

- Cicerone – rozmowa z CRISTIANO PINZAUTIM, prezesem Włoskiej Izby Handlowo-Przemysłowej w Polsce, wiceprezesem Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, członkiem zarządu Forum Izb Gospodarczych Unii Europejskiej 3

- Propozycja metodyki zarządzania ciągłością działania – Janusz Zawila-Niedźwiecki 5
- Polska sieć doskonałości jako instrument stymulowania postępu naukowo-technicznego w gospodarce – Tadeusz A. Grzeszczyk 10
- Kryzys przedsiębiorstw a kryzys gospodarki regionu – próba rozwiązania problemu – Alberto Lozano Platonoff, Sylwia Sysko-Romańczuk, Aleksandra Rudawska 14
- Heterogeniczna natura bezpośrednich inwestycji zagranicznych – Zofia Patora-Wysocka 20
- Ocena satysfakcji klienta z usług doradczych (I). Modele jakości usług – Romuald I. Zalewski, Michał Borucki 23
- Fuzje i przejęcia – faza przygotowawcza – Halina Chwistecka-Dudek 27

FINANSE

- Kształtowanie wartości podmiotu gospodarującego – Władysław Janasz 30
- Menedżerskie akcje i opcje zakupu akcji a wartość dla akcjonariuszy – Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar 34

MARKETING

- Strategie marketingowe przedsiębiorstw budowlanych – Lech Niezurawski, Jacek Zabielski 38

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 41

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Filozofia firmy – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 42

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 6 (761) 2003

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lenzion

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 **mgr Julita Nowakowska**; **Bydgoszcz** – tel. 341-27-06 **dr Andrzej Chajęcki**; **Częstochowa** – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 **dr Edward Jędrzejewski**; **Gdańsk** – tel. 341-93-70, 341-45-11 **mgr Wanda Stankiewicz**; **Gorzów Wlkp.** – tel./fax 722-75-23 **mgr inż. Aleksy Wołoszyn**; **Katowice** – tel. 258-16-06 **dr inż. Krzysztof Pałucha**; **Kraków** – tel. 633-40-82, **dr Andrzej Jaki**; **Lublin** – tel. 532-99-18 **prof. dr hab. Ewa Bojar**; **Opole** – tel. 454-41-07 **dr Stanisław Grycner**; **Radom** – tel. 362-56-63 **Witold Kilian**; **Rzeszów** – tel. 86-36-398 **prof. dr hab. Jan Łukasiewicz**; **Toruń** – tel. 622-29-98 **mgr Bronisław Stawicki**; **Warszawa** – tel. 862-32-24 **wew. 110 Joanna Cygler**; **Wrocław** – tel. 343-72-78 **mgr inż. Paweł Pruchniewicz**; **Zielona Góra** – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 **mgr inż. Artur Kot**

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2003 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

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

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

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

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

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

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Cicerone

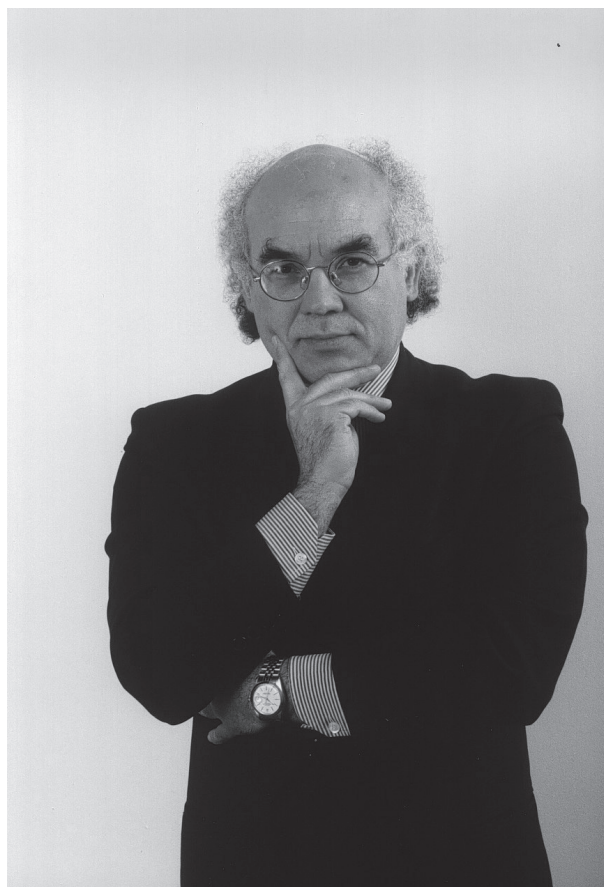
Rozmowa z CRISTIANO PINZAUTIM, prezesem Włoskiej Izby Handlowo-Przemysłowej w Polsce, wiceprezydentem Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, członkiem zarządu Forum Izb Gospodarczych Unii Europejskiej

Jaka jest rola izb gospodarczych w państwach Unii Europejskiej?

Istnieją dwa modele ich funkcjonowania. W pierwszym przynależność do zrzeszeń przedsiębiorców jest dobrowolna. Zwykle takie instytucje są prężniejsze, bo zrzeszają tych, którzy widzą w nich środek realizacji swoich celów gospodarczych. W innym modelu przynależność jest obligatoryjna i izby realizują pewne funkcje zlecone przez państwo, np. we Włoszech zajmują się rejestracją podmiotów gospodarczych. Nie oznacza to jednak, że jest tam 5,5 miliona aktywnych członków izb gospodarczych, choć tyle zarejestrowały podmiotów gospodarczych.

Obserwacja różnych rozwiązań europejskich prowadzi do wniosku, że przymus przynależności do izb zwykle wpływa na ich niską aktywność. Największe izby – włoska i niemiecka – wcale nie są bardziej aktywne niż inne organizacje przedsiębiorców, a ich formalna potęga wynika szczególnie z faktu, że w obu krajach istnieje przymus należenia do izby. Przedsiębiorcy są zwykle zbyt dużymi indywidualistami, by brać udział w odgórnie zorganizowanych działaniach. Z drugiej jednak strony lubią razem działać na rzecz wspólnych interesów. Dlatego w wielu krajach, gdzie przynależność do izb jest obowiązkowa, należą zarówno do nich, jak i do dobrowolnych stowarzyszeń i organizacji.

Odrębnym zagadnieniem jest rola izb dwustronnych, tradycyjnie nazywanych „przemysłowo-handlowymi”. Przynależność do tego typu stowarzyszeń jest zawsze dobrowolna. Finansowane są one (poza nielicznymi wyjątkami) tylko ze składek członkowskich. Skupiają się na działaniach praktycznych, np. na walce z biurokracją. Izba zrzeszająca przedsiębiorców zagranicznych i krajowych staje się forum wymiany informacji oraz miejscem zawierania znajomości, które mogą zaowocować współpracą. Jedną z największych działających w Polsce izb dwustronnych (brytyjsko-polska) od dawna już przyjmuje w swoje szeregi zarówno firmy z Polski, jak i z Wielkiej Brytanii. Włoska Izba Handlowo-Przemysłowa dopiero teraz zdecydowała się przyjmować polskich przedsiębiorców. Bierze się to stąd, że nasza izba jest organizacją cał-



kowie społeczna, działająca do tej pory w oparciu o dotacje naszych członków, bez prawie żadnego zawodowego aparatu. Stąd zapewnienie profesjonalnej obsługi polskich przedsiębiorstw było dla nas bardzo trudne. Zdecydowaliśmy się jednak na ich przyjęcie, bo rośnie zainteresowanie współpracą z włoskimi firmami: nowy dyrektor operacyjny jest już aktywny.

Nasza izba od początku współpracowała z Istituto Italiano per il Commercio Estero, rządową instytucją promującą włoski eksport. Działalność w Polsce zaczynaliśmy, kiedy naturalnym partnerem firm przymerzających się do inwestowania tu bądź eksportu był właśnie Instytut. Dlatego w starym statucie naszej izby zapisaliśmy, że jej członkiem może być tylko firma już w Polsce usadowiona. Teraz to się zmienia. ➔

Bardzo dużo firm potrzebuje serwisu, wiele organizacji już go oferuje: zmieniliśmy więc statut. Niebawem będziemy w stanie zaoferować wszystkim chętnym – zarówno polskim, jak i włoskim przedsiębiorcom – pomoc w nawiązywaniu współpracy.

Oczekiwania firm, które już współpracują z Włochami i poszukują kolejnych partnerów są inne niż tych, które szukają dopiero pierwszego kooperanta. Jesteśmy w stanie pomagać w obu tych sytuacjach. Widzimy dla siebie rolę przede wszystkim przewodnika. Dzisiaj problemem nie jest dotarcie do informacji, ale jej selekcja. Wypisując w wyszukiwarce internetowej nazwę kraju i branży, dostajemy zazwyczaj kilka tysięcy adresów. Ich selekcja jest bardzo trudna. Izba taka jak nasza jest w stanie odpowiedzieć na pytania bardziej skomplikowane od tych, jakie można zadać w internecie.

Co zmieni się w działalności dwustronnych izb po wejściu Polski do Unii?

Zmniejszy się znaczenie doradztwa administracyjnego i prawnego, ponieważ nasze systemy będą się upodabniały. Natomiast coraz większe znaczenie będzie miało ułatwianie kontaktów i promocja ofert oraz możliwości inwestycyjnych. Unia jest organizmem gospodarczym trudnym do ogarnięcia – szczególnie dla małej firmy. Dlatego organizacje przedsiębiorców będą dostarczały polskim firmom informacji, które łatwo mogłyby utonąć w ogólnoeuropejskiej powodzi promocji, zachęty i ogłoszeń. Dla przedsiębiorcy zainteresowanego współpracą z konkretnym krajem, a nawet z konkretnym regionem, nasza izba będzie zawsze bardzo interesującym partnerem.

Pierwszym tego typu projektem była praca dla stowarzyszenia przedsiębiorców z Lombardii. Jest to jeden z najbardziej rozwiniętych gospodarczo regionów Zachodniej Europy. Współpracując z tamtejszym zrzeszeniem pracodawców skontaktowaliśmy wiele firm z Lombardii z wieloma firmami w Polsce. Uważam, że tego typu działania będą szczególnie istotne w przyszłości. Uważamy bowiem, że to przedsiębiorcy najlepiej wiedzą, czego im potrzeba. Naszym zadaniem jest tylko pomóc im w realizacji ich zamierzeń poprzez dostarczenie rzetelnej i dobrze przygotowanej informacji.

Polska bardzo potrzebuje wsparcia dla swojego eksportu. Oczywiście wszyscy mamy nadzieję, że popyt wewnętrzny będzie wzrastał szybko i równomiernie, ale istnieją granice możliwości jego pobudzania. Tymczasem w Unii po rozszerzeniu będzie ponad 450 milionów konsumentów i kilkadziesiąt milionów firm. Eksport może więc dostarczyć Polsce takich bodźców do wzrostu, jakich nie będzie w stanie zapewnić rynek wewnętrzny.

Jak ocenia Pan przyszłość samorządów gospodarczych w Polsce?

Z racji pełnienia funkcji wiceprezydenta Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych mam ugruntowany pogląd na te sprawy. Wiem, że polscy przedsiębiorcy byli dość zdecydowanymi przeciwnikami rozwiązań, jakie jeszcze kilka lat temu były silnie lansowane, np. przekazania izbom gospodarczym niektórych zadań administracji państwowej. Spotkało się to – o ile nie z oporem – to z brakiem entuzjazmu ze strony przedsiębiorców. Na razie wszystko wskazuje na to, że administracja i samorząd gospodarczy pozostaną bytami odrębnymi. Jednocześnie jednak jestem przekonany, że rozdrobnienie reprezentacji polskich przedsiębiorców nie służy temu środowisku i mam nadzieję, że w ciągu kilku lat dojdzie do jego konsolidacji. W krajach zachodnioeuropejskich zwykle istnieją jedna lub dwie duże reprezentacje przedsiębiorców. Pełnią one rolę central zrzeszających mniejsze związki o charakterze terytorialnym lub branżowym, ale ich pionowa struktura ułatwia zarówno reprezentowanie interesów zrzeszonych firm na zewnątrz (wobec państwa, związków zawodowych i innych podmiotów), jak i współpracę między członkami. W Polsce jest dziś chyba nazbyt dużo małych i przez to stosunkowo słabych organizacji samorządu gospodarczego. Przetrwają najsilniejsi – tacy, którzy jak np. Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych, prowadzą mozolną pracę merytoryczną, rozbudowują grono ekspertów.

Przyszłość Polski, a więc i organizacji przedsiębiorców, jest w bardzo dużym stopniu zależna od tego, jakie miejsce Polska znajdzie dla siebie w Unii. Nie mam wątpliwości, że Polska w UE będzie, ale można w niej być na wiele sposobów. W najbardziej pożądanym scenariuszu, Polska będzie w stanie przyspieszyć przemianę, absorbując duże fundusze unijne. I właśnie tu rola organizacji przedsiębiorców jest trudna do przecenienia. Współpracując z samorządami lokalnymi, są w stanie opracować wiele projektów, które zostaną sfinansowane przez Unię. To są pieniądze, których państwo nie będzie w stanie wykorzystać: ani administracja centralna, ani pojedynczy obywatele. Przedsiębiorcy, szczególnie ci drobniejsi, także są zbyt słabi, żeby pojedynczo ubiegać się o dofinansowanie swoich planów rozwoju. Ale już województwo, czy grupa gmin wspólnie z lokalną organizacją przedsiębiorców będą w stanie przygotować projekty, które mogą zostać finansowane przez Unię z wielkim pożytkiem nie tylko dla miejscowej społeczności, ale w efekcie i dla całego kraju.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Propozycja metodyki zarządzania ciągłością działania

Janusz Zawita-Niedźwiecki

Niezawodność układu a ciągłość działania systemu

Tak jak niezawodność, rozumiana jako stopień zdolności obiektu do spełniania stawianych mu wymagań, jest kluczowa dla oceny jakości układu czy wyrobu technicznego, tak w ocenach jakości systemów działania istotnym elementem tej oceny jest zdolność systemu do utrzymywania ciągłego działania. Tego typu dążenie w ocenie jakości wynika przede wszystkim z orientacji systemu działania na szeroko rozumianego klienta jako odbiorcę efektu działania systemu (produktu lub usługi), a składa się również na szeroko rozumianą kulturę organizacji.

Bezpieczeństwo systemu a jego ciągłość działania

Problematyka zarządzania ciągłością działania od strony organizacyjnej zbiega się z zarządzaniem jakością, zarządzaniem bezpieczeństwem i tego typu uzupełniającymi (wspierającymi) procesami, w znaczeniu analizy procesowej, działalności danej organizacji. Rozważanie integracji zarządzania tymi zagadnieniami, również w sensie wspólnych struktur organizacyjnych zarządzania, jest racjonalne, a pośrednio jest też rekomendowane przez normy ISO.

Niepewność – ryzyko – zagrożenie – zakłócenie – ciągłość działania

Ciągłość działania można rozpatrywać jako jeden z postulatów doskonałości teoretycznego systemu idealnego. Postulaty te to:

- optymalny organizacyjnie,
- optymalny kosztowo,
- dokładnie powtarzalny co do jakości efektu działania,
- w pełni skuteczny,
- bezpieczny,
- nieprzerwany.

Praktyczne próby realizacji poszczególnych postulatów doskonałości oczywiście mogą i przeważnie pozostają we wzajemnej sprzeczności, np. typowe, dla zapewnienia nieprzerwanego działania systemu, przedsięwzięcia zwiększania redundancji łączności lub wprowadzania środków bezpieczeństwa są sprzeczne z postulatami optymalnej organizacji i optymalnych kosztów działania. Postulat doskonałości nieprzerwa-

nego działania systemu, czyli inaczej jego ciągłości działania, jest w praktyce nieosiągalny, choć może służyć wyznaczaniu celu optymalizacji działania systemu w podejściu prognostycznym do projektowania lub *reengineeringu*.

Fundamentem rozmyślań nad mechanizmem powodującym niemożność uzyskania stanu pełnej ciągłości działania systemu, jest niepewność, jako immanentna cecha rzeczywistości otaczającej człowieka i wytworzoną przezeń cywilizację, a wynikająca z wielkiej złożoności i zmienności obiektów i zjawisk w naturze oraz zależności zachodzących między nimi. Filozoficzna zasada niepewności stwierdza, że zjawiska w rzeczywistości otaczającej człowieka są zawsze niepewne, a skoro tak, to należy je traktować jako przypadkowe i jeśli można odnaleźć w przyrodzie pewne prawidłowości odnośnie do danego zjawiska, to tylko oparte na prawdopodobieństwie i statystycznym prawie wielkich liczb [1, s. 276 i następane]. Ta filozoficzna definicja została wywiedziona oraz zweryfikowana przez współczesne dokonania fizyki, zwłaszcza konfrontację klasycznej teorii mechaniki newtonowskiej z mechaniką kwantową i atomową.

Niepewność, która nieustannie dotyka człowieka, wcale nie oznacza, że podejmuje on ryzyko. Aby tak się stało, musi bowiem zaistnieć potrzeba działania, które może mieć charakter ryzykowny, co jest konsekwencją potrzeby podjęcia decyzji.

NIEPEWNOŚĆ
Potrzeba decyzji i działania Brak potrzeby decyzji i działania
POWSTANIE RYZYKA BRAK RYZYKA

Ryzyko zachodzi, gdy podjęte działanie lub decyzja mogą być traktowane jako próba w eksperymencie podzielnym, tj. gdy wynik może być określony za pomocą jednego z trzech rodzajów prawdopodobieństwa: matematycznego, statystycznego lub szacunkowego, z których każdy opiera się na obiektywnej wiedzy. Wiedza ta musi usprawiedliwić przekonanie, że to, co zaszło w przeszłości, powtórzy się w przyszłości. Istotą ryzyka jest prawdopodobieństwo, które zakłada wiedzę, a ta wyklucza niepewność [2, s. 30]. W sensie praktycznym ryzyko jako kategoria pojęcio-

wa ogólna polega na tym, że podejmowana decyzja i będące jej konsekwencją działanie systemu mogą napotykać na konkretne utrudnienia i przeszkody właściwe dla ogólnej niepewności w obszarze i środowisku działania systemu, a antycypacyjnie postrzegane jako zagrożenia. A więc zagrożenie:

- jest formą realizowania się potencjalnego dotąd ryzyka,
- ma postać i cechy właściwe mierzalne obiektywnie,
- ma źródło i przyczyny,
- cechuje specyficzny mechanizm realizowania się,
- oddziałuje na system działania w sposób mierzalny subiektywnie z perspektywy systemu działania, a stopień wpływu jest zależny od podatności systemu działania i jego środowiska.

Zagrożenia, które rozważamy w praktyce biznesowej, dzielą się na następujące kategorie:

- katastrofy naturalne,
- terroryzm,
- destrukcja fizycznego środowiska pracy,
- destrukcja funkcjonalnego środowiska pracy,
- destrukcja technicznego środowiska pracy,
- destrukcja informatycznego środowiska pracy.

Gdy dane zagrożenie oddziałuje na system działania lub jego środowisko, a system staje się podatny na to oddziaływanie, mamy do czynienia z zakłóceniem, które:

- jest skutkiem interakcji zagrożenia z systemem działania lub środowiskiem tego systemu,
- skutkuje istotnymi zmianami w obszarze działania systemu,
- nie poddaje się ocenie obiektywnej, a subiektywna dokonywana jest z perspektywy systemu działania.

Zgodnie już choćby ze zdrowym biznesowym rozsądkiem, ale także np. z normą ISO17799, zarządzając działaniem systemu należy tworzyć rozwiązania skutecznie zapewniające zachowanie ciągłości tego działania. Przez analogię do organizmów żywych rozwiązania takie mają stanowić o zdolności do homeostazy, tj. o cesze systemu działania polegającej na uruchamianiu własnego wewnętrznego mechanizmu przeciwdziałania przez system zakłóceniu, celem przywrócenia stanu sprzed pojawienia się tego zakłócenia. Skuteczność rozwiązań antycypujących zakłócenia i ich adekwatność do faktycznych zdarzeń powinna się plasować powyżej progu minimalnej akceptacji przez decydentów, którzy oceny dokonują zwykle w świetle dwu kryteriów:

- prestiżu organizacji i stopnia jego podważenia w wyniku zawieszenia lub ograniczenia działania systemu,
- kosztów rozwiązań zabezpieczających oraz kosztów strat i przywracania działania naruszonego zakłóceniem.

Racjonalnie pojmowana homeostaza systemu działania świadomie prowadzi do okresowego ograniczenia jakości działania systemu do poziomu zawczasu ustalonego w świetle wyznaczników, takich jak:

- utrata nie usatysfakcjonowanego lub uszkodzonego klienta,
- *benchmarking* wobec konkurentów lub najlepszych praktyk rynkowych,
- solidne standardy współpracy z partnerami i klientami, tzw. *Service Level Agreement*.

Ograniczenie jakości nie powinno trwać dłużej, aniżeli czas potrzebny na usunięcie przyczyn i skutków zakłócenia, przy czym niekiedy te pierwsze mogą ustąpić samoistnie, jeśli taki jest charakter zakłócenia.

Czynniki oceny skali zakłócenia

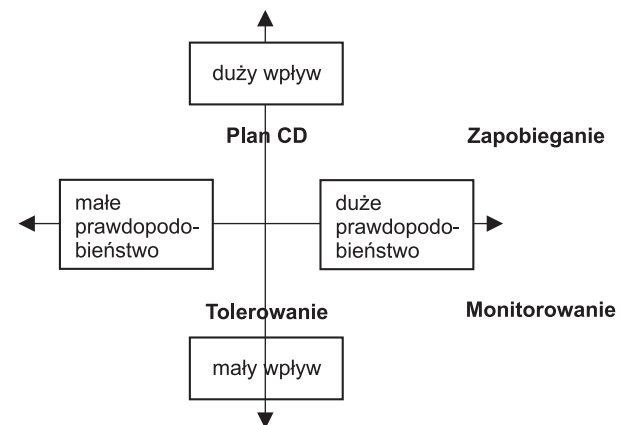
Percepcja zakłóceń jako zjawisk naruszania ciągłości działania uwzględnia dwa zasadnicze czynniki oceny ich istotności:

- prawdopodobieństwo lub częstość występowania zakłócenia,
- wpływ (destrukcyjny lub nie) zakłócenia na ciągłość działania.

Czynniki oceny nie oznaczają miar, te bowiem odpowiadają naturze zjawiska każdego konkretnego zakłócenia z osobna. Ocena powinna być indywidualna i dokonana z punktu widzenia danej organizacji.

Strategie postępowania z zagrożeniami

Modelowe podejście do reagowania na zagrożenia/zakłócenia może odbywać się na cztery sposoby określane mianem strategii reagowania (patrz rys. 1). Klasyfikacja poszczególnych przypadków zagrożeń do poszczególnych strategii jest nie tylko indywidualna oraz subiektywna, ale i tymczasowa. Wskazana jest okresowa, w miarę częsta weryfikacja takiej oceny, uwzględniająca rozwój organizacji i jej systemu działania oraz narastanie wiedzy o wpływie poszczególnych zagrożeń i prawdopodobieństwie ich wystąpienia w formie zakłóceń. Przysiał do każdej z kategorii powinien uwzględniać kryteria ekonomiczne i prestiż.



Rys. 1. Strategie reagowania na zagrożenia

Tolerowanie oznacza pogodzenie się z przejściowymi niedogodnościami. **Monitorowanie** oznacza, że wiedza o zakłóceniu jest dostateczna do uruchomienia mechanizmu kompensacji. **Zapobieganie** oznacza działania (i wydatki) w celu zapobieżenia negatywnym skutkom zakłócenia. **Plan Ciągłości Działania** jest zestawem scenariuszy przewidywanego materializowania się zagrożeń oraz działań zaplanowanych na taką okoliczność.

Strategia Tolerowania (T) powinna być przypisywana do postępowania z zakłóceniami w swej na-

turze zewnętrznymi wobec danej organizacji, a tylko wtórnie jej dotyczącymi, w szczególności nie inwazyjnymi, a zwłaszcza nie destrukcyjnymi. Przykład: kolporter prasy – przeczekanie mgły porannej i późniejsze rozwieszenie gazet.

Strategia Monitorowania (M) powinna być przypisywana do postępowania z zakłóceniami w swej naturze drobnymi, choć częstymi (przez co należy zakładać ich incydentalnie większy wpływ przez kumulację zdarzeń w krótkim czasie), ale wyraźnie nie destrukcyjnymi. Z tej strategii ma wynikać obowiązek szczegółowego rozwiązania przez posunięcia organizacyjne oraz nawet drobiazgowo regulacje wewnętrzne reakcji na wszelkie typowe zakłócenia. Istotą jest nikły lub wręcz żaden wzrost kosztu z tytułu rozwiązań reagowania, bowiem mają one przede wszystkim organizacyjny charakter. Przykład: nieobecności chorobowe pracowników – obowiązek zawiadamiania zawczasu zakładu pracy oraz opracowane zasady organizowania zastępstw.

Strategia Zapobiegania (Z) powinna być przypisywana do postępowania z zakłóceniami istotnymi, destrukcyjnymi i potencjalnie często występującymi. Jest to strategia prewencji, jej naturalnymi konsekwencjami są inwestycje i rozwiązania ograniczające ryzyko zagrożenia. Typowe posunięcia to dublowanie rozwiązań technicznych. Przykład: częste wyłączenia zasilania – instalacja podtrzymywaczy napięcia lub generatorów energii.

Strategia Planu Ciągłości Działania (P) powinna być przypisywana do postępowania z zakłóceniami istotnymi, destrukcyjnymi, lecz potencjalnie rzadko występującymi, co uzasadnia decyzje o rezygnacji ze strategii Z i świadome podejmowanie ryzyka zagrożeń. Przykład: giełda – światowe statystyki mówią, że zawieszenie notowań z powodu niesprawności systemu komputerowego zdarza się nie częściej niż raz na 3 lata i trwa nie dłużej niż jeden dzień; uzasadnione jest więc poleganie na scenariuszu zastępczego funkcjonowania w trakcie usuwania tak rzadko zdarzającej się, poważnej awarii.

Lista zagrożeń – Mapa zakłóceń

P oszczególne strategie, jako modelowe wytyczne postępowania, przypisuje się zakłóceniom, których **Mapa Zakłóceń** jest opracowywana jako zestawienie par: zagrożenie – obiekt (patrz tab. 1 i 2). **Lista Zagrożeń** jest sporządzana zgodnie z podziałem na kategorie zagrożeń przedstawione wcześniej. **Lista Newralgicznych Obiektów** tworzona jest w wyniku nałożenia obrazu podstawowych procesów biznesowych [3] i związanych z nimi przepływów informacji na plan przestrzenny całej infrastruktury budowlanej i technicznej organizacji. Modelowe strategie są następnie rozwijane do postaci **Polityk Postępowania z Zakłóceniami**.

Polityki postępowania z zakłóceniami

P olityka Tolerowania (T) powinna określać podstawowe zasady przystępowania organizacji do stanu pogodzenia z zaistniałym zakłóceniem, badania przesłanek jego utrzymania się,

stwierdzania jego ustąpienia oraz powrotu do rutynowego funkcjonowania. Dokumentowi **Polityki T** powinny towarzyszyć procedury/instrukcje szczegółowo określające konieczne działania komórek organizacji w sytuacjach zakłóceń zakwalifikowanych do poddania ich tej polityce. Przykład: mimo że reakcja organizacji na zakłócenie może krańcowo polegać na zawieszeniu wypełniania statutowych funkcji, to być może należy poinformować o tym partnerów handlowych lub opinię publiczną, skierować pracowników do prac zastępczych nie poddających się działaniu zakłócenia, uruchomić rozwiązania śledzące stopień intensywno-

Tab. 1. Lista zagrożeń

Grupy / Zagrożenia	Ocena
A. Katastrofy naturalne <ul style="list-style-type: none"> ● trzęsienie ziemi ● skażenie środowiska ● powódź ● huragan ● wyładowania atmosferyczne 	
B. Terroryzm <ul style="list-style-type: none"> ● szantaż ● zamach 	
C. Zakłócenia fizycznego środowiska pracy <ul style="list-style-type: none"> ● brak dostępu do siedziby ● uszkodzenie budynku ● za niska / wysoka temperatura powietrza ● za duża wilgotność powietrza ● pożar ● zalanie 	
D. Zakłócenie funkcjonalnego środowiska pracy <ul style="list-style-type: none"> ● strajk ● sabotaż ● niedostępność pracowników ● wypadek 	
E. Zakłócenie technicznego środowiska pracy <ul style="list-style-type: none"> ● wyczerpanie zapasów mat. ● brak zasilania ● awaria klimatyzacji 	
F. Zakłócenie informatycznego środowiska pracy <p>Infrastruktura techniczna:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● serwerów ● stacji roboczych ● urządzeń pomocniczych ● urządzeń sieciowych ● okablowania ● brak połączenia z sieciami zewnętrznymi <p>Oprogramowanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● wygaśnięcie licencji ● nie autoryzowane usunięcie ● wadliwe działanie <p>Wirusy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● itd. <p>Dane:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● utrata lub zniszczenie danych ● nie autoryzowany dostęp do informacji ● nie autoryzowane powielanie informacji ● nie autoryzowana modyfikacja informacji 	



Tab. 2. Lista newralgicznych obiektów

Kategorie	Obiekty	Np.
A. Budynki		własny biurowiec
B. Obiekty przemysłowe, techniczne		hala fabryczna, kotłownia, ośrodek komputerowy
C. Ośrodki biurowe		powierzchnia biurowa wynajęta w obcym budynku
D. Zewnętrzne urządzenia techniczne		wolno stojący generator napięcia zewnętrzny
E. Wewnętrzne urządzenia techniczne		klimatyzator, generator wewnętrzny
F. Infrastruktura informatyczna		
G. Zewnętrzne urządzenia telekomunikacyjne		antena satelitarna na dachu, router, który znajduje się u klienta
H. Usługi obce		telekomunikacja

ści zakłócenia. W momencie ustąpienia zakłócenia należy dokonać weryfikacji, czy jest możliwe podjęcie zawieszonych dotąd czynności/funkcji.

