

- Apolityczny instrument polityki – rozmowa z komendantem – rektorem Akademii Obrony Narodowej, generałem dywizji prof. dr. hab. BOLESŁAWEM BALCEROWICZEM 3

- Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie – Bogusz Miłkuła, Anna Pietruszka-Ortyl 6
- Zarządzanie wiedzą a kreowanie wartości – Ewa Stańczyk-Hugiet 10
- Istota innowacji w przedsiębiorstwie. Przegląd i próba koncepcji – Lechosław Berliński 14
- O nieliniowości w świecie organizacji – Agnieszka Krawczyk, Paweł Szwiec 18
- *Gemba* – japońska technika zarządzania – Radosław Wolniak 22
- Potencjalne konflikty w strukturze holdingowej – Zbigniew Kreft, Marek Karwan 26
- Fuzje i przejęcia – faza negocjacyjna – Halina Chwistecka-Dudek 29
- Innowacyjność i jakość w modelach biznesowych a ekologia – Andrzej Chodyński 31
- Finansowanie ochrony środowiska a konkurencyjność gospodarki polskiej w procesie integracji z Unią Europejską – Małgorzata Kociszewska-Panaszek 34
- Aspekt ekonomiczno-finansowy funkcjonowania przedsiębiorstw dystrybucji i handlu energią elektryczną – Bartosz Krysta, Dariusz Michalski 38

SMALL BUSINESS

- Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej – zmiany strukturalne – Andrzej Zbroja 42
- Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce Litwy – Marek Szarucki 46

MARKETING

- Kontroling marketingowy w systemie zarządzania jakością – Piotr Kwiatek, Sławomir Zapłata 50
- Współczesna koncepcja marketingu – nowa zasada działania przedsiębiorstwa – Magdalena Soboń 54

INFORMATYKA

- Modele biznesowe w gospodarce internetowej – Waldemar Wolski 57
- Współczesny handel internetowy – tendencje rozwoju – Agnieszka Izabela Baruk 61

KONFERENCJE 64

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Pułapka tożsamości – „Sloan Management Review” – opr. Grażyna Aniszewska 66

przegląd
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 7-8 (762-763) 2003

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 **mgr Julieta Nowakowska**; **Bydgoszcz** – tel. 341-27-06 **dr Andrzej Chajęcki**; **Częstochowa** – tel. 324-34-76, tel./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 „Przeglądu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeglądu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

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

Cena prenumeraty na 2003 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na 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 zamieszkających lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wносить na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

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

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkających 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 zamieszkających za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.pl.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Apolityczny instrument polityki

Rozmowa z komendantem – rektorem Akademii Obrony Narodowej – generałem dywizji prof. dr. hab. BOLESŁAWEM BALCEROWICZEM

Jakie są nowe funkcje armii we współczesnym świecie?

Żeby mówić o ewentualnych nowych funkcjach, trzeba sobie najpierw uzmysłowić, jakie funkcje spełniały armie dotychczas. W takim oglądzie zwykle okazuje się, że nowości raz po raz ogłaszane i uznawane za przełomowe są jedynie odkurzoną wersją rzeczy znanych od dawien dawna. Armia współczesna w istocie nie spełnia, bo spełniać nie może, żadnych funkcji nowych – rzecz leży jedynie w nowym określeniu hierarchii i proporcji (starych) zadań.

Zacznijmy od klasyki. Armia jest instrumentem polityki państwa lub organizacji o charakterze politycznym (także międzynarodowych), które to podmioty dysponują określonym prawem użycia tego instrumentu. W funkcji zewnętrznej armia jest instrumentem polityki zagranicznej państwa. Instrument ten bywa lepiej lub gorzej wykorzystywany, ale należy pamiętać, że ma on dwa główne zastosowania – jako argument w pokojowych działaniach dyplomatycznych oraz jako środek przemocy w trakcie działań zbrojnych. W zastosowaniach wewnętrznych armię należy traktować jako element aparatu przemocy, jakimi dysponuje państwo. Wszak już w Konstytucji 3 Maja napisane było: „Użyte być więc wojsko narodowe może na ogólną krajową obronę, na strzeżenie fortec i granic, lub na pomoc prawu, gdyby kto egzekucji jego nie był posłusznym”. Jest też armia siłą służącą pomocą – co nie wymaga chyba komentarza. I jest organizacją państwowotwórczą oraz wychowawczą.

Wojsko uważane jest powszechnie za organizację przeznaczoną do przygotowywania, prowadzenia i wygrywania (lub co najmniej – nieprzegrywania) wojen. Jest to istotne uproszczenie, bo wojsko jest instrumentem polityki i wspiera ją przede wszystkim w czasie pokoju (który stanowi większość historii ludzkości) i jest gwarantem pokoju między innymi dzięki odstraszaniu potencjalnych agresorów. Wojsko ma też do odegrania bardzo istotną rolę w sytuacji kryzysów (nie tylko militarnych) i dopiero na końcu – podczas wojny. Każda z tych ról przekłada się na odpowiadające jej zadania: pokojowe, kryzysowe i wojenne.

