Białymstoku** z siedzibą przy ul. Jagienki 4.

Celem ROSzEFS jest promowanie wiedzy wśród instytucji regionalnych o możliwościach związanych z działalnością Europejskiego Funduszu Społecznego. Zadaniem Ośrodka Regionalnego jest informowanie, prowadzenie ogólnych szkoleń i doradztwo w zakresie EFS, a także animowanie lokalnych inicjatyw współpracy, inspirowanie w zakresie kreowania pomysłów na dobre projekty oraz organizowanie szkoleń i seminariów dla projektodawców.

Szkolenia kierowane są też do potencjalnych wnioskodawców – władz lokalnych, wyższych uczelni, szkół, lokalnych instytucji rynku pracy itp.

Szkolenia organizowane przez ROSzEFS dają uczestnikom:

- niezbędny zakres wiedzy związanej z EFS,

- możliwość korzystania z doświadczeń ekspertów i praktyków,
- dostęp do przykładów wdrożeń projektów EFS w innych krajach,
- przykłady najlepszych praktyk przygotowania i realizacji projektów,
- umiejętność zarządzania projektem (promocja i informacja, organizacja przetargów, wniosków o środki EFS, standardy przygotowania wniosków, forma i merytoryczna ocena wniosków, kryteria wyboru wniosków, komisje oceniające, umowa finansowania wniosków z EFS, inne)

Osoby i instytucje zainteresowane udziałem w szkoleniach i konsultacjach zgłaszać się mogą do animatorów projektu.

Dyżury animatorów:

Białystok, ul. Jagienki 4, tel. 085 675 02 71 (poniedziałek godz. 9.00–11.00, wtorek godz. 9.00–11.00)

Zambrów, ul. Fabryczna 3, pok. 108 (budynek Starostwa Powiatowego, tel. 086 271 50 22 (czwartek godz. 13.00–15.00)

Augustów, ul. Brzostowskiego 2 (Akademia Augustowska – budynek Straży Pożarnej), tel. 087 643 13 12 (wtorek, godz. 9.00–11.00)

Wysokie Mazowieckie, ul. Ludowa 7, pok. 2 (budynek Powiatowego Urzędu Pracy), tel. 086 275 23 11 (środa, 13.00–15.00)

www.tnoik.bialnet.com.pl

e-mail: roszefs_tnoik@interia.pl;

tnoik_bialystok@bialnet.com.pl

Hubert K. Rampersad

Kompleksowa Karta Wyników

Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki

Przekład Grzegorz Dąbkowski

Placet, Warszawa 2004

Spytaj każdego menedżera o najważniejsze atuty jego organizacji, a w odpowiedzi usłyszysz najczęściej: „ludzie”. Jeśli tak, to jak zmaksymalizować wysiłek tego najcenniejszego kapitału do usprawniania i rozwijania organizacji. Co zrobić, aby pracownik przekraczając próg firmy nie zostawiał swojego umysłu na wieszaku razem z płaszczem. Żeby wiedza ukryta, znajdująca się w głowie pracownika, służyła osiągnięciu celów organizacji. Hubert K. Rampersad zauważył, że będzie to możliwe jeżeli cele pracowników będą uzgodnione z celami organizacji, a stosunki między organizacją i jej członkami będą kształtowane na za-

sadach uczciwości i poszanowania dla niezależnej osobowości. Dla usystematyzowania tego podejścia sformułował on, przedstawioną w tej książce Kompleksową Kartę Wyników wykorzystującą znaną ideę Zrównoważonej Karty Wyników, rozszerzając ją o Osobistą Kartę Wyników, TQM i Zarządzanie Kompetencyjne. W sumie tworzy to zestaw narzędzi przydatnych menedżerom do analizy stanu organizacji, próby uzgodnienia jej celów z celami pracowników i otoczeniem, a pracownikom pozwala aktywnie uczestniczyć w sukcesach.

■