Polityka Monitorowania (M) powinna określać podstawowe zasady reagowania organizacji na zakłócenia, co do których świadomość ich zaistnienia w połączeniu z istniejącymi regułami zachowań (ewentualnie spisany w postaci procedur i instrukcji) powinna w dostatecznym stopniu uruchamiać organizacyjne mechanizmy kompensacji zakłócenia. Dokumentowi **Polityki M** powinny towarzyszyć procedury/instrukcje szczegółowo określające konieczne działania komórek organizacji w sytuacjach zakłóceń zakwalifikowanych do poddania ich tej polityce. Przykład: w banku, pracowników bezpośredniej obsługi klientów obowiązuje procedura uprzedzenia o nieobecnościach spowodowanych np. chorobą, a określona liczba pracowników zaplecza jest przeszkolona do obsługi klientów na zasadzie zastępstw, przy czym każdego dnia określona ich liczba ma być gotowa do podjęcia takiej zastępczej pracy na wypadek absencji nadzwyczajnej, o której pracownik zawniósł nie uprzedził.

Polityka Zapobiegania (Z) powinna określać plany organizacji dotyczące działań prewencyjnych, które w odniesieniu do szczególnie istotnych elementów działalności organizacji, a zwłaszcza szczególnie wrażliwych elementów jej infrastruktury technicznej, mają zniwelować destrukcyjny wpływ zakłóceń. Typowymi działaniami podejmowanymi w tym celu są: tworzenie rozwiązań zapasowych, nadmiarowych, zwielokrotnionych w stosunku do przeciętnych zapotrzebowań. Dokumentowi **Polityki Z** powinny towarzyszyć analizy szczegółowo określające stopień i zakres wrażliwości rozwiązań istniejących, plany rozwiązań zmniejszających zagrożenia, procedury/instrukcje szczegółowo określające organizację i zasady działania bieżącego oraz specjalnych interwencji specjalistycznych zespołów do zwalczania specyficznych zagrożeń (pożar, atak hakerski, awaria informatyczna). Przykład: zapasowy ośrodek komputerowy, dublowane linie komunikacyjne prowadzone fizycznie różnymi drogami i/lub z wykorzystaniem odmiennych mediów transmisji. Także dyżury specjalnych ekip interwencyjnych o stosownych kwalifikacjach.

Równocześnie należy podkreślić, że każda z par obiekt – zagrożenie ujęta w **Polityce Z**, a więc w planie działań prewencyjnych, o ile polegają one na inwestycjach zmniejszających zagrożenie, to do czasu ich zakończenia powinny być ujęte także w jednej z pozostałych **Polityk** (zaleca się, aby w **Polityce P**) celem zapewnienia stosownej reakcji na zagrożenie.

Polityka Planu Ciągłości Działania (P) powinna określać plany organizacji dotyczące działań koniecznych w przypadku zmaterializowania zagrożenia w postaci konkretnego zakłócenia. Plany powinny obejmować rozwiązania organizacyjne dotyczące prowadzenia samej **Polityki** oraz scenariusze przypadków zakłóceń i zakładanych wobec nich działań, mających na celu zapewnienie kontynuacji przynajmniej podstawowej aktywności biznesowej organizacji. Ponadto **Polityka P** powinna określać zasady reagowania *ad hoc* na zdarzenia, których niestety nie udało się przewidzieć w scenariuszach (w ogóle lub co do skali). Dokumentowi **Polityki P** powinny towarzyszyć procedury/instrukcje szczegółowo określające organizację służb prowadzących plany ciągłości działania, podstawowe reguły komunikowania się w warunkach awarii, zasady reagowania na typowe zagrożenia, scenariusze przewidywanych rozległych zakłóceń i reagowania na nie, zasady uwzględniania w nowych wersjach planów awaryjnych doświadczeń ze zwalczania świeżo zaszłych zakłóceń.

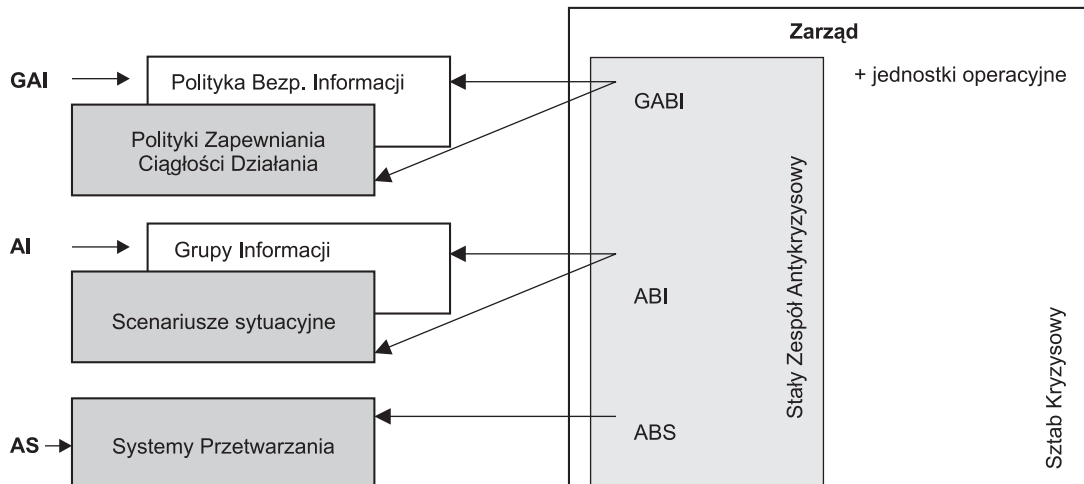
Organizacja zarządzania ciągłością działania

Zasadniczą ideę co do struktury organizacyjnej służb odpowiadających za bieżące zarządzanie problematyką przygotowywania **Polityk Postępowania z Zakłóceniami** oraz organizację sztabu kryzysowego powoływanego na wypadek awarii przedstawia rys. 2.

Podsumowanie

Jako streszczenie wytycznych normy ISO 17799 (rozd. 11).

■ W działalności organizacji należy się liczyć z możliwością zaistnienia wydarzeń krytycznych, które



Rys. 2. Zintegrowane zarządzanie bezpieczeństwem informacji i ciągłością działania

uniemożliwią normalne kontynuowanie tej działalności.

■ Niezależnie od charakteru przyczyn tych wydarzeń, w ramach formalnego lub postrzeganego w kategoriach biznesowych obowiązku dołożenia należytej staranności w wypełnianiu swych zadań, organizacja powinna dążyć do choćby ograniczonego kontynuowania działalności.

■ Staranie takie powinno opierać się na uprzednio opracowanym, konsekwentnie doskonalonym i testowanym „Planie Ciągłości Działania” (PCD).

■ Zapewnianie ciągłości działania to przewidywanie potencjalnych scenariuszy zakłóceń oraz rozdzielne projektowanie:

- rozwiązań zapobiegających samemu zagrożeniu,
- rozwiązań służących jak najszybszemu usuwaniu skutków zakłóceń,
- rozwiązań kontynuowania ograniczonej działalności w warunkach krytycznych (PCD).

■ Podejście do problemu ciągłości działania powinno być racjonalne, a więc przede wszystkim obliczone na zapewnienie równowagi pomiędzy oczekiwanym stopniem pewności zachowania ciągłości działania a kosztami jego uzyskania. Konieczne więc jest przyjęcie założenia stopniowego rezygnowania z kolejnych elementów normalnej działalności stosownie do zidentyfikowanych rozmiarów sytuacji krytycznej na wzór wojskowego planu wycofywania się na z góry upatrzone pozycje.

■ PCD powinien być na tyle elastyczny, aby umożliwił adaptatywne reagowanie na zakłócenia odbiegające od przewidywań będących podstawą planu.

■ Konieczne jest zdefiniowanie procesowej istoty działalności danej organizacji jako minimum czynności, które można jeszcze uznać za wypełnianie przez nią jej obowiązków. Niemożność kontynuowania takiego minimum czynności jest podstawą decyzji o rezygnacji z korzystania z PCD i skupieniu się tylko na usuwaniu skutków zakłóceń.

■ W ramach przygotowywania PCD rozważa się w pierwszym rzędzie aspekty biznesowe, prawne i or-

ganizacyjne, bo one decydują o koniecznym zakresie rozwiązań technicznych.

■ Analiza biznesowa dotyczyć może kwestii prestiżu firmy, a na pewno swoistego bilansu ryzyka oraz środków finansowych przeznaczonych na jego ograniczenie. Rozsądne jest potraktowanie PCD jako długofalowego projektu, w którym założone cele biznesowe będą osiągnięte stopniowo, kolejnymi przybliżeniami (wersjami PCD).

■ Analiza prawna jest szczególnie ważna przy tworzeniu założeń PCD, bowiem pozwala zdefiniować zakres odpowiedzialności firmy za poszczególne obszary jej działalności, wskazać obszary newralgiczne oraz dobrać pozatechniczne formy zabezpieczeń.

■ Analiza organizacyjna pozwala wyodrębnić kadre osób właściwą do posługiwania się PCD w warunkach krytycznych, stworzyć im odpowiedni zakres autonomii decyzyjnej w takiej sytuacji, a w warunkach codziennych umożliwić przygotowywanie się do takiej trudnej roli.

■ Żaden z elementów analizy, a podobnie i projektowanie rozwiązań technicznych, nie jest etapem zamkniętym. Doskonalenie PCD polega na stałym ponawianiu takich analiz i projektowania w odniesieniu do zmian w działalności organizacji, rozwoju rozwiązań PCD oraz wniosków z wystąpienia faktycznych zagrożeń.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Metodyka zapewniania ciągłości działania TISM-BCP*, European Network Security Institute, Warszawa 2003.
- [2] RUMMLER G, BRACHE A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [3] SAMECKI W., *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1967.
- [4] TATARKIEWICZ W., *Historia filozofii*, tom 3, PWN, Warszawa 1995.

Autor: dr inż., adiunkt w Instytucie Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej.

Polska sieć doskonałości jako instrument stymulowania postępu naukowo-technicznego w gospodarce

Tadeusz A. Grzeszczyk

Wprowadzenie

Strategicznym wyzwaniem dla krajów Unii Europejskiej jest tworzenie warunków socjoekonomicznych i technicznych dla integracji sfery badań i rozwoju krajów członkowskich. Stanowi to jedną z koniecznych przesłanek przewyższenia ciągle pogłębiającej się luki technologicznej między Wspólnotami Europejskimi a Stanami Zjednoczonymi oraz Japonią. Tendencję tę przykładowo i w szczególności ilustruje udział wydatków na szeroko rozumianą sferę badań i rozwoju w PKB piętnastu obecnych krajów członkowskich UE w porównaniu z udziałem tych wydatków w USA i Japonii. Istnieją inne wskaźniki i przykłady odzwierciedlające skalę tej luki technologicznej. Jednakże wymieniony wskaźnik procentowego udziału w PKB stanowi ogólnie przyjęty syntetyczny instrument analizy. W związku z tym przyjęto go jako podstawę dalszych rozważań w ramach niniejszego artykułu.

Zastosowany okres międzynarodowej analizy porównawczej obejmuje lata 1988–2010 (uwzględniono wielkości prognozowane). Jeszcze głębsza luka technologiczna występuje między wymienionymi wyżej krajami a krajami kandydującymi do uzyskania członkostwa w UE. Do tych ostatnich krajów zaliczają się (uwzględnione w analizie) Polska oraz Węgry. Występuje duże zróżnicowanie między tymi dwoma krajami. W przypadku Węgier zwraca uwagę zarysowujący się od 2000 roku i prognozowany na dalsze lata duży dynamizm rozwoju, wyrażający się wspomnianym już wskaźnikiem. W związku z tym trzeba zauważyć, że – w odróżnieniu od naszego kraju – dynamika wydatków w omawianej dziedzinie podlegała na Węgrzech stosunkowo znacznym zmianom. Poczynając od 1990 roku, aż do 1999 roku omawiany wskaźnik miał tendencję systematycznie malejącą. Przełomowy był rok 2000, w którym wystąpił znaczący wzrost kontynuowany do 2002 roku. W kolejnych latach prognozuję się dalszy szybki wzrost wydatków (nawet o około 100% w stosunku do stanu obecnego). Natomiast w naszym kraju omawiany wskaźnik ma długookresową tendencję malejącą (obecnie wynosi ok. 0,65%). Dla porównania trzeba zauważyć, że obecnie wskaźnik ten na Węgrzech oscyluje około jednego procenta PKB,

w krajach UE wynosi 1,8%, w USA 2,7%, a w Japonii 3,1%.

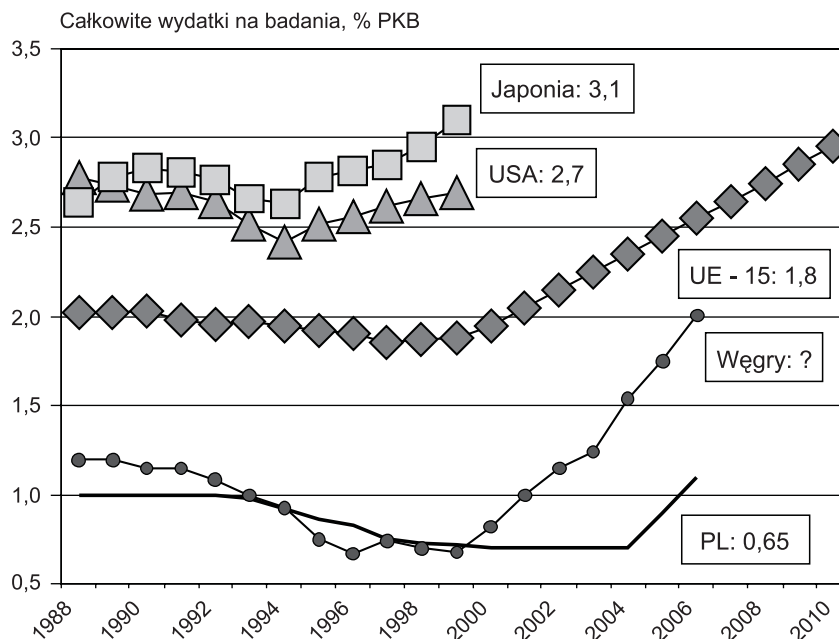
W celu pogłębienia i przyspieszenia integracji europejskiej w sferze badań i rozwoju oraz zlikwidowania istniejącej luki technologicznej, Unia Europejska projektuje systematyczny wzrost wydatków na badania i rozwój w krajach członkowskich. Obecny ich poziom uznano za wysoce niezadowolający. Prognozuje się ich wzrost w okresie do 2010 roku do około 3% udziału w PKB. Syntetyczne wyniki omawianej międzynarodowej analizy porównawczej udziału wydatków na badania i rozwój w produkcie krajowym brutto dla wybranych krajów przedstawia rys. 1.

Instytucjonalne podstawy promowania rozwoju współdziałania ogółu podmiotów uczestniczących w kształtowaniu i realizacji Europejskiej Przestrzeni Badawczej tworzą kolejne ramowe programy, w tym obecnie realizowany 6 FP. Dotychczasowe doświadczenia udziału Polski w piątym programie ramowym Unii Europejskiej stworzyły punkt wyjścia do określenia podstawowych kierunków uczestnictwa polskich przedsiębiorstw, samorządów terytorialnych, wyższych uczelni (publicznych i niepublicznych), ośrodków naukowo-badawczych oraz innych instytucji w kolejnym 6 FP.

Przedstawienie dotychczasowych doświadczeń wynikających z uczestnictwa naszego kraju w piątym programie ramowym UE będzie poprzedzone ogólną charakterystyką ich kluczowych celów i zadań.

Istota programów ramowych UE

Programy ramowe UE stanowią jeden z kluczowych środków realizacji socjoekonomicznych celów strategicznych UE. Ich głównym zadaniem jest wspieranie finansowe międzynarodowych projektów badawczych, służących rozwijaniu międzynarodowej współpracy oraz integracji krajów europejskich w całej szeroko rozumianej sferze badań i rozwoju. Nie są zatem tylko programami wspierania samej działalności naukowej. Ich istotą jest bowiem stymulowanie procesu powstawania innowacji oraz ich transferu do całej działalności gospodarczej, a także wyrównywanie różnic w poziomie rozwoju socjoekonomicznego regionów w krajach członkowskich UE.



Rys. 1. Międzynarodowa analiza porównawcza udziału wydatków na badania i rozwój w PKB

Źródło: [Siemaszko 2002].

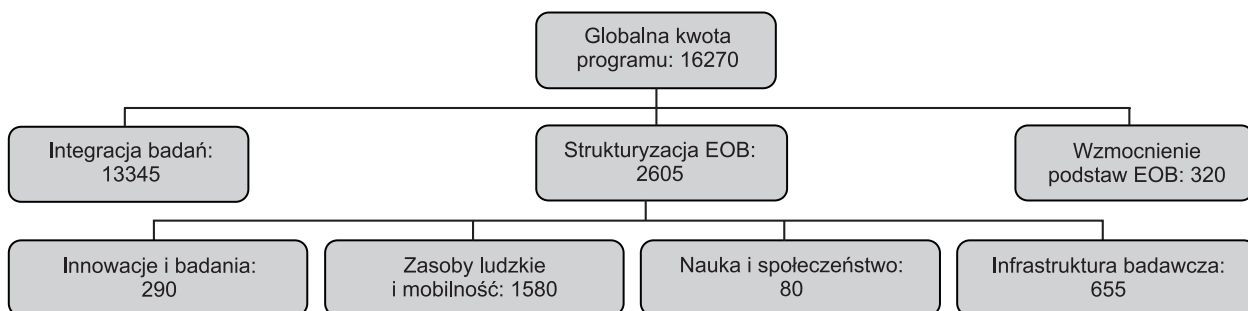
Różnice te są bowiem, jak wiadomo, bardzo znaczne. Szczególne rozpiętości występują w dziedzinie poziomu rozwoju gospodarczego, nasycenia infrastrukturą, a także rozpiętości poziomu dochodów ludności, konsumpcji podstawowych dóbr i usług, dostępu do oświaty, nauki i kultury itp. Obok regionów krajów najwyżej rozwiniętych, takich jak zachodnie landy Niemiec, północne regiony Włoch, wschodnie i centralne regiony Francji, południowo-wschodnie regiony Wielkiej Brytanii – występują także w tych krajach regiony znacznie uboższe, takie jak wschodnie landy Niemiec, południowe Włochy itp. Jeszcze do niedawna, niektóre kraje członkowskie UE stanowiły praktycznie w całości tereny opóźnionego rozwoju socjoekonomicznego. Takimi krajami przykładowo były Irlandia, Grecja, Portugalia, Hiszpania.

Wyrównywaniu szans rozwoju między krajami członkowskimi i ich regionami służą różne szczegółowe polityki ekonomiczne UE oraz stanowiące ich instrument fundusze europejskie. Wśród nich istotną rolę odgrywają kolejne ramowe programy badawcze oraz wydatkowane dzięki nim środki finansowe. Stanowią one także dla Polski ważną szansę rozwojową. Jest to obowiązkowy element procesu akcesyjnego naszego kraju, z którego nie można zrezygnować. Nasz kraj z tytułu uczestnictwa w UE ponosi znaczne wydatki, między innymi partycypując w tworzeniu funduszy europejskich na badania i rozwój. Doświadczenia funkcjonowania poprzedniego 5 FP w naszym kraju (podobnie jak w innych krajach ubiegających się o członkostwo w UE) dowodzą, że potencjalne szanse wykorzystywane są w zasadzie poniżej 50%. Przykładowo, w Polsce i Rumunii mniej niż 20%, natomiast na Węgrzech około 60%, a w Estonii aż około 180%. W związku z tym trzeba dążyć do uzyskiwania maksimum korzyści wynikających z potencjalnie dostępnych

europejskich funduszy 6 FP. Fundusze te nie mogą być traktowane tylko jako środek na dofinansowywanie naszej działalności naukowo-badawczej. Zasadniczym celem 6 FP jest bowiem optymalizacja długookresowych, szeroko rozumianych efektów tworzenia innowacji oraz ich transferu do działalności gospodarczej. Zróżnicowanie środków w 6FP obrazuje rys. 2.

Przyczyny obecnej niezadowolającej sytuacji wynikają z niedostatecznych informacji w odpowiednim czasie, z trudności metodologicznych, z braku kwalifikacji kadr przygotowanych do absorpcji funduszy europejskich, a nawet z dezinformacji. Często bowiem środki masowego przekazu eksponują programy badawcze jako rzekomo wyłącznie przeznaczone dla wspierania rozwoju nauki. Zaniedbywane jest natomiast informowanie szeroko rozumianej sfery działalności gospodarczej o nie wykorzystywanych, potencjalnych możliwościach dostępu różnych podmiotów do środków 6 FP. Dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Dalsze przyczyny niezadowolającej sytuacji wynikają z licznych błędów czynionych we wnioskach o przydział środków. Przykładowo, zgłaszane są tematy badań nie objęte priorytetami UE, nie uwzględnia się potrzeby i możliwości ich implementacji. Przede wszystkim jednak zasadniczym błędem jest rozpraszanie potencjału badawczego oraz brak umiejętności w poszukiwaniu partnerów z różnych kategorii instytucji krajowych i zagranicznych. Istotną słabością jest niedostateczny rozwój współdziałania. Przewyciężaniu tych trudności służą różne rozwiązania instytucjonalne i finansowe. Rozwija się działalność promocyjno-informacyjna instytucji europejskich oraz krajowych. Wśród podejmowanych środków zaradczych szczególną rolę odgrywają tzw. sieci i centra doskonałości (*Network of Excellence – NoE*), wielkie zintegro-



Rys. 2. Zróżnicowanie środków w 6 FP (w mln euro)*

wane projekty strategiczne – zintegrowane (*Integrated Projects*) oraz skoordynowane projekty narodowe.

Polskie sieci doskonałości

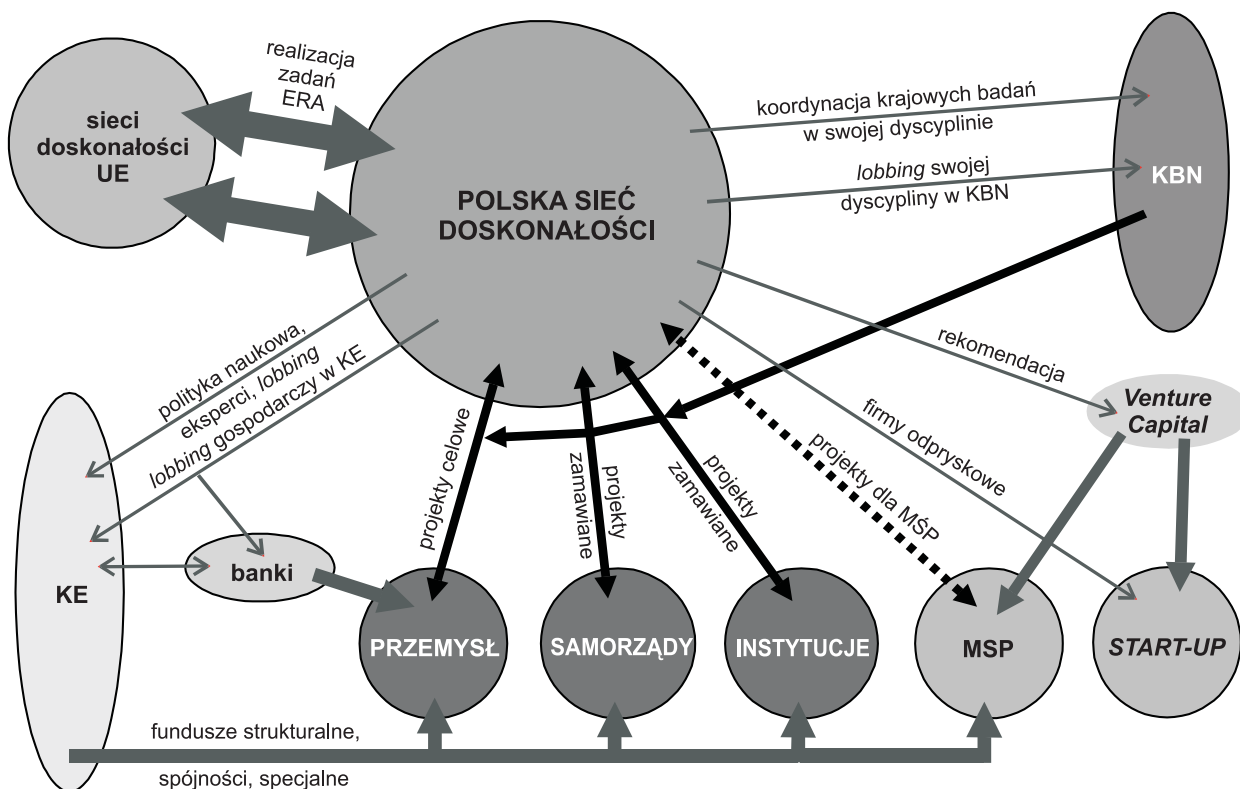
Istotą sieci doskonałości (NoE) jest w szczególności:

- dążenie do osiągnięcia naukowej i technologicznej doskonałości w wybranych, kluczowych sektorach badawczych,
- przewyższanie trudności europejskiej integracji w sferze badań i rozwoju, a zwłaszcza rozwój trwał-

go współdziałania, wykorzystywanie doświadczeń badawczych oraz łączenie zasobów,

- wspólny program działań, a zwłaszcza koordynacja badań, transfer kadr, wspólne zarządzanie, łączne wykorzystywanie środków technicznych, tworzenie nowej wiedzy i jej upowszechnianie oraz promocja,
- stymulowanie długookresowych badań naukowych o charakterze interdyscyplinarnym oraz poszerzanie wolności dla badaczy w rozwijaniu nowych koncepcji.

Europejskie granty na tworzenie sieci doskonałości przyznawane są w celu promowania zaawansowa-



Rys. 3. Struktura współdziałania podmiotów polskiej sieci doskonałości

Źródło: [Siemaszko 2002].

nej integracji obejmującej około pięćdziesięciu pracowników naukowo-badawczych, rekrutujących się przynajmniej z trzech różnych krajów. Pożądane jest konsorcjum obejmujące minimum sześciu partnerów instytucjonalnych, przy wydatkach około 1 mln euro rocznie. Czas funkcjonowania projektu od około pięciu do około siedmiu lat. Zasadą jest wspólna odpowiedzialność uczestników konsorcjum za osiągnięte wyniki oraz jej indywidualizacja w odniesieniu do poszczególnych instytucji i osób. Oceny dokonują niezależni eksperci. Obowiązuje szczegółowy plan realizacji dla pierwszych osiemnastu miesięcy działalności. Wielkość sieci może być zróżnicowana, maksymalnie mogą nawet obejmować współdziałanie kilkuset naukowców. Trzeba dążyć do tworzenia możliwie dużej liczby polskich sieci doskonałości. Schemat ideowy polskiej sieci doskonałości przedstawiono na rys. 3.

Restrukturyzacja i stymulowanie rozwoju polskiej gospodarki wymaga między innymi intensyfikacji działań zmierzających do promowania uczestnictwa w polskich sieciach doskonałości podmiotów gospodarczych, a zwłaszcza promowania udziału małych i średnich przedsiębiorstw. W procesie zrównoważonego rozwoju regionalnego i lokalnego jest także bardzo ważne zachęcanie polskich samorządów terytorialnych szczebla województwa, powiatu i gminy do uczestnictwa w polskich sieciach doskonałości.

W naszym kraju występuje niski stopień rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Wyraża się to między innymi w małej dostępności podstawowych usług publicznych przez internet, niewielkim udziale gospodarstw domowych dysponujących możliwością korzystania z internetu (w Polsce ok. 8%, w państwach kandydujących do UE ok. 10%, natomiast w krajach członkowskich ok. 37,7%). Szanse na przewyższenie tej dysproporcji mogą stworzyć między innymi polskie sieci doskonałości. Stworzą one także sprzyjające warunki rozwoju różnych usług za pośrednictwem internetu, między innymi usług edukacyjnych (*Distance Education*), ubezpieczeniowych, bankowych i innych.

Podsumowanie

Istotną rolą tworzonych w Polsce sieci doskonałości powinno być wzmacnianie koordynacji w dziedzinie międzynarodowej i międzyregionalnej współpracy instytucji naukowo-badawczych, samorządów terytorialnych i podmiotów gospodarczych, wytwarzanie nowoczesnych technologii i ich transfer do przedsiębiorstw. Działalność polskich sieci doskonałości będzie służyła wsparciu spójnej realizacji i rozwoju europejskiej polityki naukowej, przemysłowej i handlowej. Ułatwi to uczestnictwo naszego kraju w rozwiązywaniu kluczowych problemów zrównoważonego rozwoju w skali europejskiej, a nawet globalnej.

Rozwój polskich sieci doskonałości stworzy sprzyjające warunki transformacji i unowocześnienia naszej polityki badawczej i innowacyjnej, oparcia w szerszym niż dotychczas stopniu polskiej gospodarki na wiedzy i innowacyjności, umacniania konkurencyjności gospodarki, przewyższenia bezrobocia, rozwoju zasobów ludzkich, tworzenia i upowszechniania nowych technologii kształcenia ustawicznego oraz promocji młodych kadr w nauce i w biznesie.

Tadeusz A. Grzeszczyk

* EOB oznacza Europejski Obszar Badawczy.

BIBLIOGRAFIA

- [1] 6 FP [2002], *The Sixth Framework Programme 2002–2006*, Towards a European Research Area, European Commission, Luxembourg.
- [2] European Commission [2002], *Networks of Excellence*, Luxembourg.
- [3] SIEMASZKO A. [2002], *Polska w Europejskiej Przestrzeni Badawczej*, referat na seminarium uczelnianym, Politechnika Warszawska, 25 października 2002 r.
- [4] www.kpk.gov.pl

Autor – dr inż., Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, Politechnika Warszawska.

Anna Karmańska

Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela

Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003

Celem niniejszej pracy jest wieloaspektowe i jednocześnie modelowe przedstawienie systemu informacyjnego rachunkowości zarządczej tworzonego na podstawie koncepcji rachunku kosztów działań w działalności ubezpieczyciela. Podjęcie przez autorkę przedstawionego problemu wynika z kilku przesłanek, m.in. obserwowane zmiany, zarówno w samej działalności

gospodarczej, jak i w jej bardzo szeroko rozumianym otoczeniu, powodują pilną potrzebę tworzenia przez naukę rachunkowości rozwiązań i narzędzi, których metodyka pozwoli wszechstronnie, sprawnie i w sposób przynoszący efekty zarządzać kosztami przedsiębiorstwa.

Ze wstępu

Kryzys przedsiębiorstw a kryzys gospodarki regionu – próba rozwiązania problemu

Alberto Lozano Platonoff, Sylwia Sysko-Romańczuk,

Aleksandra Rudawska

W 1995 roku na łamach „Harvard Business Review” w numerze listopadowo-grudniowym ukazał się artykuł pt. *How One Polish Shipyard Became a Market Competitor* autorstwa S. Johnson, D.T. Kotchen i G. Loveman, analizujący kluczowe czynniki sukcesu strategii rynkowej Stoczni Szczecińskiej w pierwszych latach (1990–1993) transformacji ustrojowej i gospodarczej Polski. W siedem lat po ukazaniu się tego artykułu Stocznia Szczecińska przestała istnieć...

Bankructwo firmy nie następuje z dnia na dzień. Zawsze poprzedza je kryzys, który polega na ujawnieniu rozbieżności między dotychczasowym – bardzo często statycznym – modelem organizacyjnym a zmieniającymi się dynamicznymi ze swej natury – zewnętrznymi warunkami jego funkcjonowania. Twierdzi się, że zjawisko to jest zwykle wynikiem błędów decyzyjnych popełnianych przez kadrę zarządzającą w bieżących i przeszłych interakcjach z otoczeniem. Kryzys Stoczni Szczecińskiej SA z przełomu lat 80. i 90. opisywany przez ww. autorów potwierdził dotychczasowe założenia teorii kryzysu, lecz ten z 2002 roku pokazał go w nowym świetle – wskazał na znaczenie **etyki w zarządzaniu** oraz **konieczność wspólnego**

zaangażowania elit menedżerskich, politycznych i naukowych w pokonywaniu sytuacji kryzysowych w krajach transformujących się.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja nowego podejścia do radzenia sobie z kryzysem nie tylko na poziomie podmiotu, jak w analizowanym przypadku Stoczni Szczecińskiej SA, ale także w szerszym ujęciu, na tle koniecznych zmian w strukturze regionalnej gospodarki zapobiegających w przyszłości rozprzestrzenianiu się skutków kryzysów przedsiębiorstw.

Zaprezentowana koncepcja przeciwdziałania rozprzestrzenianiu się negatywnych skutków kryzysów przedsiębiorstw (szczególnie tych, których zakres działania i kondycja determinuje rozwój gospodarczy określonego regionu) została nazwana strategią budowy regionalnego ekosystemu biznesu. Jest ona próbą odpowiedzi na trwające w nauce poszukiwania nowego paradygmatu w teorii konkurencji, bowiem klasyczne twierdzenie, że zyski są jedynie pochodną relacji sił przetargowych między przedsiębiorstwem a jego klientami, dostawcami i konkurentami, w świetle trendów zmian w praktyce gospodarczej, nie wydaje się

Tab. 1. Skutki kryzysu w Stoczni Szczecińskiej Porta Holding SA w skali miasta, regionu i państwa

Skutki kryzysu – aspekt regionalny	Skutki kryzysu – aspekt krajowy
<ul style="list-style-type: none"> ■ Spadek wpływów do budżetu miasta o 25–30 mln zł (obniżone wpływy z tytułu podatku od nieruchomości oraz spadek dochodów jako udziału w dochodach skarbu państwa) ■ Upadek lub głęboki kryzys firm regionalnych współpracujących ze stoczną (to pogłębia regionalne bezrobocie – wzrost o 3%, do poziomu ponad 27%) ■ Wzrost bezrobocia w mieście (o 5%, do poziomu prawie 15%) i wiążące się z tym koszty społeczne: <ul style="list-style-type: none"> ● spadek popytu globalnego w Szczecinie (o 5–7%) ● wzrost kosztów na opiekę społeczną, dopłatę do mieszkań, walkę z patologiami społecznymi ● wzrost przestępczości, liczby osób uzależnionych od alkoholu, nasilenia zjawiska rozpadu rodzin i wzrostu statystyk samobójstw ● migracja osób wykwalifikowanych i wykształconych, zwłaszcza młodzieży 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spadek wpływów do budżetu państwa o około 1,3 mld zł ■ Spadek eksportu (Stocznia Szczecińska była jednym z największych eksporterów) – o około 600 mln zł ■ Upadek lub głęboki kryzys firm z całego kraju kooperujących (głównie dostawcy) ze Stoczną Szczecińską ■ Ogólny wzrost liczby bezrobotnych ■ Spadek PKB – o około 0,5%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Etapy przebiegu kryzysu Stoczni Szczecińskiej SA

Etap	Termin	Zarząd, RN, akcjonariusze	Pracownicy	Banki	Przedstawiciele władz
Pierwsze oznaki pojawiających się problemów	<i>Koniec 2001 r.</i>	Rozpoczęcie usilnych starań o kredyt na produkcję statków.		Zaprzestanie dalszego kredytowania budowy statków.	Rozmowy z bankami i powstanie konsorcjum finansowego mającego wspomóc stocznię.
Wstrzymanie produkcji	<i>4 marca 2002 r.</i>	Informacja o 40 mln USD potrzebnych na wznowienie produkcji statków.	Wysłanie pracowników na płatny urlop (otrzymują 80% miesięcznego wynagrodzenia).		
Kredyt pomostowy 40 mln USD – negocjacje z bankami	<i>Marzec–czerwiec 2002 r.</i>	Odmowa przez Radę Nadzorczą spełnienia żądań banków oraz podwyższenie na NWZA kapitału zakładowego poprzez emisję akcji.	Z powodu braku postępów w ratowaniu stoczni, przedłużania się urlopu oraz nieplacenia pensji (od lutego) organizowanie strajków, wieców.	18 kwietnia – wyrażenie zgody na kredyt pomostowy pod warunkiem przejęcia kontroli nad stocznia – brak zgody Rady Nadzorczej. Kilkakrotna zmiana lidera konsorcjum.	Zgoda rządu na gwarancję kredytu przez Agencję Rozwoju Przemysłu i jej dokapitalizowanie pod warunkiem otrzymania deklaracji od banków o dalszym finansowaniu produkcji stoczni.
Decyzja o renacjonalizacji	<i>16 maja 2002 r.</i>	Zarząd i zarazem akcjonariusze chcieli przekazać akcje skarbowi państwa. Przemilczano sprawę zastawu bankowego na tych akcjach.		W sprawie kredytu pomostowego banki czekają na pisemną gwarancję od audytorów, że sytuacja stoczni nie jest niebezpieczna.	Podjęcie decyzji o przejęciu pakietu kontrolnego – najwięksi prywatni akcjonariusze zgodzili się przekazać państwu swoje akcje. Problemem okazała się forma przejęcia pakietu kontrolnego stoczni.
Nowy zarząd – nowa koncepcja	<i>20 maja–14 czerwca 2002 r.</i>	Wybór nowego zarządu. Informacja o rzeczywistej wielkości zadłużenia stoczni w bankach (1,86 mld USD + odsetki). Nowy program restrukturyzacji opierający się na założeniu, że banki obniżą łączne zadłużenie stoczni o 80%.		Kolejne warunki banków. Nie wszystkie banki wyraziły chęć redukcji długów stoczni.	
Wniosek o upadłość Stoczni Szczecińskiej SA – powstanie nowej stoczni	<i>14 czerwca 2002 r.</i>	Złożenie wniosku o upadłość Stoczni Szczecińskiej SA. Upadłość ogłoszono pod koniec lipca.	20 czerwca „marsz milczenia” pracowników, powodujący blokadę miasta. Po oficjalnym zaprzestaniu działalności gospodarczej – 27 czerwca wypłata zaległych wynagrodzeń z FGŚP.		Powołanie przez wicewojewodę zachodniopomorskiego Specjalnego Komitetu Społecznego ds. Stoczni Szczecińskiej, w którym uczestniczyli m.in. pracownicy Uniwersytetu Szczecińskiego.
Powstanie nowej stoczni	<i>Koniec czerwca 2002 r.</i>		Stoczniovcy oczekują na wypłatę zaległych pensji.		Decyzja i powstanie nowej spółki – Stoczni Szczecińskiej Nowa – będącej pod kontrolą ARP. Zakupiono (25 czerwca) za symboliczną złotówkę większość



Etap	Termin	Zarząd, RN, akcjonariusze	Pracownicy	Banki	Przedstawiciele władz
					udziałów Allround Ship Service Sp. z o.o. (ASS). Problem – spółka ta nie ma niezbędnego majątku do produkcji statków oraz kontraktów na najbliższy okres.
Produkcja w Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o.	<i>Lipiec/sierpień 2002 r.</i>	Decyzja o rozpoczęciu produkcji.	Na początku zatrudnienie w Stoczni Szczecińskiej Nowa znalazło 750 stoczniowców. Strajki i protesty stoczniowców – nie ma dla wszystkich pracy.	Bank PKO BP udziela Stoczni Szczecińskiej Nowa kredytu w wysokości 20 mln zł.	Poręczenie przez ARP kredytów dla Stoczni Szczecińskiej Nowa na finansowanie 7 z 11 statków.

Źródło: opracowanie własne.

w pełni opisywać złożoność uwarunkowań konkurencji współczesnych przedsiębiorstw.

Przyczyny kryzysu w przemyśle okrętowym

Każda sytuacja kryzysowa ma wieloaspektowe przyczyny. Zgodnie z zasadą Pareto istnieje jednak 20% tych, które w 80% przyczyniły się do bankructwa Stoczni Szczecińskiej Porta Holding SA. Wśród tych przyczyn wyróżnić należy zarówno te występujące w otoczeniu stoczni (m.in. sytuacja na światowym rynku okrętowym, relacja kursu złotego do dolara, system finansowania budowy statków, a w szczególności relacje z bankami) oraz te, które powstały w wyniku działań wewnętrznych przedsiębiorstwa (m.in. działania zarządu Stoczni Szczecińskiej Porta Holding SA, problemy finansowe spółek należących do holdingu, problemy organizacyjne firmy i problemy z przeprowadzeniem kompleksowej restrukturyzacji). W ten sposób analizuje je również prof. dr hab. J. Bieliński w tegorocznym styczniowym numerze „Przełomu Organizacji”, stąd autorzy koncentrować się będą raczej na rozwinięciu koncepcji rozwiązania zaistniałego problemu.

Skutki kryzysu w przemyśle okrętowym

Skutki bankructwa największego pracodawcy na Pomorzu Zachodnim były, są i będą jeszcze odczuwalne w najbliższych latach, nie tylko w Szczecinie i regionie zachodniopomorskim, ale również, jak efekt kuli śnieżnej, będą pogłębiać istniejący w kraju kryzys (patrz tabela 1).

Harmonogram przebiegu kryzysu

Oznaki głębokiego kryzysu w Stoczni Szczecińskiej pojawiły się już pod koniec 2001 r. Tabela 2 przedstawia w skrócie etapy przebie-

gu kryzysu w Stoczni oraz główne działania podejmowane przez interesariuszy stoczni: zarząd, radę nadzorczą, pracowników, banki oraz przedstawicieli władz lokalnych i krajowych.

Jak widać z powyższego zestawienia, kryzys w jednej z największych firm regionu zachodniopomorskiego angażował wiele instytucji, organizacji i podmiotów, dlatego też wiele etapów ulegało niepotrzebnym wydłużeniom (procedury postępowania). Wiele sytuacji wynikało również z otrzymywania przez banki i przedstawicieli rządu niepełnych i czasami nieprawdziwych informacji.

Pokonać kryzys w przemyśle okrętowym – rozwiązania na poziomie firmy

Od momentu zaistnienia poważnego niebezpieczeństwa likwidacji Stoczni Szczecińskiej Porta Holding SA podjęto liczne rozmowy i działania w celu znalezienia jak najlepszego wyjścia z zaistniałej sytuacji. W rezultacie pojawiły trzy główne koncepcje rozwiązania kryzysu stoczni na poziomie firmy (patrz tabela 3):

- **koncepcja rządowa** – mająca na celu renacjonalizację Stoczni Szczecińskiej; koncepcja ta nie została zrealizowana głównie ze względu na problemy natury formalnej, tj. akcje, które miał przejąć skarb państwa były objęte zastawem bankowym;

- **koncepcja ekspercka** – jedyny projekt ekspercki zgłoszony do publicznej dyskusji przez przedstawicieli zespołu badawczego „Integracja” z Uniwersytetu Szczecińskiego; koncepcja ta nie uzyskała aprobaty elit regionu i kraju mimo braku zarzutów merytorycznych;

- **koncepcja wypracowana przez rząd i stoczniowców** – jej podstawowym celem było dokończenie budowy już rozpoczętych statków. To rozwiązanie zostało przyjęte.

Tab. 3. Koncepcje rozwiązania kryzysu Stoczni Szczecińskiej SA

	Cel koncepcji i założenia	Forma własności podmiotu oraz stan majątkowy	Forma finansowania nowych statków
Koncepcja rządowa	<p>Cel: renacjonalizacja Stoczni Szczecińskiej, co umożliwi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● uporządkowanie spraw własnościowych, ● szybkie rozpoczęcie działań restrukturyzacyjnych firmy, ● wstrzymanie ponoszenia dalszych strat (przestoje w produkcji, aktualne i przyszłe kary za niedopełnienie warunków zawartych kontraktów, koszty utraty potencjalnych kontraktów), ● powrót firmy na ścieżkę rozwoju. 	Jednoosobowa spółka skarbu państwa posiadająca całość majątku Stoczni Szczecińskiej SA.	
Koncepcja ekspercka	<p>Cel: utworzenie nowego podmiotu, który rozpocząłby budowę statków w Szczecinie na bazie dotychczasowej produkcji, infrastruktury i zamówień firmy Stocznia Szczecińska Porta Holding SA z wykorzystaniem pełnej mocy produkcyjnej infrastruktury stoczni w Szczecinie.</p> <p>Koncepcja oparta na następujących analizach: rynku statków, rentowności produkcji Stoczni Szczecińskiej oraz możliwości jej podniesienia, zapotrzebowania na środki finansowe i źródeł ich pozyskania oraz form prawnych i własnościowych nowego podmiotu (stoczni).</p> <p>Ważne założenie – ogłoszenie upadłości Stoczni Szczecińskiej SA nastąpi dopiero po przeprowadzeniu działań prowadzących do rozpoczęcia działalności nowego podmiotu Stocznia Jedności.</p>	<p>Nowy podmiot – Stocznia Jedności – przyjąłby formę spółki akcyjnej; jej akcje objęłyby w 80% wierzyciele firmy Stocznia Szczecińska Porta Holding SA oraz banki, 10% skarb państwa, 10% obecni pracownicy stoczni.</p> <p>Rada nadzorcza: przedstawiciele banków, rządu i załogi.</p> <p>Odkupienie aktywów (majątku związanego z aktualną i przyszłą budową statków) oraz pasywów od Stoczni Szczecińskiej Porta Holding SA za cenę 1 zł.</p> <p>Przejęcie wszystkich opłacalnych kontraktów Stoczni Szczecińskiej SA.</p> <p>Zatrudnienie obecnych pracowników Stoczni Szczecińskiej SA w liczbie i na warunkach gwarantujących pełne wykorzystanie mocy produkcyjnych.</p>	<p>Alternatywne i/lub łączne formy finansowania: kredyt gwarantowany przez agencje rządowe; kredyt gwarantowany przez agencje rządowe i miasto Szczecin; fundusz utworzony z odroczonego podatku od płac i ZUS; fundusze inwestycyjne oraz obligacje dolarowe, zamienne na akcje nowego podmiotu, gwarantowane przez agencje skarbu państwa.</p>
Koncepcja rządu i stoczniovców – zrealizowana	<p>Budowa Stoczni Szczecińskiej Nowa na bazie ASS Sp. z o.o., jednej ze spółek holdingu.</p> <p>Celem utworzenia nowego podmiotu było zakończenie budowy rozpoczętych statków.</p>	<p>Nowy podmiot – Stocznia Szczecińska Nowa Sp. z o.o. Większość udziałów nowej spółki ma Agencja Rozwoju Przemysłu. Majątek niezbędny do budowy statków jest dzierżawiony od będącej w likwidacji Stoczni Szczecińskiej SA oraz Stoczni Szczecińskiej Porta Holding SA.</p>	<p>Dotychczasowe formy finansowania – kredyty bankowe poręczone przez skarb państwa oraz KUKK.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie dzienników „Rzeczpospolita”, „Gazeta Wyborcza” dodatek „Szczecin”, „Kurier Szczeciński”, „Głos Szczeciński” oraz A. LOZANO, A. SIWY, S. SYSKO-ROMAŃCZUK, *Koncepcja ratowania produkcji statków w Szczecinie*, Materiały Zespołu Badawczego „Integracja”.

Pokonać kryzys w przemyśle okrętowym – rozwiązania na poziomie gospodarki regionu

Założenia koncepcji – uwarunkowania regionalne

Przez wiele lat udowodniano, że motorem napędowym regionu zachodniopomorskiego jest gospodarka morska, a rolnictwo i turystyka to dodatkowe atuty rozwoju. Wszystkie te dziedziny przeżywają kryzys. Ponadto struktura naszych przedsiębiorstw charakteryzuje się dominującą liczbą podmiotów mikro (ponad 96%). Małe natomiast liczba

małych i średnich firm, czyli tych, które mogą tworzyć największą wartość dodaną dla regionu i najbardziej stabilne miejsca pracy. Zamiast tego mamy kilku dużych pracodawców, których sytuacja kryzysowa pogrąży inne firmy (zwłaszcza te małe i średnie).

Jednakże bez produkcji statków w Szczecinie trudno jest dziś myśleć o przyszłości, bowiem stocznia jest w stanie generować zysk brutto na poziomie 150 mln zł, dając tym samym znaczne wpływy do budżetu miasta. Jednak przemysł ten w ogólnej strukturze lokalnej gospodarki nie może być dominujący. Już dziś trzeba myśleć o takiej dywersyfikacji, która umożliwi zrównoważony rozwój całego regionu.

Budowa regionalnego ekosystemu biznesu – założenia teoretyczne

Zachowania konkurencyjne polskich podmiotów zostały nakreślone przez ewolucję charakteru relacji w otoczeniu. W gospodarce centralnie planowanej dominowały relacje zależności podmiotów gospodarczych od upolitycznionych instytucji. Z kolei gospodarka rynkowa, oparta na zasadach wolnej konkurencji, zerwała te relacje i umożliwiła przedsiębiorcom wywieranie większego wpływu na rozwój swoich firm. Użytkowana niezależność, bez przyjęcia przez przedsiębiorców i kadre menedżerską pełnej odpowiedzialności za własną firmę i jej pracowników, a w szerszym kontekście bez przyjęcia odpowiedzialności społecznej, doprowadziły (co jest szczególnie widoczne w okresie kryzysu gospodarczego) do np. zawiązywania patologicznych, nieformalnych związków pomiędzy firmami konkurującymi ze sobą w innych regionach, w celu zniszczenia konkurencji na danym lokalnym rynku. Coraz bardziej uwidacznia się także autonomizacja działalności instytucji otoczenia rynkowego, np. instytucji finansowych nastawionych na realizację własnych interesów i własnej polityki, nie zważających nie tylko na konsekwencje dla firm, ale także rozwoju lokalnego czy regionalnego. Z kolei w gospodarkach przyszłości konieczne będzie spojrzenie na siebie i pozostałych uczestników rynku w układzie relacji współzależności, który umożliwi uzyskanie efektu synergii konkurencyjności na poziomie danego podmiotu, rynku lokalnego, regionalnego i kraju.

We współczesnym świecie gospodarczym istnieją już przykłady tworzenia relacji współzależności, takich jak: sieci, alianse strategiczne czy organizacje wirtualne. Mają one jednak charakter fragmentaryczny i nie opisują w pełni logiki zachodzących zmian. Celowe zatem wydaje się rozwijanie interesującej koncepcji J. Moora zwanej **ekosystemem biznesu**¹⁾. Pojęcie ekosystemu biznesu zostało przez autora zaczerpnięte z teorii ekologii²⁾ i oznacza powiązanie w całość działalności wielu zróżnicowanych branżowo przedsiębiorstw (klientów, dostawców, czołowych producentów i pozostałych *stakeholders*, a nawet konkurentów), pomiędzy którymi tworzy się specyficzna sieć wzajemnych relacji. Ekosystemy biznesu powstają z zawirowania kapitału, potrzeb klientów, talentu menedżerów i nowych technologii, które jak nowe gatunki

wyłaniają się z naturalnych zasobów energii słonecznej, wody, ziemi i powietrza³⁾.

Podstawą zawiązania ekosystemu jest wola współdziałania jego uczestników i konwersja dotychczasowych relacji niezależności w relacje współzależności (świadomość odpowiedzialności). Działania te dokonują się pod wpływem wizji przywódcy. Przedsiębiorstwa mogą się nauczyć czerpania korzyści zarówno z konkutowania, jak i ze współpracy z innymi podmiotami (**koopetycja**). Zjawisko to nazywane jest **współewolucją**⁴⁾ – podzielenie tej samej wizji, zawieranie sojuszy, negocjowanie umów i nawiązywanie kompleksowych relacji pomiędzy uczestnikami ekosystemu na poziomie zarządzania, a także administrowania. Uznaje się bowiem, iż korzyści ze współewoluowania wynikają nie tylko z dopasowania się do siebie, ale i konkutowania ze sobą. W tradycyjnej formie współpracy zasoby, takie jak: marki, urządzenia produkcyjne, zdolności organizacyjne są w sposób stały podzielone, podczas gdy współewoluujące firmy dążą do ciągłej wymiany zasobów, zmian połączeń⁵⁾.

Analizując uwarunkowania polskiej gospodarki należałoby jednak koncepcję J. Moora uzupełnić o nowy wymiar. Ekosystem, jak każda firma, do rozwoju potrzebuje nie tylko efektywnego otoczenia konkurencyjnego wykraczającego poza ramy tradycyjnie definiowanego sektora (ekosystem może tworzyć się na pograniczu wielu sektorów pokrewnych i nie pokrewnych), ale także efektywnej **infrastruktury instytucjonalnej** (np. instytucje finansowe, edukacyjne, administracyjne, wspierające przedsiębiorczość, samorządowe wraz z ośrodkami władzy itp.). Funkcje infrastruktury to tworzenie sprzyjających warunków gospodarowania oraz wspólna z liderami wizja rozwoju lokalnego i regionalnego.

W koncepcji ekosystemu przypisuje się dominującą rolę koopetycji i współewolucji. Konkurują już nie grupy strategiczne, ale całe ekosystemy. Wnioskować zatem należy, iż alianse, integracja lub kooperacja mogą być (ale nie muszą) częścią wielu złożonych relacji zachodzących w ekosystemach. Należy także, na podstawie powyższych rozważań dodać, iż koncepcja ekosystemów zmienia optykę patrzenia na konkurencję (patrz tabela 4).

Ekosystemy mogą ze sobą konkurować, współpracować, łączyć się, dzielić, zanikać, odradzać. Na danym rynku może istnieć dowolna ich liczba.

Tab. 4. Zmiana charakteru konkurencji w koncepcji ekosystemów biznesu

Kryteria	Wczoraj i dziś	Dziś i jutro
Strony	Poszczególne firmy (niezależność firm)	Poszczególne ekosystemy (współzależność firm i instytucji)
Charakter	Ograniczanie konkurencji	Wspieranie współpracy, ale niehamowanie konkurencji
Źródła przewagi	Tkwią w firmie	Komplementarność partnerów, współewolucja ekosystemów
Sposoby ograniczania konkurencji	Planowanie połączeń między firmami (trwałe relacje)	Tworzenie tymczasowych relacji wynikających ze wspólnych korzyści
Cel	Rozwój danej firmy	Efekty synergii – rozwój firmy i rynku

Źródło: opracowanie własne.

Konieczne wydaje się prowadzenie dalszych prac nad analizą, uwarunkowaniami stosowania oraz implikacjami koncepcji ekosystemów biznesu dla polskiej nauki, a także praktyki gospodarczej.

Budowa regionalnego ekosystemu biznesu – przykład w praktyce

W latach 80. w Aachen w Niemczech dominowały schyłkowe dziedziny, jak wydobywanie stali i górnictwo węgla. Większość firm z tych branż, z powodu kłopotów finansowych, została zamknięta i, z braku alternatywy zatrudnienia, przyczyniła się do 20% bezrobocia i całkowitej marginalizacji regionu w kraju. Sytuacja ta stała się impulsem do wygenerowania konsensusu regionalnego pomiędzy władzami, naukowcami i instytucjami finansowymi na rzecz budowania wspólnej wizji przedsiębiorczego regionu i miasta. Postawiono na rozwój zaawansowanych technologii oparty na istniejącym akademickim zapleczu naukowo-badawczym. Proces restrukturyzacji regionu zakończono po 15 latach, ale dziś Aachen to czołowy region gospodarczy i technologiczny, nie tylko w Niemczech, ale i w Europie. Powstało w nim 450 nowych firm w sektorze nieinformatycznym plus 500 firm informatycznych.

Te 950 firm stworzyło bezpośrednio minimum 10 000 nowych miejsc pracy w dziedzinie nowych technologii (plus ogromna liczba miejsc pracy powstałych pośrednio). Aż 90% zakładających nowe firmy to studenci lokalnych uczelni (w ten sposób można zatrzymać najzdolniejszą młodzież). Ponadto 86% nowo powstałych firm osiągnęło sukces, pierwsze z nich emitują już akcje na giełdzie papierów wartościowych.

Podsumowanie

Trwający od ponad 10 lat proces transformacji polskiej i regionalnych gospodarek przypomina pole minowe, na którym, w różnych odstępach czasu, wybuchają kolejne miny (rolnictwo, służba zdrowia, kopalnie, huty, stocznie itp.). Nasze elity starają się zachować się jak spóźniony i często zdeorganizowany oddział straży pożarnej. Trudno będzie gasić pożary, jeśli już dziś nie zaczniemy przygotowywać poważnych zmian w strukturze regionalnej i krajowej gospodarki.

Na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych należy spoglądać w dużo szerszej perspektywie – perspektywie współzależności. Stocznia Szczecińska to przykład, jak silne występują powiązania systemowe między poszczególnymi podmiotami gospodarki w wymiarze regionalnym i krajowym oraz jak zaniedbanie jednego z ogniw tego systemu powoduje katastrofalne w swych rozmiarach skutki, których można uniknąć.

Pokonywanie kryzysów w skali regionalnej wymaga otwartego dialogu, zaufania, konsensusu i pełnej współpracy między wszystkimi zainteresowanymi stronami oraz wspólnej wizji rozwoju. Dokonać tego można dzięki koncepcji partnerstwa środowiska naukowego i środowiska biznesowego, opierającego się na efektywnym transferze wiedzy, który może zwolnić drzemiący dotąd potencjał przedsiębiorczości,

a sprawność struktur samorządowych stymulować jego rozwój. Ważną rolę w tym układzie, zwłaszcza w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, odgrywać również będzie infrastruktura instytucjonalna.

Alberto Lozano Platonoff,
Sylvia Sysko-Romańczuk,
Aleksandra Rudawska

PRZYPISY

- ¹ Po raz pierwszy została ona zaprezentowana na łamach „Harvard Business Review” w roku 1993 w artykule pod tytułem *Predators and Preys (Lowcy i ofiary)*, a jej szczególnie autor odsłonił w wydanej trzy lata później książce *The Death of Competition: Leadership and Strategy in Age of Business Ecosystems*.
- ² Koncepcję ekosystemów wysunął w roku 1935 Artur Tansley, podejmując tym samym próbę odejścia od paradygmatu przeciwstawiania organizmów środowisku. Definiuje ona ekosystem jako całościowy system (w sensie fizycznym) obejmujący nie tylko zespół organizmów, ale również czynników fizycznych środowiska w najszerszym znaczeniu. Tansleyowskie spojrzenie nabrało dodatkowego znaczenia wskutek badań nad przepływem energii i obiegiem materii w ekosystemach. Ich rezultaty stały się podstawą dla wybitnego polskiego ekologa Kazimierza Petrusiewicza (1972) do sformułowania następującej definicji: „Ekosystem jest zbiorczą jednostką funkcjonalną, przy tym główną formą funkcji, sposobem życia ekosystemu jest przepływ energii i krążenie energii. Współczesna ekologia to badanie ekosystemu jako otwartego energetycznie systemu zdolnego do trwania (samoregulacji)”. J. BANASZAK, H. WIŚNIEWSKI, *Podstawy ekologii*, Wydawnictwo Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1999, s. 315.
- ³ J.F. MOOR, *Predators and Preys: A New Ecology of Competition*, „Harvard Business Review”, May/June 1993, t. 71, nr 3, s. 75.
- ⁴ W teorii ekologii współewolucja definiowana jest jako taki rodzaj ewolucji, w której rozwój zdolności jednego genotypu zależy od gęstości populacji oraz kompozycji genów swojego gatunku, jak i innych gatunków. Definicję tę przedniósł J. Moor na grunt działań przedsiębiorstw jako wyjaśnienie sposobu rozwoju firm uzależnionych od zmian zachodzących w firmach z jej sektora, ale także sektorów pokrewnych.
- ⁵ *Ibidem*.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BANASZAK J., WIŚNIEWSKI H., *Podstawy ekologii*, Wydawnictwo Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1999.
- [2] BIELIŃSKI J., *Przyczyny kryzysu w polskim przemyśle okrętowym*, „Przegląd Organizacji”, 1/2003.
- [3] LOZANO A., SIWY A., SYSKO-ROMAŃCZUK S., *Koncepcja ratowania produkcji statków w Szczecinie*, Materiały Zespołu Badawczego „Integracja”.
- [4] MOOR J.F., *Predators and Preys: A New Ecology of Competition*, „Harvard Business Review”, May/June 1993, t. 71, nr 3.
- [5] MOOR J.F., *The Death of Competition*, „Fortune” 4/15/96, t. 133, nr 7.

Autorzy: dr inż. Alberto Lozano Platonoff, dr Sylvia Sysko-Romańczuk, mgr Aleksandra Rudawska – Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego.

Heterogeniczna natura bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Zofia Patora-Wysocka

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie (BIZ)¹⁾ w istotny sposób wpływają na rozwój handlu i wymiany międzynarodowej. Stanowią integralną część globalizujących się gospodarek. Są „katalizatorem rozwoju gospodarczego”²⁾ i procesu przenikania się kultur.

Od wielu lat głównymi beneficjentami BIZ są jednak kraje najwyżej rozwinięte gospodarczo. Tempo przepływu kapitału zagranicznego w państwach rozwijających się oraz słabo uprzemysłowionych jest wolniejsze. Państwa te tworzą również grupę odbiorców, którym trudniej rozwijać potencjał BIZ.

Złożona natura BIZ nie pozwala jednak jednoznacznie ocenić wpływu, jaki niosą one dla otoczenia. Literatura przedmiotu niesie pewne próby klasyfikacji i identyfikacji pojęć związanych z BIZ (np. Porterowski paradygmat OLI 1974, model luki zasobów czy związana z przepływami kapitału Nowa Teoria Handlu³⁾). Teoretyczne ujęcie problemu nie zawsze jednak stanowi bezprecedensowe odniesienie dla badań naukowych.

Jak wynika z licznych makroekonomicznych studiów nad wpływem BIZ na wzrost gospodarczy, oddziaływanie inwestycji zagranicznych nie zawsze jest tak samo opisywane przez badaczy. Przypuszczalnie fakt ten wiąże się ze specyfiką kraju – odbiorcy inwestycji, wynikłych tam sytuacji społeczno-ekonomicznych, w końcu związane jest to z okresem, w jakim miały miejsce badania.

Analiza prac badawczych prowadzonych na podstawie danych gromadzonych przez organizacje międzynarodowe, m.in. UNCTAD, Bank Światowy, OECD, Międzynarodowy Fundusz Walutowy skłania do wyciągnięcia generalnej konkluzji o pozytywnym wpływie BIZ na wzrost gospodarczy. Jest to jednak wniosek bardzo uogólniony. Bowiem już np. sam fakt rozbieżności⁴⁾ opinii naukowych dotyczących wpływu zmian w tempie napływu kapitału na wzrost gospodarczy potwierdza, że specyfikę oddziaływania inwestycji w dany kraj współtworzy wiele uwarunkowań zmiennych, których charakter i kombinacja są właściwe tylko obserwowanemu państwu.

Tak też w badaniach Morriseya i Zensinka⁵⁾ (OECD, 2002) dokonano identyfikacji negatywnego wpływu wahań przyływu kapitału zagranicznego na wzrost gospodarczy. Naukowcy ci potwierdzają negatywny wpływ omawianego czynnika na wzrost gospodarczy z tą uwagą, że procesy wahań wpływów mogą wynikać z innych, nieobserwowalnych zdarzeń, np. niepewności politycznej⁶⁾.

Innym czynnikiem generowanym przez BIZ, a oddziałującym na wzrost gospodarczy jest tzw. ryzyko przeładowania (*the risk of crowding out*)⁷⁾. Jest to kolejny aspekt inwestycji zagranicznych, którego wpływ trudno jest jednoznacznie ocenić. Teoria wyróżnia bowiem zjawisko przeładowania pozytywnie, jak i negatywnie skutkujące w otoczeniu (OECD 2002, s. 64). Główny warunek, aby *crowding out* miało skutki pozytywne, tkwi w specyfice otoczenia. Jeśli firmy lokalne są słabe i niezdolne do podejmowania działań prokonkurencyjnych, zastąpienie ich przez podmioty zagraniczne odzwierciedla się pozytywnie w ogólnym wzroście efektywności na rynku. Z kolei ryzyko następuje wtedy, gdy potencjalnie efektywne lokalne firmy nie są w stanie wykorzystywać podnoszącej konkurencyjność siły oddziaływania BIZ. Zjawisko to łączone jest wtedy ze zbyt wysokim nasyceniem rynku produktami/usługami firm zagranicznych. Potencjalnie efektywne firmy lokalne nie potrafią w takich warunkach poznać i wykorzystywać wiedzy napływającej z kapitałem. Przedsiębiorstwa zagraniczne z kolei, mając wolny dostęp do czynników produkcji i środków finansowych, blokują lokalnym możliwości rozwoju. Istotę ryzyka można by uzupełnić stwierdzeniem, że nawet w warunkach wzrastającego stopnia koncentracji rynku istnieje taki punkt, do którego wzrost poziomu nasycenia jest czynnikiem pozytywnie kształtującym konkurencyjność firm lokalnych. Dopiero przekroczenie tego punktu okazuje się dla nich negatywne.

Burton⁸⁾ precyzuje naturę omawianego ryzyka, łącząc ją z tzw. infantylnym przemysłem (*infant industry*). Działania mające na celu ochronę rodzącej się gospodarki wolnorynkowej mogą spowolnić procesy uczenia się przedsiębiorstw. Firmy te, poddane bezpośredniej konfrontacji z zagranicznymi, okazują się niezdolne do podejmowania walki konkurencyjnej. Protekcja przekształca się tu w niezamierzone tłumienie potencjalnych możliwości rozwojowych przedsiębiorstw lokalnych. I tak, firmy, które teoretycznie mogłyby sprostać grze rynkowej, nie są w stanie kontynuować działalności. Na rynku zaczynają dominować przedsiębiorstwa zagraniczne. Burtonowska forma przeładowania zaliczana jest do ryzyka zagrażającego rynkowi produktów.

Wedle OECD przeładowanie może kreować długoterminowe koszty dla otoczenia firm lokalnych, a tym samym dla kondycji gospodarki; może wstrzymywać wzrost gospodarczy i innowacyjność. W ekstremalnych

przypadkach prowadzi do stagnacji lub reakcji technologicznej, a nawet powoduje zależność od decyzji korporacji transnarodowych.

Teoria wyróżnia też negatywną formę przeładowania dotyczącą rynku czynników produkcji. W tym wypadku czynniki towarzyszące ryzyku ze strony BIZ generowane są przez działania władz oraz instytucji, które traktują korporacje w sposób uprzywilejowany.

Według raportu Banku Światowego forma szerokiej gamy środków mających na celu przyciągnięcie kapitału zagranicznego nic nie znaczy w obliczu decyzji strategicznych korporacji. W związku z tym, jak sugeruje raport, wszelkie starania rządów o pozyskanie inwestora są bezcelowe, a ich skuteczność jest złudna.

Tymczasem wiele instytucji rządowych *vel* lokalnych ułatwia często firmom zagranicznym dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej oraz do źródeł finansowania.

Co więcej, KTN cieszą się także lepszą pozycją przetargową w stosunku do instytucji krajowych.

Zapewne problem stwarzania udogodnień ekonomicznych jest bardzo złożony. Być może środki zachęcające nie odgrywają istotnej roli dla menedżmentu korporacji, jeśli chodzi o region kontynentu, w którym planowane są inwestycje. Gdy jednak działania przenoszą się na inny szczebel i dotyczą kraju docelowego, rola środków zachęcających nabiera wagi czynnika decyzyjnego.

Efekty działań władz, mające na celu zachęcanie inwestorów, są z kolei trudne do przewidzenia; z jednej strony bowiem potencjalnie efektywne przedsiębiorstwa lokalne zostają wyrugowane z otoczenia, z drugiej natomiast, decyzjom rządowym przyświeca myśl o zwiększeniu miejsc pracy, ulepszeniu infrastruktury, wzbogacaniu bazy badawczej... Który z tych czynników ma bardziej długoterminowe skutki? Który w większym stopniu oddziaływać będzie na stopę bezrobocia, czy wzrost gospodarczy? Czy blokowanie przedsiębiorców nie odwróci się przeciwko decydencom i społeczeństwu ze wzmożoną siłą? Czy efekty KTN złagodzą w przyszłości poniesione koszty? Są to pytania, które prawdopodobnie długo pozostaną nie rozstrzygnięte. Rezultaty tych posunięć zależą bowiem nie tylko od okoliczności społeczno-ekonomicznych towarzyszących podejmowaniu decyzji, ale też od rozwoju przyszłych wypadków. A te trudno jest antycypować.

Ryzyko przeładowania stało się również przedmiotem zainteresowania badaczy. Agosin i Mayer⁹⁾ podjęli się analizy ekonometrycznej danych z 32 rozwijających się państw. Studium to wskazuje na szeroki zasięg oraz heterogenność wpływu BIZ na aktywność inwestycyjną w omawianych państwach¹⁰⁾. W krajach Azji BIZ stymulowały stopień podejmowania inwestycji. Odnotowano tam tzw. efekt *crowd-in*, co oznacza, że działania firm lokalnych były na tyle prokonkurencyjne, że firmy z kapitałem zagranicznym wycofywały się nawet z rynku. W Ameryce Łacińskiej dominowały negatywne efekty przeładowania. W Afryce odnotowane wpływy były neutralne. Wejście inwestorów zagranicznych zwiększyło stopień podejmowania inwestycji „jeden do jednego” (*one-to-one*).

Borensztein i Lee analizujący dane 69 państw z dwóch okresów: 1970–1979 oraz 1980–1989, wyciągnęły konkluzję o istnieniu słabego, ale pozytywnego

wplywu BIZ na działania inwestycyjne w państwach goszczących.

Mc Millan¹¹⁾ z kolei, opisuje BIZ jako siłę przyspieszającą tempo podejmowania inwestycji przez firmy lokalne. Mc Millan badał państwa rozwijające się.

Konkluzje większości analiz traktujących o wpływie BIZ na wzrost gospodarczy opisują go jako pozytywny. Według OECD trudne jest jednak określenie siły tego wpływu. Na wzrost dochodów państwa oraz rozwój potencjału produkcyjnego oddziałują bowiem również inne czynniki, które nie są bezpośrednio skorelowane z działalnością firm zagranicznych (OECD, 2002, s. 68).

Wpływ BIZ w państwach rozwijających się jest relatywnie słabszy. Oddziaływanie to ma więc mniej pozytywnych aspektów. Kraje rozwijające się nie są przygotowane, by móc w pełni wykorzystać inwestycje. Główną przeszkodę stanowi tu luka technologiczna, nie w pełni przygotowana baza infrastrukturalna, niższy poziom wykształcenia społeczeństwa, często także korupcja, biurokracja, niejasny system prawny oraz słabo rozwinięte instrumenty rynku finansowego.

Natura inwestycji zagranicznych jest niezwykle skomplikowana; na kształt wyłaniających się z nich korzyści wpływa bowiem wiele czynników trudno definiowalnych lub niezdatnych do natychmiastowej identyfikacji przez kraj goszczący (np. zmniejszenie wiarygodności państwa). Kapitał zagraniczny w postaci inwestycji bezpośrednich jest trudniejszy do przyjęcia przez państwa rozwijające się lub najslabiej rozwinięte. Tam inwestycje owocują w znacznie skromniejszym stopniu niż w państwach wysoko uprzemysłowionych. Kraje jednak zabiegają o BIZ. Inwestycja to nie tylko ryzyko, ale, *summa summarum*, możliwość osiągnięcia wyższych korzyści w przyszłości.

Dyskusyjnym aspektem BIZ jest także ich związek z poziomem konkurencyjności rynku przyjmującego inwestycje oraz wynikający z tego wpływ inwestycji na rozwój, a więc po części i na wzrost gospodarczy. Jest to problem o tyle złożony, że od poziomu przygotowania przedsiębiorstw lokalnych do funkcjonowania w otoczeniu firm zagranicznych zależy stopień wykorzystania przez nie faktu obecności podmiotów zagranicznych. Pojęcie konkurencyjności jest w tym świetle swoistym pomostem między mikroekonomicznym aspektem działalności firm a makroekonomicznymi skutkami, jakie niesie ona dla gospodarki. I tak oto powraca problem rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorstwa z krajów wschodzących rynków i rozwijające się są z natury rzeczy niezdolne, by w pełni czynić pożytek z zaostrzonej walki o rynek z firmami zagranicznymi. By przetrwać, firmy lokalne muszą sprostać wymogom technologicznym, podwyższać poziom jakości i wydajności pracy, ponosić koszty na prowadzenie badań nad produktami/usługami, także szkolić personel. Z drugiej strony przed menedżmentem tych firm stoją nowe wyzwania z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem; pojawia się wiele aspektów wymagających zwiększenia nakładów pracy. Nie w pełni rozwinięte mechanizmy rynkowe, także brak długoletnich doświadczeń są czynnikami, które mogą silnie ograniczać rozwój potencjału lokalnych podmiotów.

Wpływ BIZ na poziom konkurencyjności firm lokalnych jest przedmiotem szczególnego zainteresowania świata nauki. Przeprowadzono wiele studiów



i analiz danych mających na celu uchwycenie kształtu i siły oddziaływania. Ponieważ jednak sama konkurencyjność jest pojęciem trudnym do zmierzenia, autorzy badań często posługują się poziomem produktywności jako wiarygodnym, mierzalnym wskaźnikiem. Za słusznością wyboru technik badań używających wskaźnik produktywności przemawia stwierdzenie Ahna (2002)¹², że „[...] znakomita większość studiów empirycznych potwierdza, że związek między konkurencyjnością rynkową i wzrostem produktywności jest wprost proporcjonalny i silny”. Podobnego zdania są obserwatorzy z OECD zaznaczający, że „[...] gdy chodzi o zidentyfikowanie pozytywnego wpływu BIZ, można go generalnie przypisać do handlu, transferu technologii, kapitału ludzkiego, konkurencyjności lub wzrostu przedsiębiorczości. Jeżeli jednak efekty BIZ są opisywane jako silne i nagłe, najbardziej prawdopodobnym źródłem wzrostu produktywności jest wzrost poziomu konkurencyjności”¹³.

Studia prowadzone przez Görga i Greenwaya (OECD, 2002, s. 137) nie dowiodły, aby obecność BIZ niosła dla przedsiębiorstw lokalnych krajów przechodzących transformację pozytywne skutki. Rezultat tych badań został poparty raportem Komisji Ekonomicznej dla Europy (UNECE – organ UE)¹⁴. Raport stwierdza, że skutki dla przedsiębiorstw lokalnych są „(...) raczej negatywne niż pozytywne (...) co może wzmocnić lęk przed „enklawistyczną” ekonomią jaką tą, która wchodząc na lokalne rynki poprzez silny, technologicznie zaawansowany sektor firm zagranicznych wywiera mały (jeżeli w ogóle) pozytywny wpływ na przyjmującą kapitał zagraniczny gospodarkę”¹⁵. Także badania identyfikujące wpływ BIZ na kondycję lokalnych firm czeskich¹⁶ opisują oddziaływanie w kategoriach negatywnych.

Z drugiej strony, analiza danych dla Węgier¹⁷ Sqrada ukazuje, że przedsiębiorstwa zagraniczne odznaczają się wyższym, niż przeciętny, poziomem produktywności oraz że wywierają pozytywny wpływ na inne firmy działające w tym samym sektorze. Autor zastrzega jednak, że siła pozytywnych efektów BIZ jest wprost proporcjonalna do stopnia orientacji eksportowej podmiotu zagranicznego oraz do bliskości granicy państwa, przy której zlokalizowana jest inwestycja (OECD, 2002, s. 137).

Analizy danych dla państw rozwijających się, nie należących do OECD, także różnią się między sobą, co potwierdza złożoną naturę wpływu BIZ na proces stymulowania konkurencyjności.

Pozytywne rezultaty oddziaływania odnotowali Blomström i Sjöholm¹⁸, którzy analizowali stan indonezyjskich firm produkcyjnych. Badania dowodzą, że podmioty zagraniczne cechują się co prawda większą, niż lokalne, wydajnością pracy, nie wyklucza to jednak dodatniego charakteru wpływu oraz faktu, że indonezyjskie przedsiębiorstwa korzystały z obecności inwestycji zagranicznych.

Badania przeprowadzone przez Andersona (2001)¹⁹ potwierdzają słuszność wniosków Blomströma i Sjöholma. Z analizy wynika, że obecność BIZ przyczynia się do podnoszenia produktywności firm lokalnych. Pozytywnych skutków działalności BIZ doszukali się także Kokko²⁰ oraz Blomström i Wolff²¹ analizujący sytuację meksykańskich firm. Kokko precyzuje, że wpływ jest pozytywny w odniesieniu do efektywności

pracy (*labour productivity*). Blomström i Wolff, z kolei, swoje wyniki odnoszą do wzrostu i produktywności firm lokalnych. Korzyści odnotowano również badając sytuację przemysłu urugwajskiego²².

Negatywne oddziaływanie odnotowali natomiast Aitken i Harrison²³ posługujący się przykładem Wenezueli. Obecność podmiotów zagranicznych nie była dla firm lokalnych czynnikiem stymulującym podnoszenie produktywności. Negatywne oddziaływanie potęgował dodatkowo fakt, że firmy zagraniczne oraz ze znaczącym udziałem kapitału zagranicznego poprawiały swój poziom produktywności. Podobny wynik mają badania Haddada i Harrisona prowadzone dla Maroka²⁴ oraz Aitkena dla Wenezueli i Meksyku²⁵. Studium przeprowadzone przez Kawai dla wybranych państw Azji i Ameryki Łacińskiej²⁶ wskazuje, że wzrost wpływu kapitału zagranicznego ma ogólnie negatywny wpływ.

Heterogeniczność natury BIZ polega na tym, że obecność podmiotów zagranicznych może, ale nie musi skutkować wzrostem konkurencyjności lokalnych podmiotów lub poprawą wskaźników mówiących o rozwoju gospodarczym. Inwestycje zagraniczne oddziałują zarówno na sfery mikro, jak i makroekonomiczne, dlatego oceniając ich wpływ, należy prowadzić rozważania dotyczące wielu dziedzin nauki, co stawia ich naturę w świetle interdyscyplinarnym. Fakt ten dodatkowo wspiera słuszność charakterystyki oddziaływania inwestycji jako złożonej i trudnej do jednoznacznego zdefiniowania.

Zofia Patora-Wysocka

PRZYPISY

- 1) Autorka będzie używać wymiennie skrótu BIZ z nazwami: inwestycje zagraniczne, inwestycje, kapitał zagraniczny.
- 2) *Foreign Direct Investment for Development Maximizing Benefits, Minimizing Costs*, OECD 2002, s. 7.
- 3) Markusen, Venables, 1995.
- 4) *Foreign...*, OECD 2002, s. 75.
- 5) Analiza bazy danych Banku Światowego z lat 1975–97 dla 90 państw.
- 6) Analiza bazy danych Banku Światowego z lat 1975–97 dla 115 państw.
- 7) Tłum. własne, *op.cit.*, s. 64.
- 8) OECD 2002, s. 64.
- 9) Naukowcy nie różnicowali form zjawiska *crowding-out*, *Foreign...*, OECD 2002, s. 64.
- 10) Badania na podstawie bazy danych UNCTAD z lat 1970–96, *Foreign...*, OECD 2002, s. 70–74.
- 11) Badania na podstawie bazy danych IMF, UNCTAD, *Foreign...*, OECD 2002, s. 70–74.
- 12) *Foreign...*, OECD 2002, s. 137, tłum. własne.
- 13) *Foreign...*, OECD 2002, s. 136, tłum. własne.
- 14) Raport z roku 2001.
- 15) *Foreign...*, OECD 2002, s. 137, tłum. własne.
- 16) Badania prowadzone przez Djankova i Hoekmanta (1999), OECD 2002, s. 137.
- 17) Analiza obejmuje okres 1992–99, OECD 2002, s. 137.
- 18) BLOMSTRÖM, SJÖHOLM 1994, *Foreign...*, OECD 2002, s. 137.
- 19) Dane z lat 1980–95 dotyczące firm produkcyjnych, *Foreign...*, OECD 2002, s. 137.
- 20) KOKKO (1994), OECD 2002, s. 137.
- 21) Analiza obejmuje lata 1965–1982, BLOMSTRÖM, WOLFF, 1994, *Foreign...*, OECD 2002, s. 137.
- 22) KOKKO, (1996), *Foreign...*, *op.cit.*, s. 137.
- 23) AITKEN, HARRISON, (1999) *Foreign...*, *op.cit.*, s. 137–138.
- 24) HADDAD, HARRISON, (1993) *Foreign...*, *op.cit.*, s. 138.
- 25) AITKEN (1996), *Foreign...*, *op.cit.*, s. 138.
- 26) KAWAI (1994) *Foreign...*, *op.cit.*, s. 138.

Ocena satysfakcji klienta z usług doradczych (I)

Modele jakości usług

Romuald I. Zalewski, Michał Borucki

Wstęp

W latach 80. XX wieku obserwowaliśmy silną presję rynku na obszar jakości, szczególnie w Europie. W walce o klienta organizacje przeznaczały znaczące środki finansowe na ulepszenie właściwości swoich wyrobów i usług. Skłoniło to Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) do opracowania rodziny norm regulujących zasady zarządzania jakością – ISO 9000. Nowelizacja z grudnia 2000 roku jest reakcją na dynamiczne zmiany zachodzące w zarządzaniu i organizacji firm i zawiera wskazówki dotyczące doskonalenia jakości usług lub wyrobów. Nowe standardy nie tylko poprawiły niedogodności edycji z 1994 r. (np. duża liczba udokumentowanych procedur, trudność w dostosowaniu normy dla firm usługowych), ale również, a właściwie przede wszystkim, zmuszają do przyjęcia podejścia procesowego w organizacji nastawionej na klienta oraz ciągłe doskonalenie.

Przedsiębiorstwo usługowe dbające o jakość powinno poznawać wymagania klienta oraz mierzyć jego satysfakcję (Zalewski, 1997). Wyniki badań są bardzo przydatnym materiałem do doskonalenia wykonania procesów w organizacji w kierunku pełniejszego spełnienia oczekiwań odbiorców wyrobów.

Celem niniejszej pracy jest sprawdzenie, czy i w jakim stopniu pomiar satysfakcji klienta oparty na zasadach metody SERVQUAL (Zeithmal, Parasuraman, Berry, 1984) będzie przydatny do doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością w firmie świadczącej wyspecjalizowane usługi doradcze. Dzięki opinii klientów będzie można zidentyfikować słabe i silne strony przedsiębiorstwa, udoskonalić ofertę oraz wykonywane procesy w ramach istniejącego systemu zarządzania jakością. Będzie to możliwe dzięki realizacji celów cząstkowych, które przedstawiają się następująco:

- poznanie opinii klientów na temat usług świadczonych przez organizację,
- ukazanie różnic pomiędzy opinią kierowników projektów a opinią klientów na temat:
 - ❖ idealnej usługi doradczej,
 - ❖ najważniejszych sfer doradztwa,
- uświadomienie sobie oczekiwań klientów,
- spełnienie wymagań normy PN – EN ISO 9001:2001.

Ogólne cechy usług

Najlepiej jest opisywać usługi poprzez wskazanie charakterystycznych cech, które różnią je od innych rodzajów działalności. Najczęściej wyróżnia się następujące cechy usługi (Rogoziński, 1998):

■ **Niematerialność**, jest to rodzaj świadczenia, który nie posiada fizycznej postaci. Klient przed wykonaniem usługi nie ma możliwości jej postrzegania. Często w trakcie procesu realizacji świadczenia również nie zaobserwuje żadnych materialnych wyników. Jednak tylko niewielka część usług występujących na rynku jest w 100% niematerialna. Zazwyczaj mamy do czynienia z kombinacją usług i wyrobów (Mudie, Cottam, 1998). W skrajnych przypadkach istnieje sam wyrób lub sama usługa. Każda inna sytuacja jest kombinacją tych dwóch składowych.

■ **Nierozdzielność** zwana także symultanicznością (Rogoziński, 2000) oznacza, że sprzedaż usługi, produkcja i konsumpcja w przypadku usług są nierozdzielne. Proces magazynowania nie ma racji bytu w przypadku świadczenia usług.

■ **Związek z człowiekiem**, który jest wykonawcą i od sposobu realizacji świadczenia będzie zależeć jakość jej wykonania. Jednocześnie to ludzie są najsłabszym i najbardziej zawodnym ogniwem w większości procesów. Końcowy efekt realizacji usługi będzie zależał od tego, kto ją wykonuje, kiedy i w jakich warunkach.

■ **Nietrwałość** oznacza, że usługa kończy się po chwili jej zrealizowania. Usługi nie można magazynować ani wytworzyć na zapas.

Usługi profesjonalne (doradcze) posiadają wszystkie wyżej wymienione cechy. Oprócz tego charakteryzują się specyficznymi właściwościami, takimi jak: wysokie kwalifikacje usługodawców, fachowa wiedza, zorientowanie na sferę biznesu, indywidualne podejście do klienta itp.

W warunkach nasilającej się konkurencji najważniejszym czynnikiem wpływającym na pozyskanie odbiorców towarów/usług, a co za tym idzie – sukcesu przedsiębiorstwa, staje się zadowolenie klienta. O tym, jak ważna jest dla organizacji satysfakcja klienta, świadczą wyniki przeprowadzonych badań o praktycznych efektach wynikających ze stopnia zadowolenia klienta (Sinha, 1993):

- koszt utrzymania dotychczasowego klienta jest pięciokrotnie niższy niż pozyskania nowego,
- zadowolony klient przekazuje pozytywną opinię o organizacji trzem znanym sobie osobom,
- usatysfakcjonowani klienci są bardziej lojalni – prawdopodobnie dokonają dalszych zakupów usług/towarów w przedsiębiorstwie, z którego są zadowoleni,
- niezadowolony klient przekazuje negatywną opinię o organizacji dziewięciu znanym sobie osobom,
- koszt odzyskania niezadowolonego klienta, który zrezygnował z usług/towarów danej organizacji jest dwudziestokrotnie wyższy od kosztu pozyskania nowego klienta.

Z badań wynika, że bardzo ważne jest, aby klient był zadowolony ze współpracy. Jeśli tak się stanie, będzie on najlepszą i najtańszą formą reklamy dla przedsiębiorstwa oraz będzie nadal korzystać z usług danej organizacji. Klient niezadowolony ze współpracy nie dość, że już nie wyda pieniędzy w firmie, będzie także rozgłaszał złą opinię na rynku, która z pewnością skutecznie zniechęci część potencjalnych odbiorców. Wiele innych ciekawych obserwacji i porad na podobny temat można znaleźć w pracy Forda, Heatona i Browna (2001).

Zrozumienie kluczowej roli klienta spowodowało powstanie nowych narzędzi i technik zarządzania. Można tutaj wymienić miary satysfakcji konsumenta, segmentację klientów (Moodie, Cottam, 1998; Michalak, 1997; Rogoziński, 1998), zarządzanie wiedzą (Skrzypek, 2000), *Customer Relationship Management* (CRM) (Dyche, 2002), *Total Quality Management* (Hamrol, Mantura, 1998; Costin, 1999; Zalewski 2002), Systemy Zarządzania Jakością wg norm serii ISO 9000:2000 (Bramorski, Łuczak, Urbaniak, 1999; Welleans, 2000; Wojciechowski, 2000), *Quality Function Deployment* (Stewart, Tax, 1996). Ich użyteczność, stosowalność i zadowolenie ze stosowania są przedmiotem badań i analiz (np. Rigby, 2001).

Charakterystyczne cechy usług: niematerialność, nierozdzielność i nietrwałość utrudniają precyzyjne sparametryzowanie procesu świadczenia. Dopiero w trakcie realizacji, lub po zakończeniu zadania, klient może ocenić usługę porównując końcowy efekt z wcześniejszymi wyobrażeniami i oczekiwaniami. Można więc stwierdzić, że zadowolenie klienta jest oceną jakości świadczonej usługi.

Modele jakości usług

Podczas świadczenia usługi zachodzą relacje pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Decydujący wpływ na jakość realizowanej usługi mają właśnie zdarzenia występujące w trakcie wykonywania zadania pomiędzy podmiotami (jakość doświadczonej), a także wyobrażenia usługobiorcy sformułowane przed, lub w początkowym stadium świadczenia (jakość oczekiwana).

Niematerialność usługi sprawia, że nie możemy jej zobaczyć, dotknąć, ani doświadczyć w żaden realny sposób. Możemy jedynie opisywać przebieg i końcowe efekty całego procesu. Nigdy też nie mamy pewności, że w przyszłości wszystko zostanie zrealizowane zgodnie z planem. Dlatego usługobiorcy zawsze posiadają jedynie pewne wyobrażenia, nie zawsze zgodne z wy-

obrażeniami usługodawców. Oczekiwanie dotyczące usługi mogą być kształtowane między innymi przez: komunikację rynkową (reklama, *public relations* itp.), wizerunek i opinię klientów o organizacji świadczącej usługi, potrzeby nabywcy usługi. Wyobrażenia usługobiorców są niczym innym, jak usługą oczekiwaną.

Pierwszym, który zauważył, że ogólna ocena jakości usługi jest rezultatem wartościowania dwóch wymiarów: technicznego i funkcjonalnego był Grönroos (1978). Według niego konsument porównuje oczekiwania z doświadczeniem w akcie formowania oceny końcowej. Ocenia więc:

- jakość techniczną – rezultat końcowy procesu świadczenia, czyli otrzymaną usługę. Klienta w tym aspekcie interesuje zgodność wyrobu z wcześniejszymi ustaleniami i swoimi oczekiwaniami;
- jakość funkcjonalną procesu wykonania, czyli sposób, w jakim przebiega świadczenie usługi. Ten rodzaj jakości powstaje bezpośrednio w wyniku procesów zachodzących w trakcie wykonywania usługi.

Obie wymienione wyżej składowe mają wpływ na jakość usługi doświadczonej. W niektórych przypadkach ważniejsza jest jakość końcowego efektu, a w innych klient kładzie większy nacisk na okres współpracy z usługodawcą. Niemniej zawsze te dwa czynniki należy wziąć pod uwagę. Jednocześnie podczas dokonywania oceny dochodzi do stworzenia własnego indywidualnego dla każdego usługobiorcy wizerunku organizacji realizującej zadanie oraz weryfikacji z wizerunkiem rynkowym (Grönroos, 1994). Wynik oceny usługodawcy zazwyczaj wpływa na końcową ocenę jakości doświadczonej. Szczegółowe definicje atrybutów jakości funkcjonalnej i jakości technicznej analizowali ostatnio Aldlaigan i Buttle (2002).

Model opracowany przez Gummessaona (1987) zwany także modelem jakości cząstkowych, wyróżnia w jakości usług dwie sfery: klienta oraz organizację. Ponieważ model ten został stworzony pod silnym wpływem sektora produkcyjnego, przyjęto istnienie różnych definicji jakości dla usługobiorcy (indywidualne potrzeby) oraz usługodawcy (specjalistyczne podejście). Aby definicja jakości usługi była jak najpełniejsza, została ona podzielona na cztery części (tzw. 4Q) obejmujące swoim zakresem zarówno podejście klienta, jak i organizacji świadczącej usługę.

■ Jakość projektu (wpływ klienta i organizacji) – na etapie tworzenia projektu usługi należy zwrócić szczególną uwagę nie tylko na wewnętrzne wymagania organizacji, ale również sygnały z rynku oraz doświadczenia z klientami. Jeśli wyrób zostanie źle zaprojektowany, to odbije się to negatywnie na jego sprzedaży.

■ Jakość wykonania (wpływ organizacji) zależy od zdolności pracowników organizacji do świadczenia usługi zgodnie z planem. Bardzo ważne na tym etapie są umiejętności świadczących usługi oraz odpowiednie przeszkolenie.

■ Jakość dostaw (wpływ organizacji) – dotyczy zdolności do wywiązywania się z umów i obietnic zgodnie z terminami, a efekty realizacji świadczenia powinny odpowiadać wcześniejszym ustaleniom.

■ Jakość relacji (wpływ klienta i organizacji) – stosunki z otoczeniem organizacji (w tym z klientami) buduje się przez cały okres świadczenia usługi.

Na całkowitą jakość usługi mają wpływ w mniejszym lub większym stopniu wszystkie powyższe składowe.

Model zintegrowany Grönroosa-Gummessona

Bazując na podobieństwach wyżej omówionych modeli stworzono wspólny model przedstawiony na rysunku 1 wykorzystujący zarówno podejście oparte na przeprowadzonych badaniach Grönroosa, jak i na doświadczeniach Gummessona zaczerpniętych z przedsiębiorstw. Model zintegrowany dzieli jakość na składowe zaczerpnięte z filozofii Gummessona, uwzględniając jednocześnie wpływ oczekiwań klienta oraz wizerunek firmy na ostateczną ocenę jakości (Gummesson, Grönroos, 1987).

Pomiar luk – model SERVQUAL

Pierwsze koncepcje jakości usług miały charakter bardziej opisowy i teoretyczny. Dopiero prace Parasuramana i współpracowników (1985, 1987) doprowadziły do opracowania techniki pomiaru jakości usług w postaci modelu SERVQUAL. Istota modelu SERVQUAL polega na badaniu satysfakcji klienta i ukazaniu zadowolenia jako wartości liczbowej. Koncepcja jest realizowana poprzez pomiar najpierw oczekiwań klienta (E), a następnie postrzeganych usług (P). Jakość danej usługi wyraża się różnicą pomiędzy wartością usługi oczekiwanej a otrzymanej (P-E). Innymi słowami jest to luka, jaka dzieli wykonaną usługę od usługi oczekiwanej przez klienta. Jeśli wartość liczby wyniesie zero, wówczas usługodawca całkowicie spełnił oczekiwania usługobiorcy. Jeśli znak obliczonej w powyższy sposób liczby będzie ujemny, wówczas świadczący usługę nie zrealizował w pełni zadania zgodnie z wyobrażeniami klienta. Znak dodatni cyfry oznacza, iż usługodawca dostarczył lepszą usługę, niż oczekiwał usługobiorca. Im większa bezwzględna wartość liczby, tym większa jest rozbieżność między tym, czego klient oczekiwał a tym, co otrzymał.

Narzędziem, za pomocą którego zbiera się powyższe dane, są dwa rodzaje ankiet. Pierwsza bada oczekiwania respondenta co do idealnej w jego mniemaniu usługi; druga zbiera informacje o ocenie zrealizowanego świadczenia na skali liczbowej siedmiopunktowej. Pytania te pozwalają zmierzyć głębokość pięciu luk przedstawionych na rysunku 2, które opisują jakość usługi.

Luka 1. – wyobrażenia kierownictwa odnośnie do oczekiwań klienta często różnią się od rzeczywistych potrzeb usługobiorców. Rozbieżność tę w modelu luk nazwano luką 1. Narzędziem służącym do przełożenia różnic na wartość liczbową jest ankieta badająca oczekiwanie klienta co do idealnej usługi. Kwestionariusz jest wypełniany przez klienta oraz kierownictwo organizacji. Wartość luki oblicza się odejmując od wartości przypisanych przez klienta, wartości naniezione przez kierownictwo.

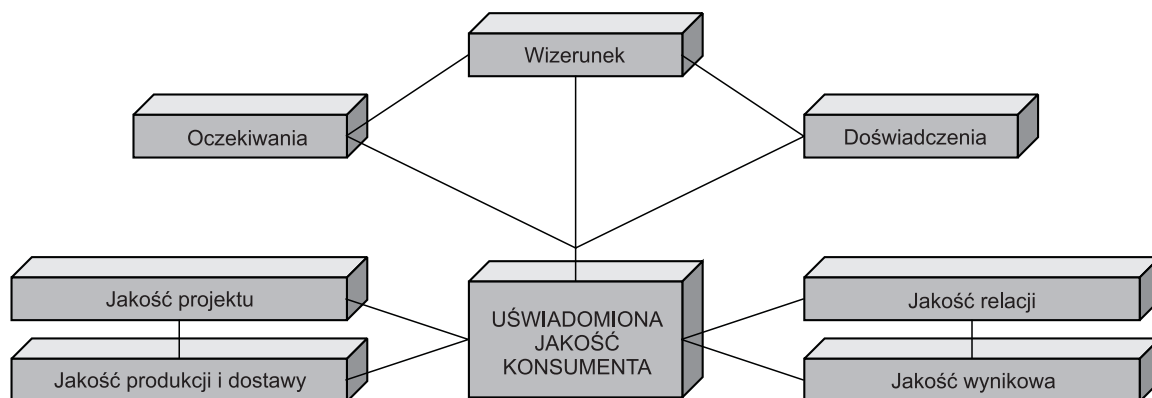
Luka 2. – po zidentyfikowaniu potrzeb klienta, kierownictwo stara się dostosować cechy usług świadczonych w firmie, tak aby jak najlepiej spełniać oczekiwania świadczeniobiorców. Najczęściej krokiem ku temu jest wyznaczenie bardziej lub mniej formalnych standardów jakościowych. Lukę 2. zidentyfikowano jako niewłaściwe przełożenie zidentyfikowanych oczekiwań klienta na standardy jakościowe i cechy usług.

Luka 3. – ma na celu zmierzenie stopnia, w jakim normy i standardy opisane w organizacji są przestrzegane przez pracowników firmy.

Luka 4. – jest to porównanie faktycznych doznań klienta z obietnicami, jakie składa firma.

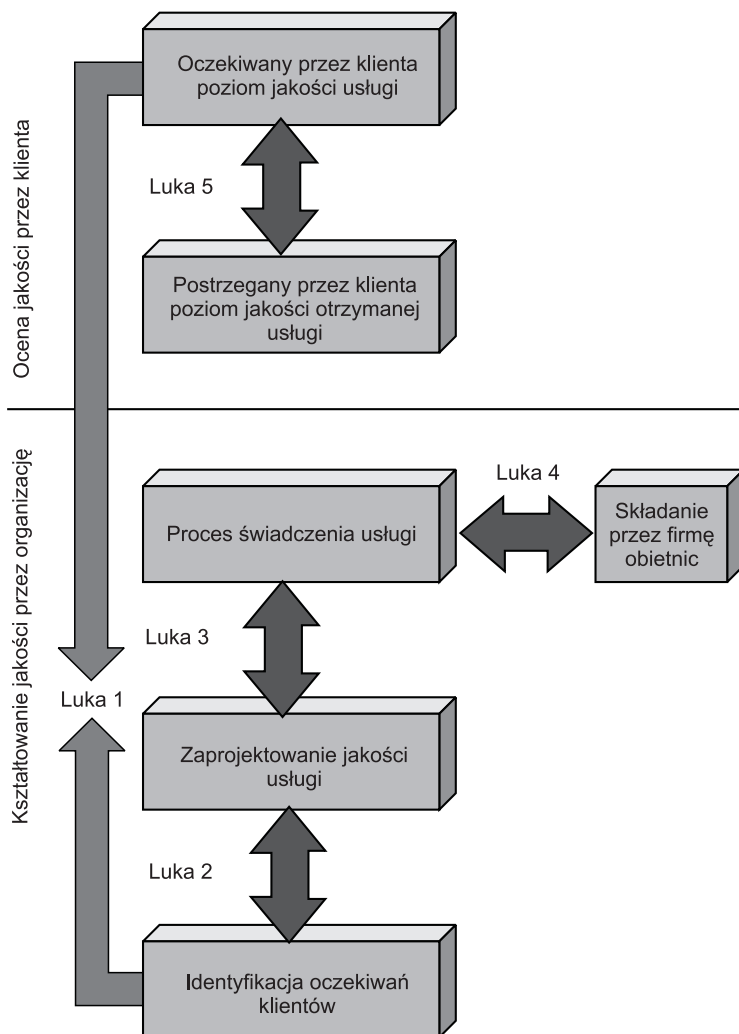
Luka 5. – przedmiot i sposób obliczania luki 5. przedstawiono w II części artykułu.

Model luk jest uniwersalnym narzędziem, za pomocą którego można zbadać jakość usług świadczonych przez organizację. Każda firma posiada jednak pewną specyfikę. Dlatego autorzy metody SERVQUAL zachęcają do dostosowywania ankiet oraz planu badania do własnych potrzeb. Jednocześnie sami starają się doskonalić stworzoną metodę. Metodę SERVQUAL zastosowano niedawno do badania jakości usług pośrednictwa w biurze nieruchomości (Zalewska, Kujawska, 2000). Na podstawie podobnych zało-



Rys. 1. Zintegrowany model Grönroosa-Gummessona





Rys. 2. Model luk

zeń metodycznych, Aldlaigan i Buttle (2002) opracowali model SYSTRA SQ do badania jakości usług bankowych.

Model stref tolerancji

inną koncepcję opisu jakości usług stosują autorzy badający czynniki satysfakcji i braku satysfakcji u konsumentów (np. Johnson 1995, Matzler i Sauerwein, 2002). Opisany przez Johnstona model stref tolerancji (1994) jest głęboko osadzony w psychologii i pozwala świadomie sterować odczuciami konsumenta, czyli jego satysfakcją.

Oczekiwania konsumenta odnośnie do usługi na poziomie przyjętym za normalny, ograniczone są dolną i górną granicą tolerancji. Podobnie wykonanie usługi może być uznane za zgodne z normami (pomiędzy GLT – górnym i DLT – dolnym limitem tolerancji). Spełnienie oczekiwań normalnych przekształca się w satysfakcję konsumenta, zaś przekroczenie GLT w zachwyty. Wykonanie usługi na poziomie poniżej DLT u konsumenta posiadającego normalne oczekiwania wywołuje niezadowolenie. Johnston w cytowanej pra-

cy (1994) pokazuje, że usługodawca może świadomie kształtować GLT i DLT swoich klientów zwłaszcza w wieloetapowych procesach usługowych (np. usługi hotelowe, wycieczki, usługi budowlane). Z kolei konsumenci poprzez emocjonalne zaangażowanie się w proces świadczenia usługi, znajomość standardów jakościowych kształtują indywidualną szerokość strefy oczekiwań normalnych. Stosowanie modelu stref tolerancji do badania satysfakcji konsumenta jest ułatwione, gdy jakość wykonania usługi może być określona ilościowo dla zbioru wyróżników charakterystycznych dla danej usługi.

Zakończenie

W niniejszej pracy scharakteryzowano kilka najbardziej podstawowych modeli opisujących jakość usług świadczonych na rzecz konsumenta. Badania jakości w sektorze usługowym mają krótką historię i zostały zapoczątkowane około trzydzieści lat temu. Wówczas to w rozwiniętych gospodarkach gwałtownie zaczęła wzrastać rola usług. Przekładało się to na wzrost zatrudnienia i obrotów w tym sektorze działalności oraz na wzrost dochodów operatorów usług. Pojawiły się też po stronie usługodawców problemy związane z metodami projektowania jakości świadczonych usług i ustalaniem standardów wykonania. A po stronie odbiorców występowały różnice poglądów odnośnie do oceny satysfakcji (lub jej braku) z otrzymanego świadczenia. Wzrastało więc zapotrzebowanie na prace naukowe porządkujące zebraną wiedzę i doświadczenia oraz wytyczające nowe kierunki. W odpowiedzi na

zapotrzebowanie rynku w zakresie oceny satysfakcji konsumentów z otrzymywanych usług zostały opracowane modele o charakterze teoretycznym i praktycznym. Najlepiej znany i szeroko stosowany model SERVQUAL opiera się na badaniach ankietowych pożądanych cech, z których powinna się składać idealna usługa (przed jej uzyskaniem) i stopnia zaspokojenia tych cech przez konkretnego usługodawcę. Stosunkowo prosty aparat matematyczny zastosowany w tej metodzie pozwala dla badanej populacji konsumentów wyznaczyć różnicę (lukę) pomiędzy jakością oczekiwaną i otrzymaną. Przy zachowaniu reguł wnioskowania statystycznego uzyskane wyniki można przednieść na całą populację potencjalnych konsumentów danej usługi lub klientów danej firmy usługowej.

W kolejnej, drugiej części artykułu przedstawione zostaną wyniki badania satysfakcji odbiorców usług doradczych. Badania potrzeb i oczekiwań konsumentów oraz stopnia zadowolenia konsumenta z uzyskanego wyrobu lub usługi są nieodłączną częścią systemu zarządzania jakością (np. wg ISO 9001:2000) i mają służyć ciągłej poprawie jakości.

Romuald I. Zalewski, Michał Borucki

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALDLAIGAN H., BUTTLE F.A., *SYSTRA-SQ: A New Measure of Bank Service Quality*, „*Int. J. Service Industry Management*”, 13 (4), 362–381 (2001).
- [2] COSTIN H., *Strategies for Quality Improvement: TQM, Reengineering and ISO 9000*, The Dryden Press 1999.
- [3] DYCHE J., *CRM – relacje z klientami*, Gliwice 2002.
- [4] FORD R.C., HEATON Ch.P., BROWN S.W., *Delivering Excellent Service*, „*California Management Review*”, 44 (1), 39–56 (2001).
- [5] GRÖNROOS C., *A Service Oriented Approach to Marketing of Services*, „*European Journal of Marketing*”, 12(8), 588–601 (1978).
- [6] GRÖNROOS C., *From Scientific Management to Service Management: Management Perspective for the Age of Service Quality Competition*, „*Int. J. Service Industry Management*”, 5(1), 5–20 (1994).
- [7] GUMMESSON E., GRÖNROOS C., *Quality of Products and Services – a Tentative Synthesis Between Two Models*, Research Report 87:3, University of Karlstad, Karlstad 1987.
- [8] HAMROL A., MANTURA W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN Warszawa–Poznań 1998.
- [9] JOHNSON R., *The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers*, „*Int. J. Service Industry Management*”, 6(5) 55–71 (1995).
- [10] JOHNSTON R., *The Zone of Tolerance*, „*Int. J. Service Industry Management*” 6(2) 46–61 (1994).
- [11] MAZUR J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002.
- [12] MUDIE P. COTTAM A., *Usługi – zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r.
- [13] PARASURAMAN A., ZEITHMAL V.A., BERRY L.L., *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality*, „*Journal of Retailing*” 64(1), Spring, 12–40 (1987).
- [14] RIGBY D., *Management Tools and Techniques: a Survey*, „*California Management Review*”, 43 (2), 129–160 (2001).
- [15] ROGOZIŃSKI K., *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- [16] ROGOZIŃSKI K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998 r.
- [17] SINHA M. N., *Winning Back the Angry Consumer*, „*Quality Progress*” 11, 53–55 (1993).
- [18] SKRZYPEK E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- [19] STEWART F.I., FOX S.S., *Planning for Service Quality: an Integrative Approach*, „*Int. J. Service Industry Management*” 7(4) 58–77 (1996).
- [20] WEALLEANS D., *The Quality Audit for ISO 9001:2000. A Practical Guide*, Gower 2000.
- [21] WOJCIECHOWSKI H., *ISO 9000 w praktyce*, Gdańsk 2000.
- [22] ZALEWSKI R.I., KUJAWSKA A., *Jakość usług pośrednictwa w obrocie nieruchomościami*, „*Świat Nieruchomości*” 30/31, 15–23 (2000).
- [23] ZALEWSKI R.I., *Zarządzanie jakością w produkcji żywności*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- [24] ZALEWSKI R.I., *Usługi – drogi do poprawy jakości*, „*Problemy Jakości*”, 29(11) 8–14 (1997).

Autorzy: prof. dr hab. Romuald I. Zalewski – Wydział Towaroznawstwa, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, mgr Michał Borucki – konsultant w firmie doradczej.

Fuzje i przejęcia – faza przygotowawcza

Halina Chwistecka-Dudek

Ostatnia fala fuzji i przejęć, zdaniem analityków tych procesów, rozpoczęła się w roku 1993. Wartość dokonanych inwestycji zwiększała się corocznie, a liczba tzw. zamkniętych transakcji wzrosła z 2901 w 1996 roku do 7335 w roku 2000. Jednakże, jak wskazują badania, większość fuzji i przejęć nie jest w stanie stworzyć dodatkowej wartości dla akcjonariuszy. Wręcz przeciwnie – zmniejsza ją – gdyż odsetek nieudanych transakcji wynosi od 60% do 80%¹. W związku z tym:

■ Pojawiły się pierwsze symptomy spowolnienia fali fuzji i przejęć, które można było zaobserwować już w czwartym kwartale 2000 roku. Dlatego uważa się, że obecna fala ulegnie wkrótce zahamowaniu.

■ Wyzwaniem dla wielu teoretyków i praktyków stało się zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu tych procesów, czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące: celu zakupu innego przedsiębiorstwa, jego rodzaju i wartości oraz działań strategicznych, które należy podjąć po dokonaniu transakcji w ramach tzw. zarządzania potransakcyjnego. Szczególną rolę przypisuje się właśnie procesowi integracji przedsiębiorstw, gdyż ta faza procesu fuzji i przejęć – mimo że zaliczana do najważniejszych kluczowych czynników sukcesu – jest rzadko dogłębnie opisywana w literaturze przedmiotu.

Celem opracowania jest identyfikacja fuzji i przejęć w warstwie procesualnej, ze szczególnym uwzględnieniem fazy integracyjnej tych procesów.

Proces fuzji i przejęć jest wyjątkowo złożony, kosztowny i wymagający zróżnicowanych kompetencji. Wywołuje gruntowne i długotrwałe zmiany we wszystkich obszarach funkcjonowania obu przedsiębiorstw. Złożoność tego procesu implikuje wyspecyfikowanie i analizę – nie zawsze następujących po sobie – etapów. W literaturze przedmiotu etapy te, czasami traktowane jako fazy, określane są mianem: przedakwizycyjnej, negocjacyjnej i poakwizycyjnej lub przygotowawczej, negocjacyjnej oraz integracyjnej². Fazy i etapy fuzji i przejęć w ujęciu różnych autorów prezentuje tabela 1.

Z tabeli wynika, że z klasycznego, trójfazowego podziału wyłamuje się A. Damodaran³, który dzieli

cały proces na cztery odrębne fazy, natomiast A. Payne⁴⁾ w ogóle nie grupuje wyróżnionych przez siebie sześciu etapów w większej całości. Należy jednak zauważyć, że wszyscy autorzy są zgodni co do tego, iż proces fuzji i przejęć zaczyna się od przygotowań, negocjacji, zawarcia transakcji a następnie integracji połączonych przedsiębiorstw.

Faza przygotowawcza

P przed podjęciem strategicznej decyzji, jaką niewątpliwie są fuzje i przejęcia, należy ocenić szanse i zagrożenia związane z tym procesem. Szczególnie należy dokładnie zidentyfikować wybraną ścieżkę rozwoju w aspekcie takich form, jak: rozwój wewnętrzny czy alians strategiczny. Wybór tzw. ścieżki zewnętrznej wymaga sprecyzowania roli strategicznej fuzji i przejęć w procesie rozwoju przedsiębiorstwa oraz implikuje wdrożenie tej strategii na poziomie:

- przedsiębiorstwa (*business strategy*), gdzie celem strategicznym jest poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w różnych dziedzinach jego działalności przez zwiększenie efektywności w osiąganiu korzyści skali, wykorzystywaniu doświadczeń oraz wzmocnieniu siły rynkowej, lub
- kooperacji (*corporate strategy*), gdzie celem strategicznym jest możliwość realokacji zasobów finansowych lub restrukturyzacja i dywersyfikacja przedsiębiorstw sektorów znajdujących się w fazie schyłkowej⁵⁾.

Po rozważeniu strategicznych alternatyw rozwojowych przedsiębiorstwa – zarówno opcją wewnętrzną, jak i zewnętrzną i podjęciu decyzji o realizacji pro-

cesu fuzji z innym podmiotem lub przejęciu innego podmiotu, konieczne jest ustalenie właściwego momentu do przeprowadzenia tegoż procesu. Moment ten będzie zależał przede wszystkim od aktualnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jego sił i słabości oraz kierunków przyszłego rozwoju. Jeżeli cele strategiczne mogą być w największym stopniu zrealizowane poprzez procesy fuzji i przejęć, wówczas będzie to najlepszy moment do podjęcia takiej decyzji.

Ponadto należy zauważyć, że proces fuzji i przejęć jest niezwykle skomplikowany i dlatego należy kierować nim bardzo elastycznie. Bariery skutecznego kierowania może być np. nieodpowiednia struktura organizacyjna. Przeciwdziałając temu należy tworzyć specjalne zespoły do spraw fuzji i przejęć⁶⁾.

W skład takiego zespołu powinni wchodzić menedżerowie posiadający odpowiednie doświadczenie i autorytet, dzięki czemu grupa może cieszyć się niezbędnym szacunkiem menedżerów operacyjnych oraz zarządu, któremu składa swoje rekomendacje. Zespół powinien charakteryzować się aktywną postawą i poszukiwać okazji do przeprowadzenia fuzji lub przejęcia oraz pomagać w dokonaniu wstępnej selekcji zgłaszanych pomysłów. Z czasem zespoły stają się źródłem wiedzy i umiejętności potrzebnych do określania okazji inwestycyjnych, ich oceny oraz negocjowania warunków umowy.

W zależności od potrzeb, zespół zadaniowy do spraw fuzji może przyjąć formę stałego elementu w strukturze organizacyjnej firmy lub być powoływany tylko w momencie planowanej transakcji przejęcia.

Tab. 1. Fazy i etapy fuzji i przejęć – przegląd stanowisk

FAZA	Działania strategiczne według:				
	S. Sudarsanama	W. Frąckowiaka	P. Haspelagha i D. Jemisona	A. Damodarana	A. Payne'a – etapy
I	<ul style="list-style-type: none"> ● strategia przejęcia i kryteria transakcji ● poszukiwanie i identyfikacja firm – celów ● ocena firmy – celu oraz możliwości transakcji 	<ul style="list-style-type: none"> ● identyfikacja możliwości wzrostu ● określenie strategicznych przesłanek i celów wzrostu zewnętrznego ● poszukiwanie i analiza kandydatów 	<ul style="list-style-type: none"> ● określenie celów strategicznych ● poszukiwanie firmy – celu ● analiza i ocena strategiczna firmy – celu 	<ul style="list-style-type: none"> ● rozwijanie strategii przejęcia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formułowanie strategii nabywcy 2. Określenie kryteriów wykupu 3. Analiza potencjalnych celów
II	<ul style="list-style-type: none"> ● rozwój oferty ● ocena finansowa firmy – celu ● negocjowanie i finansowanie ● zawarcie transakcji 	<ul style="list-style-type: none"> ● analiza opłacalności nabycia ● złożenie oferty i negocjacje 	<ul style="list-style-type: none"> ● ocena finansowa ● negocjacje ● zawarcie transakcji 	<ul style="list-style-type: none"> ● wybór firmy – celu i jej ocena 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Finansowa ocena wybranych celów 5. Negocjowanie ceny przejęcia
III	<ul style="list-style-type: none"> ● ocena dopasowania organizacyjnego i kulturowego ● integracja ● wyniki 	<ul style="list-style-type: none"> ● integracja podmiotów po nabyciu ● ocena i kontrola efektów nabycia 	<ul style="list-style-type: none"> ● integracja 	<ul style="list-style-type: none"> ● ustalenie celu i sposobu finansowania 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Integracja
IV				<ul style="list-style-type: none"> ● integracja 	

Źródło: opracowanie własne.

W fazie przygotowawczej dochodzi również do wyboru potencjalnych kandydatów do przejęcia. Aby tego dokonać, należy ustalić kryteria wyboru właściwego partnera – zarówno ogólne, jak i szczegółowe. Kryteria ogólne mają charakter strategiczny i są powiązane z motywami zawarcia transakcji, kryteria szczegółowe natomiast umożliwiają wybór najlepszego partnera⁷⁾.

Według R. Aiello i M. Watkina⁸⁾, aby odnieść sukces podczas selekcji kandydatów, istotne jest przestrzeganie dwóch zasad:

■ „Patrz na wszystko” – co oznacza, że należy uwzględniać jak największą ilość okazji. Dzięki temu przedsiębiorstwo uzyskuje rozeznanie na rynku, potrafi dokonać porównań różnych kandydatów oraz wytwarza określoną dyscyplinę i sprawność w zakresie zarządzania procesem selekcji.

■ „Trzymaj się strategii” – co implikuje w procesie wyboru potencjalnych kandydatów działania zgodnie z wyznaczonym wcześniej kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa. Przejęcie innej firmy musi zatem wspomagać przedsięwzięcia strategicznego rozwoju.

Niezbędne jest także ograniczenie wpływu emocji na ocenę przyszłych partnerów i skupienie się na celach strategicznych przedsiębiorstwa.

Znając motywy przejęcia oraz zestaw kryteriów (szczególnie cząstkowych) tworzony jest tzw. profil przedsiębiorstwa do przejęcia – wzorzec idealny, który jest niezwykle pomocny w procesie selekcji przedsiębiorstw⁹⁾.

Mając przygotowany profil kandydata przedsiębiorstwa ma do wyboru: albo na własną rękę dokonać poszukiwań, identyfikacji i selekcji przedsiębiorstwa, które spełnia jak najwięcej warunków zawartych w profilu, albo zaangażować specjalistę znającego rynek przedsiębiorstw.

Poszukiwanie kandydata na podstawie kryteriów daje jednak nikłe szanse dokonania jednoznacznego wyboru, gdyż kandydaci różnią się najczęściej szczegółowymi charakterystykami, a ujawnione w świetle kryteriów cząstkowych słabe strony jednych kandydatów mogą być silnymi stronami innych. Dlatego identyfikacja i wybór odpowiedniego kandydata są jednymi z najbardziej zniechęcających etapów, gdyż wymuszają podjęcie badań większej liczby przedsiębiorstw, zanim lista kandydatów zostanie zawężona. Sporządzenie zawężonej listy kandydatów, tzw. krótkiej listy pozwala na przejście do kolejnej fazy selekcji, znacznie bardziej pogłębionej analitycznie. Według Frąckowiaka¹⁰⁾ obejmuje ona analizę strategiczną, zdolności kandydata do generowania dochodu, wpływ potencjału zarobkowego kandydata na relację cena/zysk oraz analizę kierownictwa przedsiębiorstwa – kandydata do nabycia.

Uzyskana na podstawie tych analiz informacja pozwoli na oszacowanie pozytywnych i negatywnych stron, jak również na wstępną wycenę każdego kandydata. Analizy tego typu są przez fachowców określone jako *preliminary due diligence*. Mają one na celu uzyskanie dość powierzchownej wiedzy o potencjalnym kandydacie, na podstawie której inwestor będzie w stanie dokonać wstępnej selekcji. Do przeprowadzenia ostatecznej weryfikacji informacji i wyselekcjo-

nowania przedsiębiorstwa – kandydata do fuzji lub przejęcia, służy analiza *due diligence*, zwana również audytem inwestycyjnym. Jest to wszechstronne badanie spółki we wszystkich aspektach jej działalności w celu szczegółowego zidentyfikowania i zweryfikowania źródeł wartości przedsiębiorstwa, które mogą być wykorzystane przez nabywcę, np. do określenia jego ceny. Zakres i charakter analizy zależą od specyfiki badanego przedsiębiorstwa i mają udzielić odpowiedzi na pytania dotyczące faktycznej atrakcyjności kandydata, jego sił i słabości, efektów synergicznych w obszarze kompatybilności celów strategicznych, kluczowych kompetencji, zarządzania, jak również stopnia integracji operacyjnej i finansowej.

Analiza *due diligence* powinna być nastawiona na wykrycie tych elementów, które mogą nie zostać dostrzeżone w toku standardowej analizy strategicznej, a posiadają znaczny wpływ na wartość przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że jej rzetelne przeprowadzenie zdeterminowane jest możliwością wglądu w wewnętrzną informację (dokumenty) przejmowanego przedsiębiorstwa.

Często, ze względu na wagę dokumentów udostępnianych audytorom, bardzo szczegółowo określone są procedury prowadzenia *due diligence*. Dlatego można powiedzieć, że przeprowadzenie *due diligence* jest warunkiem *sine qua non* przejęcia, pozwala ocenić ryzyko inwestycyjne i wpływa na proces negocjacji warunków transakcyjnych, czyli drugą fazę procesu fuzji i przejęć.

Halina Chwistecka-Dudek

PRZYPISY

- ¹⁾ D. MASSIMILIAN, *Notes from the M&A Trenches*, „Journal of Business Strategy”, 2001 nr 1–2, s. 20–23.
- ²⁾ Por. *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, red. W. FRĄCKOWIAK, PWE Warszawa 1998, s. 40, S. SUDARSANAM, *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 44, P. HASPELAGH, D. JEMISON, *Acquisitions – Myth and Reality*, „Sloan Management Review”, 1987, nr 53.
- ³⁾ A. DAMODARAN, *Valuing Acquisitions*, www.stern.nyn.edu („adamodar”).
- ⁴⁾ A. PAYNE, *Approaching Acquisitions Strategically*, „Journal of General Management” 1987, nr 2.
- ⁵⁾ Por. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 229.
- ⁶⁾ S. SUDARSANAM, *op.cit.*, s. 50.
- ⁷⁾ Wybór motywu oraz potencjalnego kandydata następuje najczęściej równocześnie, a nie w sposób sekwencyjny, jak by się mogło wydawać. Istotne jest również to, iż często przedsiębiorstwa kierują się więcej niż jednym motywem i wówczas dominujący motyw będzie tym przewodnim w poszukiwaniach firm – celów. Por. A. DAMODARAN, *Valuing Acquisitions*, *op.cit.*
- ⁸⁾ R. AIELLO, M. WATKINS, *The Fine Art of Friendly Acquisition*, „Harvard Business Review”, 2000 nr 11–12.
- ⁹⁾ Cechy potencjalnego kandydata do przejęcia, tzw. listę cech szeroko prezentuje literatura przedmiotu, np. H. JOHN-SON, *Fuzje i przejęcia*, Liber, Warszawa 2000.
- ¹⁰⁾ *Fuzje i przejęcia...*, *op.cit.*, s. 142.

Kształtowanie wartości podmiotu gospodarującego

Władysław Janasz

Postępująca globalizacja gospodarowania, wyrażająca się gwałtownymi i radykalnymi zmianami we wszystkich sferach życia społecznego (rynki, technologie, środowiska konkurencji) prowadzi do zmian w wielkości i strukturze popytu i podaży. Każde przedsiębiorstwo, które chce się utrzymać na rynku, powinno ciągle wprowadzać zmiany w swojej strategii działania i szybko reagować na zmiany rynku pod groźbą wypadnięcia z niego. W strategii przedsiębiorstw działających na rynku globalnym, krajowym lub regionalnym trzeba uwzględnić tendencje do zmian, które są już znane lub przewidywane. O ile to jest możliwe, należy szybko reagować na zmiany zachodzące przede wszystkim w otoczeniu ekonomicznym i społecznym (zmiany w świadomości społecznej).

Przedsiębiorstwa chcące konkurować na współczesnych rynkach, które charakteryzują się dużą zmiennością warunków otoczenia i wysokim tempem postępu naukowo-technicznego, muszą wdrażać innowacje. Niekiedy spotyka się twierdzenie, że współczesne społeczeństwa żyją w wieku innowacji¹⁾, a firmy, które nie wprowadzają innowacji, obumierają²⁾. Konieczne jest zatem budowanie tradycji innowacji w przedsiębiorstwach³⁾. Tezę tę potwierdza obszerna literatura przedmiotu i liczne badania empiryczne.

Obecne rynki produkcji obejmują również rynki informacji i wiedzy. Pojawienie się wielu nowych środków masowej informacji i komunikacji wpływa na cyrkulację procesów innowacyjnych w skali globalnej, wzrost poziomu i dynamikę ich rozwoju, a także na obowiązujące warunki konkurencji. Bardzo istotna jest umiejętność zachowania i tworzenia własnych, rdzennych kompetencji – *core competences*. Innowacyjność jest ujmowana geocentrycznie, co oznacza, że rynki światowe, a nie rynek krajowy, są podstawowymi płaszczyznami działalności przedsiębiorstw⁴⁾. Wyrazem integracji nauki i techniki we współczesnym rozwoju społeczno-gospodarczym jest zanikanie różnic między tradycyjnie prowadzonymi badaniami naukowymi a działalnością gospodarczą⁵⁾.

Globalizujące się przedsiębiorstwa relatywnie łatwiej mogą pozyskać zasoby materialne (rozwiniecie wektora zasobów), niż spożytkować **zasoby niewidzialne** (unikalne umiejętności, kwalifikacje i postawy kapitału ludzkiego, zbiory informacji, tożsamość, kultura techniczno-organizacyjna, wiedza, znajomość rynku itp.). W krajach wysoko rozwiniętych wykształcił się **nowy paradygmat przedsiębiorstwa**, który doprowadził do zmiany istoty i kształtu **strategii** innowacyjnej (technicznej) przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach materializują się i komercjalizują rozwiązania konstrukcyjne, technologiczne, organizacyjne i inne, wygenerowane przez jednostki naukowo-badawcze i badawczo-rozwojowe. Ponadto przedsiębiorstwa

są źródłem pozabudżetowego finansowania nauki, co ma istotne znaczenie z powodu relatywnie niskiego finansowania tego segmentu ze środków budżetowych. Zmiana paradygmatu przedsiębiorstwa wyraża się w tym, że zasadniczą (podstawową) rolę zaczynają w nim odgrywać **zasoby wiedzy** (*knowledge assets*). To one zaczynają być podstawową wartością podmiotów gospodarujących (wiedza konstrukcyjna, technologiczna, organizacyjna, handlowa itp.). Na podmiot gospodarujący można patrzeć jak na instytucję (układ) tworzącą, przetwarzającą i spożytkującą wiedzę (innowację).

Zdobycie lub utrzymanie przewagi strategicznej (konkurencyjnej) na rynku jest możliwe przez generowanie innowacji przez przedsiębiorstwa. Podstawową i otwartą kwestią są więc ekonomiczne czynniki, mechanizmy, metody, narzędzia oraz cały system postępowania i pobudzania innowacji. Na system ten składają się powiązania między instytucjami publicznymi i prywatnymi, zarówno krajowymi, jak i międzynarodowymi. System innowacji powinien umożliwiać szybki przepływ wiedzy (informacji) i kapitałów, pozwalający na wprowadzanie nowych rozwiązań konstrukcyjnych, technologicznych i organizacyjnych do praktyki gospodarczej. Tym celem (celowi) powinna być podporządkowana strategia działalności przedsiębiorstw.

Aktywność innowacyjną trzeba traktować jako element przedsiębiorczości, zarówno indywidualnej, jak i zbiorowej podmiotu gospodarczego. Wymaga ona jednak sprzyjających warunków i przemyślanej stymulacji, postrzeganych jako pewna całość, a nie jako zbiór pojedynczych działań menedżerskich, pretendujących do miana działań motywacyjnych (model postrzegany jako akceptacja dążenia człowieka do potwierdzenia i podnoszenia własnej wartości). Wynika stąd, że aby osiągnąć powodzenie, należy określić model przyszłości, nowej jakości, funkcji strukturalizacyjno-innowacyjnej, który wyróżniałby go spośród już istniejących modeli.

Tworzenie **wartości** podmiotu gospodarującego polega na łączeniu jego strategii działania z wynikami finansowymi. Niezbędna jest więc identyfikacja czynników kreujących wartość, a także miejsc i sposobów, za których pomocą powstaje ta wartość i gdzie zostaje spożytkowana. Szczegółowe oceny prowadzone w podmiotach gospodarujących powinny pozwolić na określenie zestawu czynników, które mają wpływ na wartość danego przedsiębiorstwa. Maksymalizacja **wartości przedsiębiorstwa** jako podstawowy cel funkcjonowania podmiotu, chociaż nie jedyny, zyskuje w literaturze przedmiotu coraz więcej zwolenników. Osiągnięcie tego celu mogą umożliwić **różne modele**; niezbędne jest też wypracowanie odpowiedniego

instrumentarium. Przyjęty cel gospodarowania, chociaż nie jedyny, może wywoływać wiele kontrowersji, co wypływa z podejścia do poszczególnych grup interesów lub czynników środowiskowych (*stakeholders*)⁶. Mówiąc inaczej, można przyjąć, że maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest pochodną pierwotnego celu (przetrwania i rozwoju). Maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa polega na takim zarządzaniu, aby podmiot działania koncentrował swoją uwagę na kluczowych czynnikach tworzenia wartości, odpowiednio je integrując i usprawniając proces podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Strategie przedsiębiorstw są wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń, co wynika z kompromisów zawieranych między poszczególnymi grupami interesów⁷. Można zatem powiedzieć, że celem przedsiębiorstwa jest narkreślony stan zdarzeń (zmiennych), które pragnie uzyskać podmiot, a więc zmienna (zmiennie) ekonomiczna dotycząca jego działalności, będąca przedmiotem zainteresowania grup interesu (kierownictwa), a tym samym podstawowym kryterium podejmowania decyzji i sposobu postępowania⁸.

Ocena wartości umożliwia dostosowanie funkcjonalności produktu do zapotrzebowania klientów. Produktem może być wszystko to, co znajdzie nabywcę na rynku, zostanie użyte bądź skonsumowane dla zaspokojenia określonej potrzeby (dobra fizyczne, usługi, wiedza, idee, organizacje itp.). Produkty mają pewne charakterystyczne cechy lub zbiór cech, których oczekują nabywcy (różne aspekty wartości: kosztowa, wymienna, użytkowa, atrakcyjności)⁹. Postęp techniczny i technologiczny wymusza ponoszenie nakładów na nowe wyroby, które są atrakcyjniejsze i bardziej konkurencyjne. Może to powodować wzrost ich wartości. Wpływ innowacyjności, badań i rozwoju na wartość przedsiębiorstwa wyraża się w dwojaki sposób: przez wzmocnienie jego pozycji konkurencyjnej i kondycji finansowej, a tym samym wartości firmy. Podstawową kwestią jest wybór technologii produktu w zależności od rodzaju rynku.

W modelu działalności przedsiębiorstwa i jego rozwoju nie powinno się pomijać innowacji. Dowodem na to jest utrata wartości przez wiele przedsiębiorstw w szybko rosnących sektorach wysokiej techniki. Niewłaściwie zaprojektowany model działalności przed-

siębiorstwa niszczy bowiem jego wartość. Model działalności przedsiębiorstwa można sprowadzić do czterech podstawowych strategicznych wymiarów: wyboru klientów, przejmowania wartości, kontroli strategicznej i zakresu działania¹⁰. Aby model zapewnił, że podmiot będzie działał jako zintegrowana i wzmacniająca się struktura, trzeba dostosować jego najważniejsze składniki do **priorytetów klientów**.

Wymiar **przejmowania wartości** przez podmiot sprowadza się do metody nagradzania za wartość dostarczaną swoim klientom. W porównaniu z poprzednimi okresami wyraźne jest zjawisko poszerzania mechanizmów przejmowania wartości (nagrody uzyskiwane za wartość dostarczaną w nowatorski sposób, kredytowanie, usługi pomocnicze, zwiększanie udziału w dalszej części łańcucha wartości)¹¹.

W modelu działalności przedsiębiorstwa **kontrola strategiczna** pełni funkcję ochrony strumienia zysku. Przedsiębiorstwo ma różne sposoby zapewnienia kontroli strategicznej, która jest podstawowym składnikiem wprowadzenia skutecznej innowacji.

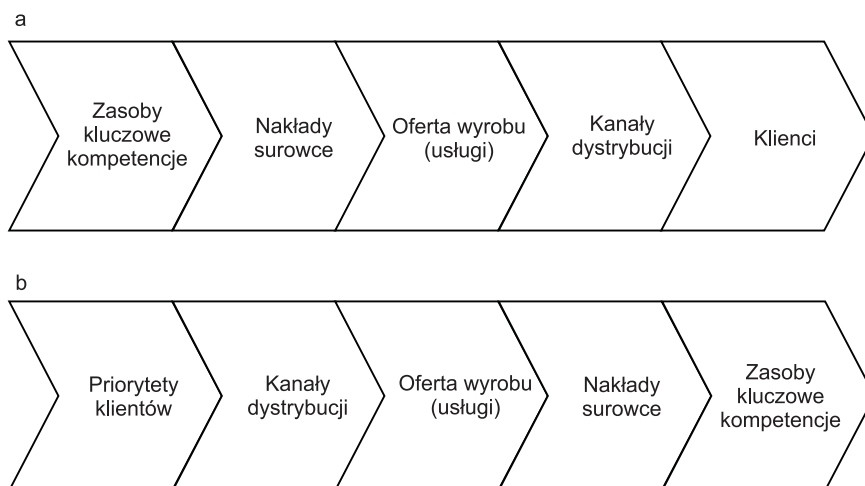
W modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa **zakres działania** obejmuje problematykę rodzaju i struktury oferowanych produktów i usług.

Wszystkie cztery strategiczne wymiary są od siebie wzajemnie zależne i dopełniają się. Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw wymaga **odnawiania** modeli ich działalności w **długim** okresie. Programując strukturę produkcji i technologię, podmiot powinien dostosowywać się do najistotniejszych priorytetów klientów (selekcja, podział klientów). Nowe projekty modelu działalności przedsiębiorstw uzyskuje się przez **kreatywność strategiczną**, czyli ponowne opracowanie projektu działalności, zanim utraci wartość dotychczasowy model oraz zmienia się potrzeby i priorytety klientów. Rozwijanie nowych możliwości i dokonywanie wyborów jest więc niezbędne, ponieważ z upływem czasu modele działalności przedsiębiorstw mogą się zestarzeć, podobnie jak technicznie starzeją się wyroby (przemieszczanie stref zysku, odnawianie własnego modelu działalności).

Nowoczesny łańcuch wartości powinien się zaczynać od klienta, a następnie zmierzać do podstawowych kompetencji i zasobów. Klient jest pierwszym ogniwem, siłą sprawczą, która porusza pozostałe ogniwa

(potrzeby, priorytety). Tradycyjny łańcuch wartości kładzie nacisk na zasoby i kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa (rys. 1), a w dalszej kolejności wymienia się nakłady i surowce, oferty wyrobu (usługi), kanały dystrybucji i klientów.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorach innowacji technologicznych powinny przodować w przewidywaniu przyszłych potrzeb klientów, tworzeniu radykalnych nowych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych oraz szybkim ich wprowadzaniu do produkcji i dystrybucji. Wynika to z faktu, że cykle życia produktów na rynku są coraz krótsze. Przewaga konkurencyjna uzyskana dzięki pierw-



Rys. 1. Łańcuch wartości: a) tradycyjny, b) nowoczesny

Źródło: A.J. SLYWOTZKY, D.J. MORRISON, B. ANDELMANN, *op.cit.*, s. 36.

szym generacjom produktu nie gwarantuje utrzymania pozycji lidera. Permanentne doskonalenie produktów i procesów technologicznych to najważniejszy czynnik długoterminowego powodzenia nawet tych przedsiębiorstw, które funkcjonują w sektorach o stosunkowo wydłużonych cyklach życia produktów (wyszktałenie kultury w dziedzinie technologii i projektowania).

Współcześnie przedsiębiorstwa muszą działać w taki sposób, aby wykorzystać **procesy zintegrowane** przenikające do tradycyjnych struktur podmiotów za pomocą zdolności uczenia się na zasadzie podwójnej pętli¹²⁾. Tego rodzaju założenie się polega na kwestionowaniu przyjętych założeń i rozważaniu, czy założenia teoretyczne przyjęte przez menedżerów są zgodne z aktualną wiedzą, informacją, obserwacją i doświadczeniem.

Możliwe do zidentyfikowania **procesy wewnętrzne** przedsiębiorstw, wynikające z ich celów, sprawdzają się do tworzenia wartości przyciągającej klientów z przewidywanego, docelowego segmentu rynku oraz osiągnięcia oczekiwanych przez właścicieli wyników finansowych.

Tradycyjne podejście do procesów wewnętrznych skupia się na dostarczaniu produktów (usług) aktualnym klientom podmiotu oraz kontroli i usprawnianiu **procesów operacyjnych**. W ich wyniku powstaje jedynie część wartości przedsiębiorstwa, tak zwana część krótkofalowa, czyli oferowany produkt (usługa, dostawa, obsługa produktu i klienta)¹³⁾.

Nowe podejście do procesów wewnętrznych wymaga od przedsiębiorstw takiego kształtowania produktów (usług) i procesów, które mogą zaspokoić potrzeby nie tylko obecnych, ale i przyszłych klientów. Pozwala to bowiem osiągnąć strategiczne cele rynkowe i finansowe. Powiązania między dwoma podstawowymi rodzajami procesów wewnętrznych przedstawia rysunek 2.

W literaturze przedmiotu powszechnie się przyjmuje, że długofalowe procesy innowacyjne w tworzeniu wartości są dla wielu przedsiębiorstw znacznie ważniejszym czynnikiem określającym przyszłe wyniki finansowe i rynkowe niż bieżący (krótkoterminowy) cykl operacyjny¹⁴⁾. Rozwój nowych produktów i pozyskanie klientów z nowych segmentów to czyn-

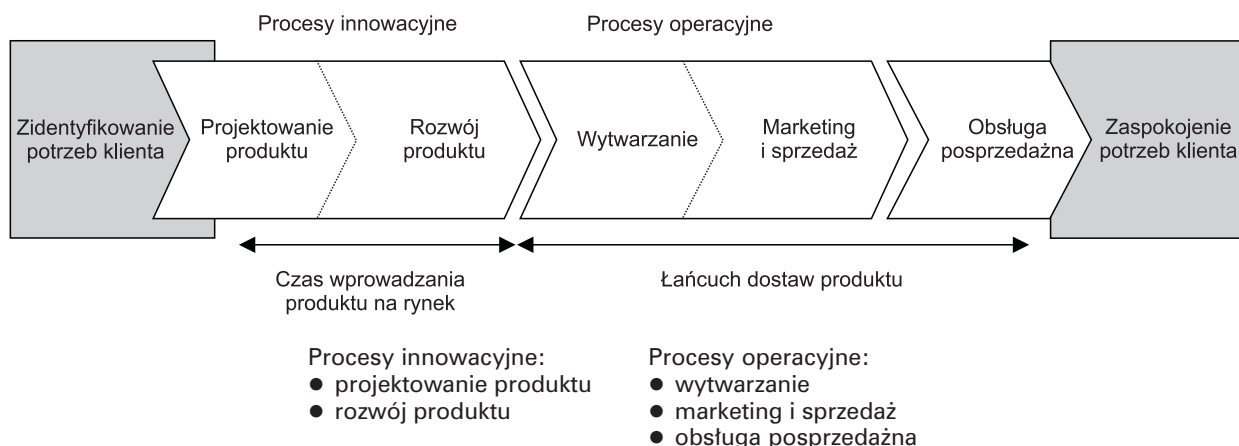
niki obecnego i przyszłego sukcesu przedsiębiorstw. Przy obecnych umiejętnościach i technologii trudno jest jednak wykorzystać te czynniki.

Każdy podmiot gospodarowania może mieć zindywidualizowany, unikatowy łańcuch procesów tworzenia wartości (dla klienta i określający rezultaty finansowe). Jest jednak pewien ogólny model łańcucha tworzenia wartości, który przedsiębiorstwa mogą adaptować do zindywidualizowanych potrzeb własnych, odpowiednio programując przyszłe procesy wewnętrzne¹⁵⁾. Na tak rozumiany model składają się **trzy podstawowe** grupy procesów: innowacyjne, operacyjne i obsługi posprzedażnej, co przedstawia rysunek 3. Z rysunku wynika, że w segmencie procesów innowacyjnych podmiot gospodarowania bada zgłaszane i ukryte potrzeby klienta, a następnie zajmuje się tworzeniem produktu bądź usługi, które są w stanie je zaspokoić. Drugim ogniwem ogólnego modelu łańcucha wartości jest grupa procesów operacyjnych (wytwarzanie produktu lub usługi i dostarczanie klientowi). Trzecim ogniwem łańcucha wartości jest grupa procesów obsługi klienta (obsługi posprzedażnej).

Badania i rozwój (B+R) to kluczowe i integralne elementy procesu tworzenia wartości podmiotu gospodarującego. Innowacje natomiast są podstawową składową procesu wewnętrznego¹⁶⁾. Prawdopodobnie ta jest szczególnie widoczna w sektorach, klasach i grupach przedsiębiorstw, które charakteryzują się długim okresem projektowania i rozwoju (farmaceutyki, elektroniki, informatyka, agrochemia itp.).

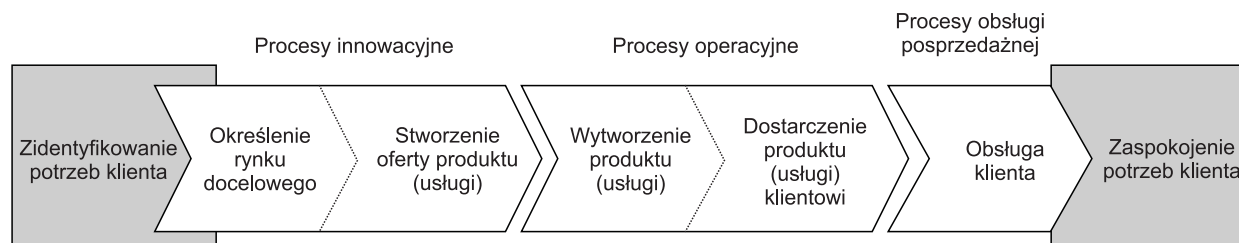
Procesy innowacyjne to długa ścieżka kreowania wartości. W pierwszym stadium przedsiębiorstwo identyfikuje nowych, potencjalnych klientów, ukryte potrzeby dotychczasowych klientów i nowe rynki. W dalszej fazie projektuje i kształtuje nowe produkty (usługi). Mogą one być podstawą do poszukiwania i zdobywania nowych rynków oraz identyfikowania nowych potrzeb i nabywców.

Z przeprowadzonych rozważań jednoznacznie wynika, że procesy innowacyjne składają się z **dwóch faz** (stadiów). Pierwsza polega na określeniu wielkości rynku docelowego produktów i usług (rodzaju potrzeb klientów w określonych przedziałach cenowych poszczególnych produktów i usług). Informacje takie pozwolą określić preferencje obecnych i przyszłych nabywców.



Rys. 2. Procesy wewnętrzne i łańcuch wartości firmy

Źródło: R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *op.cit.*, s. 43.



Rys. 3. Perspektywa procesów wewnętrznych – ogólny model łańcucha wartości

Źródło: R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *op.cit.*, s. 99.

Druga faza (etap) procesu innowacji obejmuje tworzenie produktu (usługi), które jest oparte na posiadanej informacji o rynkach i klientach. W tej fazie przedsiębiorstwo przez dział B+R realizuje:

- badania podstawowe nad stworzeniem nowych wyrobów (usług),
- badania stosowane nad wykorzystaniem aktualnej technologii w kolejnej generacji produktów (usług),
- prace rozwojowe umożliwiające uzyskanie nowych produktów (usług).

Przedsiębiorstwa prowadzące prace badawcze i rozwojowe (projektowanie produktu, usługi) osiągają przewagę konkurencyjną na skutek ciągłego wprowadzania innowacyjnych produktów (usług), co jest ważną składową łańcucha wartości.

Podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa jest obecna i przyszłościowa koncepcja biznesu. Wpływa ona z następujących elementów: priorytetu klienta, segmentu rynku, który wytycza obszar działania, funkcji, jaką podmiot działania zamierza pełnić na rynku, i technologii realizacji określonych funkcji.

Misja przedsiębiorstwa powinna identyfikować wartości, jakie przedsiębiorstwo ma do zaproponowania swoim klientom, określić zakres działania (sektor przemysłu, sektor finansów, segment rynku pracy czy obszar geograficzny) oraz metody postępowania. Misja podmiotu gospodarującego, odzwierciedlając jego posłannictwo, określa cel, dla którego został on powołany, oraz wyznacza funkcję, jaką pełni w danym środowisku. Misja przedsiębiorstwa to jego idea przewodnia, na której podstawie buduje się strategię, strukturę produkcyjno-usługową i sposób działania. Misja w aspekcie strategicznym nabiera znaczenia, jeśli czyni zadość następującym wymogom¹⁷⁾: określa kierunek działania, odnosi się do przyszłości, odzwierciedla marzenia i wyraża wyzwania, które muszą podjąć pracownicy, jest wiarygodna i możliwa do zrealizowania. Misja przedsiębiorstwa jest więc instrumentem przekazywania informacji o strukturze jego celów społeczności wewnętrznej i zewnętrznej (celów związanych z rynkiem, efektywnościowych, finansowych, socjalnych, prestiżowych, związanych ze środowiskiem).

Wpływająca z misji struktura biznesu określa rodzaj klientów i konkurentów oferowanych produktów, wielkość i segmenty rynku. W każdym sektorze gospodarki, zwłaszcza w tradycyjnych sektorach, występują określone struktury biznesu, które tworzą bariery wejścia dla nowych przedsiębiorców. Wynika stąd, że sukces zależy od określenia modelu przyszłości, nowej jakości, funkcji strukturalizacyjno-innowacyjnej, które wyróżniałyby go spośród istniejących modeli.

Zasoby niematerialne, wiedza i potencjalne innowacje na ogół są rozproszone w umysłach ludzi, występują w wielu płaszczyznach struktur funkcjonalnej bądź produktowej przedsiębiorstw. Samo posiadanie unikatowych zasobów nie zapewni podmiotowi sukcesu. Innowacje produktowe, technologiczne lub organizacyjne są, jak już stwierdzono, przesłanką budowania przewagi konkurencyjnej (przewaga nowego modelu biznesu). Skuteczne funkcjonowanie zapewni przedsiębiorstwu proces zawłaszczania wartości, co wymaga dynamicznego powiązania ze sobą płaszczyzn badań i rozwoju, produkcji i marketingu. Budowa (kształtowanie) łańcucha wartości podmiotu gospodarującego polega więc na łączeniu jego koncepcji strategicznej ze skuteczną eksploatacją i stałą odnową zasobów i umiejętności.

Władysław Janasz

PRZYPISY

- ¹⁾ F. JANSZEN, *The Age of Innovation*, Prentice Hall, London 2000, s. 3.
- ²⁾ Por. Ch. FREEMAN, L. SOETE, *The Economics of Industrial Innovation*, The MIT Press, Cambridge 1999, s. 266.
- ³⁾ W.E. COYNE, *Bulding a Tradition of Innovation. The UK Innovation Lecture, The Desing Conuncial*, DT, CBI, 5 March 1996.
- ⁴⁾ Por. A. POMYKALSKI, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 97.
- ⁵⁾ K. MOSZKOWICZ, *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 187.
- ⁶⁾ Nie rozważając szerzej tej kwestii, można dodać, że w literaturze przedmiotu występują różne stanowiska: przetrwanie i rozwój, generowanie zysków w długim okresie, maksymalizacja dochodowości kapitału w długim okresie, tworzenie wartości dodanej, maksymalizacja wartości podmiotu. Por. m.in. M. MARCINKOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 18.
- ⁷⁾ H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- ⁸⁾ L. BALCEROWICZ, *Socjalizm – kapitalizm – transformacja. Szkice z przełomu epok*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 111.
- ⁹⁾ Zob. M. PROZOROWICZ, *Ekonomiczne determinanty kształtowania jakości wyrobów w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- ¹⁰⁾ Por. A. J. SLYWOTZKY, D.J. MORRISON, B. ANDELMANN, *Strefy zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 26–27.
- ¹¹⁾ Zob. A. EHRBAR, EVA, *Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, WIG-Press, Warszawa 2000, s. 1–20.
- ¹²⁾ R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 35.
- ¹³⁾ *Ibidem*, s. 43–44.
- ¹⁴⁾ *Ibidem*, s. 44.
- ¹⁵⁾ *Ibidem*, s. 99.
- ¹⁶⁾ *Ibidem*, s. 100. Można dodać, że w niektórych opracowaniach badania i rozwój są rozumiane jako działania wspomagające, a nie jako podstawowy składnik procesu kreowania wartości.
- ¹⁷⁾ K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 235.

Menedżerskie akcje i opcje zakupu akcji a wartość dla akcjonariuszy

Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar

Wprowadzenie

Podstawową przesłanką stosowania programów menedżerskich akcji i opcji zakupu akcji jest dążenie do przewyższenia problemów agencji: oderwania własności przedsiębiorstwa od sprawowania nad nim zarządu. Z punktu widzenia właściwie nieograniczonego potencjału wzrostu wartości, menedżerskie akcje i opcje zakupu akcji są stosunkowo tanim sposobem oferowania kadrze zarządzającej relatywnie wysokiego wynagrodzenia (przynajmniej potencjalnie, choć często również faktycznie). Powinny one jednak służyć zarówno jako środek motywowania, jak i środek wynagradzania. Niestety, nadal zbyt często – z różnych powodów – menedżerskie akcje i opcje zakupu akcji są traktowane raczej jako dodatkowa forma płacy niż instrument motywacyjny¹⁾.

Przeгляд wyników badań empirycznych na świecie

Związek między wynikami spółek a intensywnością wykorzystywania przez nie akcji i opcji menedżerskich jako instrumentów motywacyjnego wynagradzania jest niejednoznaczny. Jak słusznie zauważają J.E. Core, W. Guay i D.F. Larcker „współcześnie brak – zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak i praktycznej – konsensusu co do tego, czy menedżerskie akcje i opcje zakupu akcji mają wpływ na wyniki spółek”²⁾. C.M. Daily i D.R. Dalton, po dokonaniu metaanalizy przeглядu 229 badań prze-

prowadzonych w ponadpółwiecznej historii akcji i opcji menedżerskich (opisujących prawie milion przetestowanych zależności pomiędzy ich stosowaniem a osiągnięciami spółek), stwierdzają, że „nie ma żadnych dowodów na to, iż wyższe wartości pakietów akcji będących w posiadaniu menedżerów prowadzą do osiągnięcia przez spółki lepszych wyników”³⁾.

Podobne wnioski formułują L.L. Winograd i B.W. Aisenbrey z firmy doradczej Frederick W. Cook & Co., pisząc, iż „empiryczne poparcie tezy, zgodnie z którą większy akcjonariat menedżerski prowadzi do lepszych wyników spółki (zarówno operacyjnych, jak i giełdowych), jest niewielkie”⁴⁾. Wyniki analiz przeprowadzonych przez firmę Frederick W. Cook wyraźnie pokazują, że całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy (TSR) spółek, które nie wprowadziły obowiązkowych zakupów akcji przez menedżerów była – paradoksalnie – istotnie wyższa od stopy zwrotu, którą uzyskali akcjonariusze spółek zobowiązujących swych menedżerów do nabywania docelowych pakietów akcji⁵⁾. Na brak jednokierunkowej zależności między intensywnością stosowania menedżerskich akcji i opcji zakupu akcji a wynikami spółek zwraca też uwagę wybitny autorytet w dziedzinie motywacyjnego wynagradzania, Graef Crystal⁶⁾.

Z powyższymi konkluzjami ostro kontrastują jednak wyniki wielu innych badań, które sygnalizują istnienie wyraźnej zależności między stosowaniem menedżerskich akcji i opcji zakupu akcji jako instrumentów motywowania i wynagradzania a wynikami spółek. Zależność ta została zweryfikowana w trzech kluczowych płaszczyznach przedstawionych poniżej⁷⁾.

Tab. Akcjonariat menedżerski a wyniki spółek

Akcyonariat menedżerski	Wartość akcji CEO w 2001 r. (w mln USD)	Wartość akcji CEO jako krotność płacy podstawowej	Wartość akcji czterech następnych menedżerów w 2001 r. (w mln USD)	TSR (rocznie)	ROE	ROA	Wzrost EPS (rocznie)	Wskaźnik Q Tobina
Duży	30,0	51,6:1	3,3	20,7%	14,9%	5,3%	17,6%	1,4
Mały	1,8	3,4:1	0,6	0,0%	11,7%	3,9%	10,7%	1,0
Wszystkie spółki	7,0	11,1:1	1,3	11,0%	13,4%	4,4%	14,2%	1,1

Źródło: S.M. VAN PUTTEN, E.D. GRASKAMP, *End of an Era? The Future of Stock Options*, „Compensation & Benefits Review” 2002, t. 34, nr 5.

Wartość bezwzględna menedżerskich akcji i opcji zakupu akcji

Empiryczne dociekania firmy konsultingowej Watson Wyatt Worldwide już od wielu lat potwierdzają tezę, że istnieje wyraźna, jednokierunkowa zależność między wartością pakietów akcji będących w posiadaniu menedżerów spółki a jej wynikami⁸⁾ (zobacz tabela).

Wartość menedżerskich akcji i opcji zakupu akcji w relacji do wartości całkowitego wynagrodzenia

Badania przeprowadzone jeszcze w połowie lat 80. XX wieku przez W. Lewellena, C. Loderera i Rosenfelda wykazały, że menedżerowie, posiadający akcje zarządzanej przez siebie spółki, których wartość stanowiła stosunkowo niewielki udział w ich całkowitym pakiecie wynagrodzeń, byli bardziej skłonni do przeprowadzania przejęć, mających jednak negatywny wpływ na wartość dla akcjonariuszy⁹⁾. Z kolei J. Evans i R. Evans wykazali na próbie 209 australijskich spółek (z czteroletniego okresu 1995-1998), że istnieje dodatnia i istotna korelacja między wartością akcji będących w posiadaniu menedżerów i ich gotówkową płacą a wysokością EVA® zarządzanych przez nich spółek¹⁰⁾.

Wartość menedżerskich akcji i opcji zakupu akcji w relacji do wartości wszystkich akcji spółki

M.C. Jensen i K.J. Murphy piszą, iż „większość komentatorów koncentruje się na menedżerskim akcjonariacie postrzeganym albo jako bezwzględna wartość menedżerskich akcji, albo jako wartość tych akcji

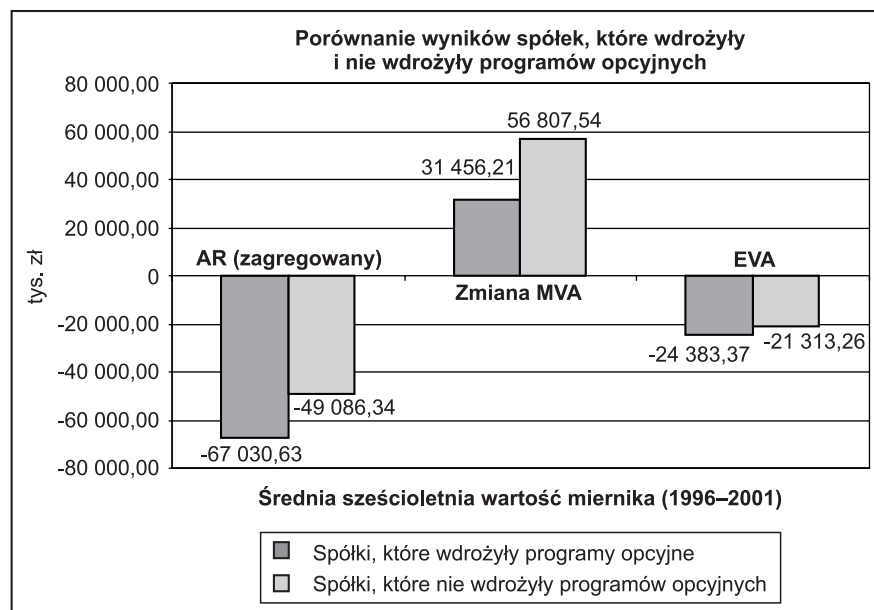
w relacji do rocznej płacy gotówkowej menedżera (czego dotyczyły dwa wcześniejsze śródtytuły – przyp. aut.). Jednak jeśli chodzi o zrozumienie wpływu menedżerskiego akcjonariatu na siłę bodźców, to żaden z tych dwóch punktów widzenia nie zapewnia należytej perspektywy. To, co liczy się przede wszystkim, to procentowy udział menedżera w kapitale akcyjnym spółki. Posiadając pakiet o wartości będącej istotną częścią całkowitej wartości akcji spółki, menedżerowie doświadczają bezpośredniego i silnego sprzężenia zwrotnego wynikającego ze zmian wartości spółki na rynku¹¹⁾. Następnie Jensen i Murphy zauważają, że „im większy udział akcji będących w posiadaniu menedżerów najwyższego szczebla, tym wyraźniejsze powiązanie między bogactwem akcjonariuszy a bogactwem menedżerów¹²⁾. Tezy te potwierdzają R. Lambert i D.F. Larcker, pisząc, iż „menedżerowie spółek, którzy dokonali przejęć powodujących spadek cen swych akcji, posiadali mniejsze udziały w całkowitej wartości akcji zarządzanych przez siebie spółek w porównaniu z menedżerami, którzy przeprowadzali przejęcia pozytywnie odbierane przez rynek (wzrost ceny akcji)¹³⁾.

Menedżerskie akcje i opcje zakupu akcji a wartość dla akcjonariuszy – dylematy

Interpretacja wyników badania korelacji między intensywnością stosowania menedżerskich akcji i opcji zakupu akcji a osiągnięciami spółek może być problematyczna. W rzeczywistości trudno jest bowiem ustalić kierunek zależności przyczynowo-skutkowej: czy prawdą jest, że bardziej intensywne stosowanie akcji i opcji menedżerskich prowadzi do lepszych wyników w przyszłości, czy też raczej spółki spodziewające się poprawy swych wyników w przyszłości zwiększają intensywność wyko-

rzystania tego rodzaju środków motywowania i wynagradzania? To pytanie stawiano bardzo często między innymi w okresie rekordowo długiej hossy na giełdach amerykańskich w latach 90. XX wieku¹⁴⁾.

Z kolei L.L. Winograd i B.W. Aisenbrey podejrzewają, że niejednorodność wyników badań koncentrujących się na powiązaniu osiągnięć spółek z praktykami motywowania i wynagradzania menedżerów za pomocą akcji i opcji zakupu akcji, to rezultat częstego sięgania po tego typu programy przez spółki wykazujące niezadowolające wyniki¹⁵⁾. Nowy program motywacyjny ma być sposobem na odwrócenie niekorzystnego trendu. Dopóki jednak to nie nastąpi, zaobserwowanie pozytywnej korelacji z wynikami działalności spółki jest niemożliwe.



Rys. Sześciolletnie średnie wartości wybranych mierników w spółkach z programami opcji menedżerskich i w spółkach bez programów opcji menedżerskich

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerskie akcje i opcje zakupu akcji a wartość dla akcjonariuszy na WGPW: ustalenia empiryczne

Posługując się zestawieniem 68 spółek, które wdrożyły programy akcji i opcji menedżerskich, zawartym w opracowanym przez firmę Andersen raporcie *Programy akcji menedżerskich w Polsce*, autorzy artykułu porównali ich wyniki z wynikami pozostałych spółek notowanych na GPW w Warszawie w latach 1996–2001. W badaniach wykorzystano mierniki wartości kreowanej dla akcjonariuszy i mierniki z nimi powiązane (AR, EVC, ΔMVA , $TSR - r_{WIG}$, EVA, Excess ΔEVA). Ich charakterystykę przedstawiono w aneksie. Żadne z zastosowanych kryteriów nie wykazało przewagi spółek, które uruchomiły programy motywacyjne związane z menedżerską partycypacją we własności – faktyczną (akcje) lub potencjalną (opcje). Uzyskane przez autorów artykułu wyniki potwierdzają wnioski płynące z analizy rezultatów podobnych badań przeprowadzonych za granicą. Relacja między intensywnością stosowania akcji i opcji menedżerskich jest niejednoznaczna i często odwrotna do tej, której można oczekiwać.

Brak jednoznacznych konkluzji opisujących zależność między intensywnością stosowania menedżerskich akcji i opcji zakupu akcji a wynikami spółek pozostawia przestrzeń dla dalszych badań w tej dziedzinie w przyszłości.

Aneks

Kreacja wartości dla akcjonariuszy i metody jej pomiaru wykorzystane w badaniu

Zgodnie z dominującą dziś wykładnią pojęcia „kreacja wartości dla akcjonariuszy” ma ona miejsce wtedy, gdy uzyskiwana przez akcjonariuszy całkowita stopa zwrotu z akcji TSR (*Total Shareholder Return*) przewyższa jej minimalny (progowy) poziom wymagany przez akcjonariuszy w celu przynajmniej skompensowania ponoszonego przez nich ryzyka inwestycyjnego (w nowoczesnej teorii finansów minimalna stopa zwrotu wymagana przez akcjonariuszy pełni rolę kosztu kapitału własnego spółki). Dobrym miernikiem wartości wykreowanej dla akcjonariuszy w ciągu roku jest uzyskiwany przez nich nadwyżkowy dochód AR w przeliczeniu na akcję (roczny jednostkowy AR – *Abnormal Return*)¹⁶⁾:

$$AR(j)_t = (TSR_t - C_{Et}) \times P_{tBEG}$$

$AR(j)_t$ – jednostkowy dochód nadwyżkowy akcjonariuszy za rok t ,

TSR_t – całkowita stopa zwrotu osiągnięta przez akcjonariuszy w roku t ,

C_{Et} – stopa kosztu kapitału własnego spółki w roku t ,

P_{tBEG} – rynkowa cena akcji spółki na początku roku t .

$$TSR_t = \frac{P_{tEND} - P_{tBEG} + DPS_t}{P_{tBEG}} \times 100\%$$

P_{tEND} – cena akcji spółki na koniec roku t ,

DPS_t – dywidenda na jedną akcję wypłacona w roku t .

Uwzględniając informację o liczbie wyemitowanych akcji, można oszacować całkowitą wartość wykre-

owaną dla akcjonariuszy w ciągu roku (roczny zagregowany AR):

$$AR(z)_t = (TSR_t - C_{Et}) \times P_{tBEG} \times N_{tBEG}$$

$AR(z)_t$ – zagregowany dochód nadwyżkowy akcjonariuszy za rok t ,

N_{tBEG} – liczba wszystkich akcji spółki na początku roku t .

Różnica między całkowitą stopą zwrotu z akcji spółki a stopą wzrostu wartości WIG-u (r_{WIG}) pozwala porównać dochodowość akcji wybranej spółki z przeciętną dochodowością akcji wszystkich spółek notowanych na giełdzie.

W celu oszacowania wartości wykreowanej dla akcjonariuszy w ciągu wieloletniego okresu wykorzystuje się mierniki kumulujące wyniki roczne. Dobrą propozycję w tym względzie zgłosili niezależnie S.D. Young i S.F. O’Byrne oraz J. O’Hanlon i K. Peasnell¹⁷⁾. Wieloletni dochód nadwyżkowy akcjonariuszy ($ER - Excess Return$ – u Younga i O’Byrne’a; $EVC - Excess Value Created$ – u O’Hanlona i Peasnella) można oszacować dwoma różnymi sposobami, zapewniając tym samym możliwość wglądu w nieco inne wymiary kreacji wartości dla akcjonariuszy, prowadzące jednak ostatecznie do całkowicie zbieżnych wyników. Wykorzystana w badaniu propozycja O’Hanlona i Peasnella pozwala na wkomponowanie w formułę EVC zarówno historycznych, jak i przyszłych (*via MVA*) zysków rezydualnych spółki (EVA):

$$EVC_T^s = MVA_T + \sum_{s=1}^{s=T} EVA_s \times \left[\prod_{u=s+1}^{u=T} (1 + C_{Eu}) \right] - MVA_{s-1} \times \prod_{s=1}^{s=T} (1 + C_{Es})$$

EVC_T^s – wartość wykreowana dla akcjonariuszy w ciągu wieloletniego okresu liczonego od wybranego historycznego roku $s = 1$ do chwili obecnej (rok T),

MVA_T – MVA spółki na koniec roku T ,

MVA_{s-1} – MVA spółki na koniec roku $s-1$,

EVA_s – EVA spółki za rok s .

Koncepcja wieloletniego dochodu nadwyżkowego (ER lub EVC) stanowi rozwinięcie i udoskonalenie rachunku rynkowej wartości dodanej (MVA – *Market Value Added*), innego miernika finansowych korzyści akcjonariuszy, spopularyzowanego przez firmę consultingową SternStewart. MVA mierzy wyrażony w jednostkach pieniężnych historyczny zwrot kapitału zaangażowanego w spółkę przez inwestorów. Jest to miara skumulowanej wartości dodanej przez rynek do księgowego kapitału własnego spółki w całej jej historii¹⁸⁾. Jednak MVA nie mierzy wartości kreowanej dla akcjonariuszy, jeśli tę zdefiniujemy jako osiągnięcie przez nich na akcjach spółki zwrotu przekraczającego określony – uwarunkowany kosztem alternatywnym (a tak interpretuje się pojęcie kosztu kapitału własnego) – jego progowy poziom; nie ma tu konfrontacji z określoną „progową” MVA, zapewniającą akcjonariuszom osiągnięcie dokładnie minimalnej wymaganej przez nich stopy zwrotu. MVA pozwala jednak w prosty sposób uzyskać przybliżoną informację o wysokości wieloletniego dochodu nadwyżkowego akcjonariuszy¹⁹⁾. Na potrzeby badania MVA została oszacowana w następujący sposób:

$$MVA_{tEND} = P_{tEND} \times N_{tEND} - KW_{tEND}$$

KW_{tEND} – kapitał własny na końcu roku t.

Z punktu widzenia wyceny spółki, będącej odzwierciedleniem oczekiwań rynku odnośnie do jej finansowych wyników w przyszłości, MVA wykazuje koncepcyjną zgodność z wartością terażniejszą netto NPV. Natomiast EVA to efekt swoistej dekompozycji rachunku NPV (MVA) na lata (EVA można traktować jako „roczną NPV”). W tym sensie zarówno MVA, jak i EVA mierzą – tak jak NPV – wartość dodawaną do zainwestowanego kapitału (EVA w skali roku, MVA w ciągu wielu lat). Jednak nie opisują one jednocześnie wartości kreowanej dla akcjonariuszy sensu *stricto*. W rachunku MVA oraz EVA wartością bazową jest księgową wartość kapitału, natomiast w rachunku wartości kreowanej dla akcjonariuszy wartość kapitału ustalona na giełdzie. Okazuje się jednak, że potencjał spółki w zakresie kreowania wartości dla akcjonariuszy na rynku kapitałowym pozostaje w ścisłym związku z operacyjnymi wynikami jej działalności (mierzonymi na przykład za pomocą EVA). Jeżeli są one zgodne z prognozami rynku, akcjonariusze spółki osiągną całkowitą stopę zwrotu (TSR) równą dokładnie stopie kosztu kapitału własnego (minimalnej wymaganej przez nich przy danym ryzyku stopie zwrotu z akcji). Dopiero nie antycypowana wcześniej, a więc nie uwzględniona w bieżącej wycenie spółki, poprawa jej operacyjnych wyników spowoduje osiągnięcie przez jej akcjonariuszy całkowitej stopy zwrotu TSR przekraczającej poziom wyznaczony przez koszt kapitału własnego. To dlatego nadwyżkowa EVA (EVA wyższa od oczekiwanej przez rynek) i nadwyżkowa zmiana EVA (*Excess ΔEVA* – zmiana EVA wyższa od oczekiwanej przez rynek) są miernikami w pełni powiązanymi z kreacją wartości dla akcjonariuszy sensu *stricto*, czego nie można powiedzieć o EVA. Dodatnia EVA nie zawsze oznacza wykreowanie wartości dla akcjonariuszy wynikające z uzyskanej przez nich stopy zwrotu z akcji²⁰). Na potrzeby badania EVA została oszacowana w następujący sposób:

$$EVA_t = ZN_t - C_{Et} \times KW_{tBEG}$$

ZN_t – zysk netto za rok t,

KW_{tBEG} – kapitał własny na początku roku t.

Natomiast nadwyżkowa zmiana EVA (*Excess ΔEVA*) została ustalona w następujący sposób:

$$Excess \Delta EVA_t = Actual \Delta EVA_t - Expected \Delta EVA_t$$

Actual ΔEVA_t – zmiana EVA zanotowana przez spółkę w roku t,

Expected ΔEVA_t – zmiana EVA spółki w roku t oczekiwana przez rynek.

Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar

PRZYPISY

- Więcej na temat programów przydziału menedżerskich akcji i opcji zakupu na akcje, stawianych im celów, sposobów ich konstruowania oraz zarządzania ich najważniejszymi parametrami zob. A. CWYNAR, W. CWYNAR, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje – systemy – narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, rozdział 9.
- J.E. CORE, W. GUAY, D.F. LARCKER, *Executive Compensation and Incentives: A Survey*, www.ssrn.com, s. 21.
- C.M. DAILY, D.R. DALTON, *The Problem with Equity Compensation*, „Journal of Business Strategy” 2002, t. 32, nr 4, s. 29.
- L.L. WINOGRAD, B.W. AISENBREY, *Designing State-of-the-Art Executive Stock Ownership Guidelines*, „Compensation & Benefits Review” 2001, t. 33, nr 1, s. 33.
- Ibidem*, s. 34.
- The Problems with Executive Pay*, „Journal of Business Strategy” 1998, t. 19, nr 2, s. 17.
- Autorzy omawiają tylko niektóre z wielu badań poświęconych tej problematyce; część z nich przeprowadzono już dość dawno, lecz wywarły one szczególnie duży wpływ na rozwój poglądów w zakresie motywacyjnego wynagradzania; z kolei inne badania przeprowadzono niedawno, lecz spotkały się one ze znacznie mniejszym – przynajmniej na razie – odzewem.
- I.T. KAY, *CEO Pay and Shareholder Value*, „Compensation & Benefits Management” 1998, t. 14, nr 3; I.T. KAY, *Growing Shareholder Value: Why Executive Stock Ownership Works*, „Compensation & Benefits Review” 1999, t. 31, nr 1; S.M. VAN PUTTEN, E.D. GRASKAMP, *End of an Era? The Future of Stock Options*, „Compensation & Benefits Review” 2002, t. 34, nr 5.
- W. LELLEWEN, C. LODERER, ROSENFELD, *Merger Decisions and Executive Stock Ownership*, „Journal of Accounting and Economics” 1985, t. 7 (za: J. EVANS, R. EVANS, *An Examination of Economic Value Added and Executive Compensation*, www.ssrn.com, s. 6).
- J. EVANS, R. EVANS, *op.cit.* EVA (*Economic Value Added*) jest miernikiem wartości dodawanej rok po roku przez spółkę do zainwestowanego w nią kapitału. EVA jest zastrzeżonym znakiem handlowym nowojorskiej firmy konsultingowej SternStewart & Co.
- M.C. JENSEN, K.J. MURPHY, *CEO Incentives – It’s Not How Much You Pay, But How*, „Harvard Business Review” 1990, t. 68, nr 3, s. 7.
- Ibidem*, s. 8.
- R. LAMBERT, D.F. LARCKER, *Executive Compensation Effects of Large Corporate Acquisitions*, „Journal of Accounting and Public Policy” 1987, t. 6, s. 238 (za: J. EVANS, R. EVANS, *op.cit.*).
- Z.S. *Zawyżone zyski spółek. Amerykańska moda na dyrektorские opcje zakupu akcji*, „Parkiet” 1999, nr 1339.
- L.L. WINOGRAD, B.W. AISENBREY, *op.cit.*, s. 33.
- Ponieważ w teorii finansów minimalna wymagana stopa zwrotu z akcji (koszt kapitału własnego) jest interpretowana jako normalna stopa zwrotu (normal return), TSR wyższy od kosztu kapitału własnego można traktować również jako ponadnormalną stopę zwrotu z akcji, a roczny jednostkowy AR jako ponadnormalny dochód akcjonariuszy.
- S.D. YOUNG, S.F. O’BYRNE, *EVA and Value Based Management. A Practical Guide to Implementation*, McGraw-Hill, 2001; J. O’HANLON, K. PEASNELL, *Residual Income and Value Creation: The Missing Link*, www.ssrn.com.
- W rzeczywistości w szacunkach MVA najczęściej wykorzystuje się właśnie formułę uwzględniającą wyłącznie kapitał własny, ze względu na trudności z pozyskaniem informacji o rynkowej wartości kapitału obcego (z reguły przyjmuje się, że jest ona bardzo zbliżona do jego wartości księgowej, wykluczając tym samym wartość zadłużenia z analizy MVA; wyjątek stanowią przedsiębiorstwa, których papiery dłużne są przedmiotem rynkowego obrotu, co stwarza możliwość zwiększenia dokładności szacunków MVA).
- S.D. Young i S.F. O’Byrne podają, że korelacja między MVA oraz ER jest bardzo wysoka. W przeprowadzonym przez nich badaniu wyniosła ona ponad 0,9 (zob. S.D. YOUNG, S.F. O’BYRNE, *op.cit.*, s. 67).
- Więcej na ten temat zob. A. CWYNAR, W. CWYNAR, *Operacje spółki a wartość dla akcjonariuszy: co naprawdę mierzą EVA® i MVA?*, [w:] *Controlling – wiedza i narzędzia praktyczne*, WEKA, Warszawa 2002, aktualizacja listopadowa.

Autorzy: mgr Andrzej Cwynar – Katedra Finansów i Bankowości Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, dr Wiktor Cwynar – Katedra Finansów Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

Strategie marketingowe przedsiębiorstw budowlanych

Lech Niezurawski, Jacek Zabielski

Wstęp

Budownictwo jest działem gospodarki o dość wysokim poziomie ryzyka. Wynika ono z wielkości i złożoności obiektów oraz warunków, w jakich prowadzone są przedsięwzięcia budowlane. Długotrwałość procesów nie sprzyja stałości planów, a częsta zmiana miejsca prowadzenia robót powoduje rotację załóg oraz niejednokrotnie zmianę społeczno-prawnych warunków działania. Warunki pracy na placach budów kształtuje klimat i zmienna aura, z którymi wiążą się: sezonowość produkcji, trudności osiągnięcia stałej rytmiki i niepewność dotrzymania terminów umownych. Ryzyko wynika również z wysokich kosztów realizacji obiektów budowlanych. Wdrażanie nowych technologii, stosowanie nowych materiałów zmusza przedsiębiorstwa budowlane do ciągłego rozwoju.

Rozwój rynku stwarza firmom budowlanym zarówno szansę, jak i zagrożenia, stanowi mechanizm selekcji podmiotów. Pojawienie się rynku nabywcy zmusza przedsiębiorstwa budowlane do postępowania, dzięki któremu skutecznie będą pozyskiwać zleceńdawców, zaspokajać ich potrzeby i wyróżniać się spośród konkurentów. Czynnikiem wpływającym na skuteczność działań może stać się marketing, dzięki funkcjom, jakie spełnia on w przewyciężaniu ograniczeń występujących na rynku.

Na rynku budowlanym występują przynajmniej dwojakiego rodzaju ograniczenia – ze strony popytu i ze strony konkurentów. Te pierwsze przyczyniają się do tego, że nabywcy nie muszą akceptować każdego postępowania przedsiębiorstw, a tylko takie, które odpowiada ich preferencjom. Drugie natomiast związane są z narastającą konkurencją wewnątrz sektora oraz ze strony podmiotów zagranicznych. Przetargi na roboty budowlane wymagają od oferentów nie tylko umiejętności technicznych potrzebnych do ich wykonania, ale także poszukiwania i stosowania zasad skutecznego przekonywania odbiorców i uzyskiwania przewagi nad konkurentami.

Stopień marketingowego zorientowania firm budowlanych jest świadectwem zmian, jakie zaszły w sposobach zarządzania oraz dostosowania do zasad gospodarki rynkowej. Jest także świadectwem przygotowania do skutecznego reagowania na pojawiające się ograniczenia. Zakres działań marketingowych zależy od charakteru rynku i towarzyszących mu zjawisk.

Działalność budowlana z rynkowego punktu widzenia może być ujmowana w dwojaki sposób: jako produkcja dobra materialnego lub usługa. Firma budowlana (wykonawca) sprzedaje swoje umiejętności wykonania produktu – budowli, ukształtowanej wcześniej w postaci projektu. Koncepcja produktu powstaje niezależnie. Odbiorca oczekuje wykonania obiektu ściśle według ustaleń projektowych, dobrze jakościowo, w ustalonym czasie i po odpowiedniej cenie.

Strategie marketingowe w przedsiębiorstwach budowlanych

Biorąc jako podstawę strukturę celów przedsiębiorstwa, formułowanie strategii marketingowej musi przebiegać zgodnie z zasadami strategii globalnej. Strategia marketingowa jest strategią funkcjonalną, która odnosi się do tego, co i jak należy robić w sferze obsługi rynku, by w danych warunkach osiągnąć maksymalizację korzyści dla klientów. Istota skutecznej strategii polega na stworzeniu unikalności firmy, pozwalającej zarówno pracownikom, jak i otoczeniu wyraźnie odróżnić ją od konkurentów. Strategia globalna jest planem o szerokim horyzoncie działania, integruje wszystkie poczynania operacyjne. Podstawą jej formułowania jest rozpoznanie atutów i słabości firmy oraz zewnętrznych szans i zagrożeń, powstających w otoczeniu (analiza SWOT) [4].

Zasadniczym celem strategii przedsiębiorstwa jest stworzenie organizacji lepszej od konkurencji, dającej lepsze wyniki w każdej dziedzinie działalności [5].

Przygotowując strategię marketingową trzeba dokładnie przeanalizować informacje dotyczące takich obszarów, jak: chłonność rynku, preferencje nabywców, występujące trendy w zakresie pojawienia się nowych technologii, produktów czy usług, a także aktualną sytuację przedsiębiorstwa [9]. Wybór właściwej strategii marketingowej w dużej mierze zależy od pozycji konkurencyjnej firmy oraz oceny atrakcyjności rynku, na którym działa.

Skuteczna strategia ma zapewnić przedsiębiorstwu przewagę nad konkurentami. Zdaniem M.E. Portera istnieją trzy potencjalnie skuteczne strategie, za pomocą których można ją w danym sektorze uzyskać [11]:

- strategia niskich cen (niskich kosztów),
- strategia zróżnicowania (dyferencjacji),

● strategia koncentracji (na wybranym segmencie rynku).

Strategia niskich kosztów oznacza dążenie do uzyskania przewagi nad konkurentami dzięki utrzymaniu stałego reżimu kosztowego i przyciąganiu klientów niższą ceną usługi. Przedsiębiorstwo koncentruje się na wydajnej i taniej technologii, sprawnej organizacji, poszukiwaniu tańszych źródeł surowców i siły roboczej. Stosowanie strategii cenowej w przedsiębiorstwie budowlanym ma uzasadnienie wówczas, gdy niska cena ofertowa jest jednym z zasadniczych elementów mogących decydować o wygraniu przetargu. Strategia ta może być wykorzystywana w przypadkach, gdy pakiet usług oferowanych przez firmę jest stosunkowo jednorodny. Część robót budowlanych ma charakter powtarzalny, a kolejne powtórzenia pociągają za sobą z reguły mniejsze koszty, bowiem ich wykonawcy uczą się je wykonywać coraz sprawniej. W działalności wykonawczej istnieją duże możliwości obniżania kosztów w wyniku racjonalizacji organizacji pracy.

Przedsiębiorstwa, które swoją działalność opierają jedynie na obniżaniu kosztów mogą popełnić błąd. Zastosowanie niskich cen może, w przypadku określonych dóbr, wywołać wręcz odwrotny skutek, odstraszać konsumentów od dokonania zakupu. Utrzymanie niskich cen niejednokrotnie wymaga rezygnacji z usług dodatkowych, towarzyszących zakupowi – a to może zniechęcić kupujących. Obniżka cen – jako odpowiedź – przez konkurenta może nastąpić niemalże natychmiast. Bardzo niebezpieczne jest stosowanie tej strategii przez przedsiębiorstwo, które oferuje produkt na jednym tylko rynku, a jego konkurent działa jeszcze dodatkowo w innej branży. Zainicjowanie tej strategii przez przedsiębiorstwo może spowodować natychmiastową odpowiedź konkurenta, który także zacznie obniżać cenę. Na skutek tego przewaga nie zostanie osiągnięta i rozpoczyna się tzw. wojna cenowa. W pewnym momencie przedsiębiorstwo nie jest już w stanie zejść z ceną w dół, natomiast konkurent dzięki temu, że czerpie zyski z innej branży, godzi się na stratę i zaczyna oferować produkt po jeszcze niższej cenie. W długim okresie prowadzić może to do upadku przedsiębiorstwa, które tę strategię zastosowało.

Strategia różnicowania polega na dążeniu do stworzenia takich rodzajów usług, które w branży uznane są za unikatowe.

Firma może również wykorzystać dyferencjację w innych działaniach marketingowych dotyczących np. ceny, dystrybucji, aktywizacji sprzedaży. Odnosząc różnicowanie działalności tylko do zakresu usług budowlanych, należy zauważyć, że przedsiębiorstwa budowlane o dużym potencjale dążą do stworzenia jak najpełniejszego asortymentu usług, pozwalającego podejmować możliwie szeroką gamę przedsięwzięć. Zwiększają dzięki temu przewagę w pozyskiwaniu zleceń na kompleksową realizację obiektów o znaczeniu strategicznym dla inwestora i regionu. Szansą dla mniejszych firm jest wąska specjalizacja w wybranej grupie robót, zapewniająca uzyskiwanie wysokiej jakości i efektywności, ale obliwiająca do śledzenia nowości technologicznych i materiałowych oraz doskonalenia wykonawstwa.

Przedsiębiorstwa mogą także uzyskać silną przewagę konkurencyjną, zatrudniając i szkoląc coraz to lepszy personel.

Strategia koncentracji wyraża dążenie do koncentracji na określonej grupie nabywców, asortymencie lub rynku geograficznym. Opiera się ona na założeniu, że sprawniej i skuteczniej można obsłużyć wybrany wąski segment niż uczynią to konkurenci działający w szerszej skali. Strategia ta ma dwa warianty – przywództwa w zakresie kosztów lub w zakresie różnicowania w danym segmencie rynku. Strategia koncentracji przynosi efekty wówczas, gdy wybrany segment jest rozwojowy i wystarczająco duży, aby zapewnić firmie budowlanej dostateczną liczbę zleceń i rentowność działania. Głównym celem, który stawia sobie przedsiębiorstwo w tym przypadku, jest nie tylko wyróżnienie swojej oferty poprzez stworzenie unikatowej kompozycji marketingu-mix, ale zajęcie jak najlepszej pozycji rynkowej i eliminacja tych podmiotów, których zachowanie może tej pozycji zagrażać. Przedsiębiorstwo musi posiadać odpowiednie zasoby i umiejętności do bardzo dobrej obsługi segmentu oraz przeciwdziałania konkurentom. W skrajnej sytuacji firma budowlana może uzależnić się od jednego dużego zleceniodawcy, np. dla Mostostalu Płock, specjalizującego się w budowie rurociągów głównym odbiorcą robót jest Petrochemia. Obliguje to wykonawcę do bardzo wnikliwej oceny rynku, na którym działa klient – dobra koniunktura na rynku odbiorcy jest gwarancją utrzymania ciągłości robót oraz zabiegania o utrzymanie partnerskich kontaktów. Taki rodzaj działania wiąże się jednak z dużym ryzykiem i przedsiębiorstwo budowlane powinno równocześnie dbać o nawiązanie współpracy z innymi klientami, albo o rozszerzenie pakietu usług.

Rodzaj strategii jest uwarunkowany pozycją przedsiębiorstwa na rynku. Ze względu na kryterium możemy wyróżnić cztery możliwości:

- strategii liderów rynkowych,
- strategii pretendentów rynkowych,
- strategii naśladowców rynkowych,
- strategii specjalistów rynkowych.

Strategia lidera to strategia przedsiębiorstwa mającego największy udział w rynku.

Przewodzi ono innym firmom pod względem cen, wprowadzania nowych usług, w zakresie dystrybucji i intensywności promocji. Lider jest punktem odniesienia dla konkurentów, którzy uznają jego dominację. Strategia lidera łączy działania ofensywne i defensywne, co wymaga najwyższej kreatywności i efektywności programów marketingowych. Dotyczą one zazwyczaj poszerzenia rynku, obrony udziału w rynku, zwiększenia udziału w rynku. Ze względu na dużą różnorodność obiektów budowlanych, do roli lidera mogą pretendować zarówno duże firmy budowlane realizujące inwestycje o różnym przeznaczeniu, jak i mniejsze, mające wiodącą rolę w określonej dziedzinie, np. krycie dachów.

Strategia pretendenta to strategia przedsiębiorstwa zajmującego drugą lub dalszą pozycję po liderze. Jego celem jest najczęściej zwiększenie udziału w rynku poprzez atak na lidera lub innych pretendentów.

Podjęmowane działania polegają na skoncentrowaniu zasobów na frontalnym ataku na konkurentów i osłabianiu ich mocnych stron, wykorzystaniu słabych, wyszukiwaniu i obsłudze luk na rynku. Pretendenci wykorzystują szanse, jakie może zapewnić:

- stosowanie niższych cen i wyższych marż w celu pozyskania pośredników rynkowych i końcowych nabywców;
- oferowanie usług o niższej jakości, ale też niższej, atrakcyjnej cenie;
- oferowanie droższych i bardziej luksusowych usług w celu pozyskania elitarnych nabywców oraz oferowanie konkurencyjnego pakietu usług.

Na rynku budowlanym do bezpośredniej konfrontacji między firmami dochodzi podczas przetargów. Posiadanie możliwie pełnych informacji na temat konkurentów oraz oczekiwań zleceniodawców pozwala na wybór określonego sposobu postępowania.

Strategia naśladowcy to strategia zajęcia w jakiejś dziedzinie pozycji wiodącej w stosunku do lidera lub pretendenta, np. niższe ceny, dłuższe okresy gwarancyjne.

Strategia imitacji konkurencji na rynku budowlanym odnosi się do firm słabszych kondycyjnie, które nie są w stanie wprowadzać postępu technicznego i organizacyjnego [12]. W dłuższym okresie przyczynia się to do pogłębiania luki technologicznej i prowadzi firmę do bankructwa.

Strategia specjalistów to strategia poszukiwania nisz rynkowych – małych segmentów rynku, którymi liderzy interesują się w niewielkim stopniu lub wcale. Specjalista dąży do jak najlepszego poznania potrzeb swoich klientów, dzięki czemu potrafi zaspokoić je lepiej niż konkurenci. Niszę rynkową powinny cechować:

- dostateczna wielkość,
- perspektywy rozwoju,
- brak zainteresowania ze strony innych firm konkurencyjnych.

Podstawą stosowania tej strategii jest specjalizacja. Wyróżniamy trzy jej rodzaje: [9]

- strategia „poborcy myta” – wynika z prawa własności do oryginalnego patentu, posiadania unikalnego procesu technologicznego lub szczególnego rozwiązania jakiegoś procesu;
- strategia specjalistycznej wiedzy – opanowanie i wdrożenie odpowiednio wcześniej specjalistycznej wiedzy w określonej dziedzinie pozwala na skuteczny rozwój i zachowanie dystansu w stosunku do konkurentów;
- strategia specjalizacji rynkowej – odnosi się do obsługi jednego typu odbiorców, świadczenia określonego rodzaju usług.

Przedsiębiorstwo budowlane może dążyć do obsługi wielu nisz. Musi jednak posiadać odpowiednie środki i umiejętności, aby robić to w sposób jak najlepszy (mały obrót – wysoka marża). Większość firm wchodzących na rynek wybiera strategię nisz rynkowych.

Firma budowlana o wąskiej specjalizacji usług lub niewielkich zasobach może swoją pozycję rynkową tworzyć współpracując z innymi, podejmującymi się generalnego wykonawstwa na zasadzie kooperacji lub na zlecenie firm kontraktowych [1].

Działanie przedsiębiorstwa budowlanego umożliwiające realizację podstawowych celów oraz wspomaganie ich poprzez wdrożone strategie marketingowe, wymaga zaprojektowania odpowiednich struktur organizacyjnych. Ich formy powinny ułatwić integrowanie funkcji marketingowych z działalnością wykonawstwa budowlanego. Stosowanie marketingu nie oznacza w każdym przypadku powołania odrębnych komórek organizacyjnych, mogą być one sprawowane w ramach innych jednostek funkcjonalnych. Na skuteczność działań marketingowych mają bowiem wpływ właściwie przyznane uprawnienia decyzyjne, bez nich samo powołanie stanowisk lub komórek marketingowych nie przyniesie oczekiwanych skutków.

Podsumowanie

Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa to proces, którego adaptacja wymaga czasu i stosunkowo dużych środków finansowych, a jego efekty pojawiają się dopiero po pewnym czasie. Dlatego w osiąganiu sukcesu, dającego przełożyć się na wymierne rezultaty, wymagana jest cierpliwość, determinacja kierownictwa i całego personelu firmy. Niezbędne staje się kompleksowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, a więc sformułowanie strategii firmy i funkcjonującej w jej ramach strategii marketingowej. Proces świadomego wprowadzania orientacji marketingowej zmusza do podjęcia wysiłku związanego z ustaleniem misji i celów, wówczas zasoby, którymi dysponuje przedsiębiorstwo mogą zostać optymalnie wykorzystane do osiągnięcia planowanych zamierzeń.

Lech Niezurawski, Jacek Zabielski

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOLKOWSKI J., *Czy przedsiębiorstwom budowlanym potrzebny jest marketing?*, „Przegląd Budowlany” 1991, nr 5.
- [2] DĄBKOWSKI A., *Problemy marketingu w budownictwie*, „Budownictwo i Gospodarka Miejska” 1993, nr 11.
- [3] GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1993.
- [4] GIERSEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- [5] KIEZUN W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- [6] KOTLER Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebether i S-ka, Warszawa 1994.
- [7] KRAMER T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1996.
- [8] MAZUR J., SZNAJDER A., *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*, Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1995.
- [9] MRUK H., PILARCZYK B., SOJKIN B., SZULCE L., *Podstawy marketingu*, AE Poznań 1996.
- [10] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1995.
- [11] PORTER M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- [12] ROWIŃSKI L., *Marketing przedsiębiorstw budowlanych*, „Przegląd Budowlany” 1992, nr 4.

Autor – prof. dr hab. inż. Lech Niezurawski i mgr inż. Jacek Zabielski – Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

Małgorzata Czerska

Zmiana kulturowa w organizacji Wyzwanie dla współczesnego menedżera

Difin, Warszawa 2003

Do rąk moich dotarła nader ciekawa publikacja pod tytułem *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, wydana nakładem Wydawnictwa Difin (Warszawa 2003). Autorką tego dzieła jest dr hab. Małgorzata Czerska, profesor Uniwersytetu Gdańskiego. Opublikowane dzieło składa się z wprowadzenia i trzech zasadniczych rozdziałów. Wprowadzenie do opracowania stanowi *List do czytelnika*, w którym wyeksponowano jakościowe czynniki rozwoju związane z człowiekiem. Na temat kultury napisano już wiele, jednak w dobie globalizacji gospodarki poglądy te ulegają różnego rodzaju zmianom¹⁾. Autorka w swojej publikacji podjęła problem możliwości i sposobów aktywnego kształtowania kultury odpowiadającej wymogom strategii występujących w gospodarce rynkowej. Chociaż rozwiązanie problemu jest nader trudne, gdyż możliwości przewidywania funkcjonowania firm i przystosowania ich do zmiennych warunków nie są łatwe, to jednak istnieje taka konieczność. Na tym właśnie obszarze autorka koncentruje swoje dociekania i adresuje do rzesz studenckich (studia ekonomii i zarządzania), kadry menedżerskiej, doradców w organizacjach oraz specjalistów firm konsultingowych. Książka ta, moim zdaniem, może być wykładnią, a zarazem przewodnikiem w dokonywaniu zmian kulturowych, szczególnie gdy chodzi o pomoc metodologiczną i narzędziową w dokonywaniu zmian kulturowych

Przechodząc do konkretyzacji uwag, po przestudiowaniu treści książki pragnę stwierdzić, że tematyka trzech rozdziałów jest logicznie zwarta, sekwencja myśli jest zachowana i rzeczowo uzasadniona, co jest tak istotne dla czytelnika.

Nader ciekawie przedstawiony jest rozdział pierwszy zatytułowany: *Czym jest kultura organizacji i dlaczego warto się nią zajmować?* W podpunkcie pierwszym autorka wprowadza czytelnika w teoretyczne rozważania nad istotą i treścią kultury organizacji. Analizuje to na trzech zasadniczych poziomach: uniwersalnym – wspólnym dla wszystkich ludzi, kolektywnym – wspólnym dla grup społecznych, indywidualnym – wynikającym z cech konkretnego człowieka.

Autorka sugeruje – z czym się w pełni zgadzam – aby oceniać kulturę organizacji w wymiarze kolektywnego poziomu kultury. Uzasadnia to powołując się na publikacje wielu autorów. Jednak w swoich dociekania precyzuje pojęcie kultury organizacyjnej, jako zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania – powielany, przyswajany i asymilowany. Należy pod-

kreślić, że kultura organizacji stanowi sposób kształtowania zachowań ludzkich i to w sposób niezwykle sprawny.

Ciekawie przedstawiona jest typologia kultur organizacji w konkluzji teoretycznych rozważań. Kryterium oceny kultur organizacji stanowić powinno o stopniu adaptacji kultury do wymogów realizowanej strategii. Z tego względu nader istotne są dociekania związane z możliwością kształtowania kultury organizacji.

Autorka w sposób precyzyjny charakteryzuje przyczyny zmian kulturowych. Dokonuje tego w rozdziale drugim zatytułowanym *Zmiana kultury organizacyjnej. Czym jest i jak ją przeprowadzać*. Kulturę i system wartości funkcjonujący w danej organizacji uznaje za kluczowy czynnik wpływający na realizację zadań organizacyjnych i sposób podejmowania decyzji we wszystkich ogniwach działania firmy. Tworzenie kultury o odpowiednim stopniu zaufania wzajemnego jest strategicznym zadaniem kierownictwa, które chce odnieść sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Uznaję za godny poparcia pogląd autorki z tego względu, że im bardziej kreatywny charakter ma strategia, tym wyższą tolerancją niepewności musi cechować się kultura organizacji. Prezentację na temat kierowania zmianą kulturową cechuje duża poglądowość i rzeczowość omawianych efektów.

Ostatni rozdział *Metody korekty kursów, jakie są i jak je stosować?* jest starannie przemyślany. Zasługuje on na pełną uwagę czytelnika ze względu na proces dokonywania kontroli zmian kulturowych w trakcie otwartej, taktownej, życzliwej rozmowy z podwładnym – o wynikach jego pracy, problemach, koniecznej pomocy i koniecznych zmianach w działaniu.

Treść książki wskazuje na to, że autorka – w stosunku do innych nielicznych opracowań na ten temat – znacznie pogłębiła podjęty problem. Wskazała w pracy nie tylko na istotę zjawiska kultury organizacyjnej, jej funkcję i znaczenie, ale także zaproponowała własną metodykę kształtowania pożądanego kultury organizacyjnej. Z tego m. in. względu recenzowana książka zasługuje na szerokie wykorzystanie w procesie pracy menedżerów i ich podwładnych w polskich organizacjach.

Prof. zw. dr hab. inż. Alfred Czerwiński

¹⁾ B. SKUZA, *Kapitał intelektualny – perspektywa menedżera*, „Master of Business Administration”, nr 2/2003.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Filozofia firmy

Marvin Bower, *Company Philosophy: the Way We Do Things Around Here*. „The McKinsey Quarterly”, nr 2, 2003

Marvin Bower był dyrektorem w McKinsey & Co. w latach 1950–1967, ale wywierał na nią wpływ przez ponad 60 lat. Stał się postacią legendarną w firmie. W związku z jego śmiercią na początku tego roku, postanowiono przypomnieć opracowane przez niego najważniejsze tezy dotyczące filozofii organizacji wspartej na solidnych zasadach etycznych, a zawartej swego czasu w książce „The Will To Manage: Corporate Success Through Programmed Management”.

Każda organizacja odnosząca sukcesy na rynku musi bez przerwy być świadoma sił, które jej to umożliwiają. Są one bowiem istotnym elementem jej filozofii. Na czym jednak polega sama koncepcja filozofii organizacji?

Znaczenie i elementy filozofii organizacji

Przez lata pracy autor uważał, że bardzo wielu menedżerów, zwłaszcza tych najwyższego szczebla, często mówi o „naszej filozofii”. Stwierdzają oni, że pewne działania są sprzeczne lub zgodne z tą filozofią, że ich filozofia wymaga tego, czy innego... Jednocześnie mówiąc to, zakładają milcząco, że każdy wie, czym jest taka filozofia działania i w ogóle nie definiują tego zjawiska.

Jest to termin dość często używany i odwołuje się on do podstawowego przekonania, iż ludzie w firmach podlegają nieformalnym zasadom zachowania. Od momentu, gdy termin ten krystalizuje się w odniesieniu do działania organizacji, staje się ważnym narzędziem zarządzania.

Ogólnie filozofię tłumaczy się jako prawo, które dostarcza racjonalnego wytłumaczenia różnych zjawisk. W odniesieniu do firm, filozofia jest zbiorem praw lub rad, które stopniowo, metodą prób i błędów oraz z pomocą przywódców, zostają ustanowione jako obowiązujący sposób zachowania w firmie. Do najważniejszych zasad obowiązujących w większości organizacji odnoszących sukcesy na rynku zalicza się:

- **utrzymywanie wysokich standardów etycznych w relacjach zewnętrznych i wewnętrznych, jako kwintesencję osiągnięć,**
- **podejmowanie decyzji na podstawie faktów, ocenianych w sposób obiektywny przez decydentów,**
- **ciągle dostosowywanie się do sił otoczenia,**
- **ocenianie ludzi na podstawie kryterium osiągnięć i wydajności, a nie ich osobowości, wykształcenia lub osobistych sympatii,**
- **zarządzanie uwzględniające poczucie pilności działania i sprostania konkurencji.**

Standardy etyczne

Prowadzenie działalności opartej na wysokich standardach etycznych daje trzy podstawowe korzyści:

■ Działanie oparte na zasadach generuje większą efektywność, ponieważ ludzie wiedzą, co jest dozwolone, a co nie. W sytuacji, gdy pojawiają się jakiegokolwiek wątpliwości co do sposobów wykonania zadań, zasady etyczne stanowią istotną wskazówkę. Ponadto dają one poczucie ufności i bezpieczeństwa. Wiadomo, że każde działanie sprzeczne z zasadami etycznymi zostanie w organizacji napiętnowane.

■ Firma, w której reguły działania są jasne, przyciąga większą liczbę ludzi, i to na ogół ludzi wartościowych. Ludzie wielkiego kalibru unikają pracodawcy, którego zasady są dwuznaczne. Z tego też powodu firmy, w których nie przykładają się większej wagi do etyki, muszą oferować większe wynagrodzenia, lub innego rodzaju rekompensaty, aby praca w nich była atrakcyjna.

■ Firmy postrzegane jako etyczne mają na ogół lepsze relacje z klientami i konkurencją. Buduje to korzystny wizerunek, który zakotwicza się w świadomości innych. Budzi także oczekiwanie, że firma zawsze będzie się zachowywać w sposób właściwy. W rezultacie, ludzie chętniej odpowiadają na jej działania.

Zbyt często te wartości są przyjmowane jako oczywiste. Według autora wymienienie korzyści z działania etycznego powinno zmusić menedżerów do aktywnego poszukiwania sposobów jasnego wyrażania tego fundamentalnego elementu filozofii działania firmy. Wszyscy w organizacji muszą być świadomi konieczności osiągania wyznaczonych standardów etycznych.

Podejmowanie decyzji oparte na faktach

Każda osoba podejmująca decyzję powinna starać się dotrzeć do najważniejszych faktów. Na pierwszy rzut oka wydawałoby się, że taka koncepcja ma same plusy. Podobnie jednak, jak w przypadku innych teorii z zakresu zarządzania, wartość tego podejścia zależy od stopnia i efektywności jego zastosowania.

Według autora, tylko niewielka liczba firm, i to tych naprawdę osiągających sukces na rynku, wykorzystuje fakty w sposób właściwy w opracowywaniu planów strategicznych i podejmowaniu decyzji. Zbyt wielu menedżerów, nawet tych najzdolniejszych, tak bardzo ceni swoje opinie i osądy, że ignoruje lub nie docenia wagi faktów.

Najlepiej by było, aby budowanie procesu decyzyjnego bazującego na faktach zaczynało się na górze hierarchii organizacyjnej. Zwłaszcza w dużych organizacjach to podejście wymaga ciągłego ożywiania przez kadrę najwyższego szczebla. Im więcej szczebli w hierarchii, przez które muszą przejść fakty, zanim zapadnie decyzja, tym większe niebezpieczeństwo, że zostaną one osłabione, poddane interpretacji i przekłamaniami.

Stąd też rola kadry kierowniczej najwyższego szczebla polega na docieraniu do faktów i przywiązywaniu wagi do najistotniejszych problemów firmy. W przeciwnym razie jakość podejmowanych decyzji będzie spadać, a firma – tracić kontakt ze swoim otoczeniem.

Podejście do podejmowania decyzji oparte na faktach jest instrumentem dającym ogromną siłę. Do najważniejszych korzyści, jakie ono przynosi, należą:

- **Lepsze decyzje** – otwartość umysłu i czujność zakodowane w organizacji pozwalają na wykorzystywanie lepszych rozwiązań. Kumulowane doświadczenie staje się podstawą podejmowania decyzji i pozwala unikać błędów.

- **Większa elastyczność** – podejście to pozwala także na dostosowywanie planów i decyzji do nowych warunków. W sposób naturalny wraz z pojawiającymi się nowymi faktami, zmieniają się i plany. Fakty stanowią też uzasadnienie wszelkich zmian. Co więcej,

dostosowania są procesem zachodzącym w sposób ciągły, a to jest kwintesencją efektywnego zarządzania.

- **Wyższe morale** – respektowanie faktów zakorzenione w całej organizacji oraz obiektywizm w ocenach redukują bariery między poszczególnymi szczeblami w hierarchii organizacyjnej. Podwładni, czując, że fakty są podstawą działania firmy, rzadziej boją się głośno mówić o jej istotnych problemach. Łatwiej też w takiej sytuacji wypracować wśród pracowników ducha zespołowego, zachęcić do współpracy i wyłożonego wysiłku.

Siły w otoczeniu

Jednym z istotniejszych elementów skutecznej filozofii organizacji jest wrażliwość na siły zewnętrzne i potrzeba dostosowywania się do otoczenia, w jakim organizacja działa. To zaś jest częścią nadawania odpowiedniej wagi faktom, ponieważ to, co się dzieje w otoczeniu, to nie innego, jak tylko fakty.

Wspomniane tu siły zewnętrzne mogą być natury ekonomicznej, technologicznej, społecznej, politycznej lub dotyczyć konkurencyjności. Gdy zmienia się prawo, zasady konkurencyjności, wymagania klientów czy postawy społeczne, biznes musi podążyć za tymi zmianami, dostosowując swą strategię, plany, politykę, strukturę, czy ludzi. Jeśli zmiany w otoczeniu są trwałe, dostosowanie firmy musi mieć charakter strategiczny, a nie tylko taktyczny.

Wspaniałą stroną systemu konkurencji jest sposób, w jaki podsyca on zmiany, dając ludziom nowe lub udoskonalone produkty, procesy, usługi i niższe ceny. Osiągnięcie pełnego sukcesu wymaga jednak nie tylko prowokowania zmian, ale zauważania sił zewnętrznych i przekształcania ich w szanse dla firmy. Najlepsze organizacje umieją dostosowywać się do zmian zewnętrznych szybko.

Ocenianie według kryterium efektywności

Firmy osiągające sukces na rynku zwykle oceniają swych pracowników według ich osiągnięć i działań na rzecz

organizacji, a nie ich cech charakteru. Ten sposób oceniania staje się istotnym elementem filozofii organizacyjnej także z powodu obiektywizmu i bliskich związków z faktami.

Autor uważa, że to, co człowiek zrobił w przeszłości, jest ważną wskazówką na przyszłość. Jeśli myślał w sposób otwarty, dążył do osiągania sukcesów, był liderem, to potrafi to swoje doświadczenie zastosować do nowych zadań.

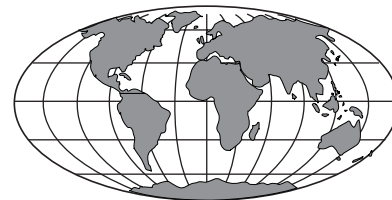
Zasada ta bardziej się odnosi do pojedynczych ludzi, niż całych organizacji. „Dobra” osobowość, czy „dobre” wykształcenie znaczą niewiele, jeśli człowiek nie wie, jak je wykorzystywać w firmie, lub jeśli towarzyszy im niski poziom efektywności.

Poczucie szybkości konkurencyjnego działania

Według autora wyższość zwycięskich na rynku firm wynika z poczucia konieczności szybkiego i sprawnego konkurencyjnego działania. Co więcej, techniki zarządzania są mniej istotne niż świadomość pilności zadań. Nawet najlepsze narzędzia będą kompletnie bezużyteczne, jeśli nie zostaną użyte w odpowiednim czasie i w odpowiednim tempie.

- Konkurencyjny menedżer umie wychwycić i wykorzystać nadarżające się okazje. Bardziej interesuje go budowanie przewagi konkurencyjnej na silnych stronach organizacji, niż eliminowanie w krótkim okresie jej słabości i osiągnięcie krótkoterminowych korzyści. Więcej czasu poświęca też na budowanie trwałej pozycji konkurencyjnej swojej firmy niż ocenianie poszczególnych posunięć.

- Dobry menedżer umie odkryć i stawić czoła problemom. Wie, że upływ czasu zaostrza problemy, a nawet czyni je niemożliwymi do rozwiązania. Jeśli problem nie może zostać rozwiązany od razu, menedżer jest w stanie rozwinąć silne



strony organizacji i poczekać na odpowiedni moment do działania.

■ Dobry menedżer nie boi się podejmowania trudnych decyzji personalnych. Wie doskonale, że dla organizacji lepiej jest, gdy słabi pracownicy odejdą wcześniej niż później, a tolerowanie niskiej efektywności uniemożliwia normalne konkurencje. Jednocześnie jednak menedżer taki jest sprawiedliwy i unika okrucieństw wobec pracowników.

■ Dobry zarządzający wyżej stawia zapewnienie organizacji dobrej pozycji konkurencyjnej wyrażonej w udziale w rynku, nad zysk. Każde jego działanie służy zbudowaniu przewagi konkurencyjnej w długim okresie, ale stosowne działania podejmuje od razu.

Rozwijanie filozofii organizacji



utor uważa, że filozofia organizacji powinna być definiowana i w sposób świa-

domy rozwijana. Rzeczą niedopuszczalną jest, aby rozwijała się ona w sposób niekontrolowany.

Dlatego też wyszczególnienie jej pięciu podstawowych elementów daje bazę do dyskusji nad przyszłym kształtem firmy, pomaga w określeniu najważniejszych zasad. Do nich menedżerowie poszczególnych dywizji i działów dodają swoje własne, uzupełniające podstawowe przekonania. Całość stanowi drogowskaz dla działań pracowników.

Nawet bez planowania i specjalnych wysiłków, każda organizacja wypracowuje swoją filozofię działania. Pracownicy obserwując i ucząc się metodą prób i błędów tego, co jest dozwolone i zabronione w firmie, rozwijają „sposób, w jaki tutaj działamy”. Mimo to, według autora, pozostawienie tego procesu samemu sobie, nie pozwala na używanie go jako istotnego elementu zarządzania.

Niezależnie od tego, jakie przekonania menedżerowie najwyższe-

go szczebla chcą włączyć do filozofii organizacji, muszą je zdemontować w praktyce i nauczyć swych podwładnych. Przekonania te muszą być czytelne dla członków organizacji. Ale aby zakorzeniły się one w umysłach ludzi, potrzebne jest coś więcej niż siła przykładu.

Kolejnym wymogiem jest zatem konsekwencja działania i powtarzanie. Nie tylko kadra kierownicza najwyższego szczebla, ale wszyscy kierownicy na wszystkich stanowiskach powinni przekazywać filozofię organizacji, odnosić ją do aktualnych problemów firmy i sytuacji codziennych. Motywowanie musi także polegać m.in. na zachęcaniu do zachowań zgodnych z filozofią i zwracaniu uwagi na zachowania niepożądane. Pracownicy powinni mieć szansę nauczenia się właściwych działań. Ten rodzaj przywództwa daje szansę na mocne zakorzenienie filozofii w firmie i odniesienie sukcesu na rynku.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

Marta Mackiewicz, Elżbieta Malinowska-Misiąg,

Wojciech Misiąg, Adam Niedzielski, Marcin Tomalak

Finansowe skutki przystąpienia Polski do Unii Europejskiej

**Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową
Warszawa 2003**

30 maja 2003 r. w Sądzie Rejonowym w Bydgoszczy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego dokonana została rejestracja POLSKIEGO STOWARZYSZENIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ pod nr KRS 0000163221. Pierwszy Zarząd został wybrany w następującym składzie:

- Dr hab. Ludosław Drelichowski, prof. ATR – prezes zarządu,
- Prof. dr hab. Olgierd Hryniewicz – wiceprezes ds. naukowych,

- Dr inż. Małgorzata Zajdel – wiceprezes ds. finansowych,
- Dr inż. Mieczysław Jagodziński – wiceprezes ds. organizacyjnych,
- Dr hab. Witold Chmielarz – prof. UW,
- Dr hab. inż. Ryszard Choraś – prof. ATR,
- Dr inż. Zbigniew J. Klonowski,
- Prof. dr hab. Bernard F. Kubiak,
- Dr hab. Mieczysław Niedźwiedziński – prof. UŁ.