W nowym środowisku bezpieczeństwa, w jakim mamy przyjemność(?) dziś żyć, kiedy prawdopodobieństwo wystąpienia poważnych kryzysów, a szczególnie wojen – i to wojen w Europie – jest minimalne, przewartościowuje się priorytety związane ze starymi znanymi funkcjami sił zbrojnych. Przy czym te zmiany są tak znaczne, wręcz rewolucyjne, że można odnieść wrażenie, iż mamy do czynienia z nowymi funkcjami.



Czy fakt, że dziś minister wojny nazywa się ministrem obrony narodowej, to jest tylko kwestia poprawności politycznej?

Minister wojny wraz ze sztabem generalnym mieli szykować się na wojnę. W chwili obecnej w sztabach państw europejskich nie planuje się wojen. Ani zaczepnych, ani nawet obronnych. Planuje się natomiast scenariusze kryzysów, które ewentualnie mogłyby doprowadzić do wojny. Wojnę planuje przede wszystkim agresor. Ma w tej mierze komfortową sytuację, ponieważ jest stroną aktywną, dyktującą określone posunięcia obronne swoim przeciwnikom. Znacznie mniej luksusowa jest sytuacja sztabowców państwa zorientowanego na defensywę, które może zidentyfikować jednego lub kilku potencjalnych przeciwników i na okoliczność ewentualnej napaści z ich strony konstruować scenariusze obronne. A już w całkowitym dyskomforcie żyją planiści kraju, który „nie ma żadnych wrogów”.



Państwo unikające zaangażowania międzynarodowego wykorzystuje armię jako instrument swojej polityki w bardzo ograniczonym stopniu. Ale kiedy nagle zaczyna prowadzić politykę zorientowaną bardziej na zewnątrz, asysta wojskowa może być konieczna. Wojsko musi być więc przygotowane także na taką oto sytuację, że państwo nagle zmienia swoją politykę i zamierza odgrywać bardziej aktywną rolę na arenie międzynarodowej, niż miało to miejsce w przeszłości. W tym sensie wojskowi planiści muszą też mieć przygotowane scenariusze na okoliczność działań i potrzeb w chwili obecnej całkowicie „niepolitycznych”, czy niepoprawnych politycznie. Liczba tego typu scenariuszy, nazywanych także sytuacjami planistycznymi, jest obecnie większa niż dziesięć (o szczegółowych informacjach oczywiście nie może tu być mowy). Dla porównania – w czasach zimnej wojny taka sytuacja była jedna. I po naszej, i po przeciwnej stronie żelaznej kurtyny.

A na czym polega nowa rola polskiej armii?

W książce pod tytułem *Polska polityka bezpieczeństwa 1989–2000* prześledziłem rolę polskich sił zbrojnych w osiąganiu strategicznych celów politycznych w ciągu tych kilkunastu lat. Dwa podstawowe, strategiczne cele naszej polityki: NATO i Unia Europejska zostałyby osiągnięte ze znacznie większym trudem, gdyby nie aktywne i właściwe działania ze strony armii. Naszą, wojskową kontrybucją w proces przybliżania się Polski do obu tych organizacji była jakość – mówię to nie tylko jako bliski obserwator, ale także bezpośredni uczestnik, a niekiedy i współkreator niektórych działań. Gdyby jakość naszej armii była niższa, nasze starania o uczestnictwo w tych organizacjach wcale niekoniecznie musiałyby zakończyć się sukcesem. A gdybyśmy nie byli w NATO – nasza droga do Unii Europejskiej byłaby pewnie o wiele trudniejsza.

A jakie konkretne przejawy tej jakości w służbie Rzeczypospolitej – poza GROM-em czy misjami pokojowymi – mógłby Pan wymienić?

W przypadku Akademii Obrony Narodowej wyraża się to w częstych i bliskich kontaktach z oficerami innych armii. Nasi oficerowie jawią się jako dobrze wykształceni, światli, innowacyjni i energiczni. Akademia przyjmuje rocznie ok. 800 gości – dosłownie z całego świata. Są to elity świata wojskowego – nie miewamy zasadniczo gości w stopniu poniżej majora. Odwiedzają nas ministrowie, generałowie, doradcy głów państw, znaczące osobistości – i wszyscy wyjeżdżają z wizerunkiem Rzeczypospolitej, którego na pewno nie musimy się wstydzić. Wiem też, że wizyty składane w jednostkach, na poligonach, podczas wspólnych ćwiczeń także wystawiają nam bardzo dobre świadectwo.

Z drugiej strony Polacy w mundurach są też obecni w międzynarodowych gremiach i tam także są uważani za godnych zaufania partnerów i wysokiej klasy fachowców.

W potocznym rozumieniu jakość armii wyraża się poziomem jej uzbrojenia. Ale ludzie znający się na

rzeczy wiedzą, że wyszkolenie dobrego żołnierza jest procesem dużo trudniejszym niż posadzenie go w najnowszy czołgu. Przedwojenna polska armia była może i biedniejsza od naszej dzisiejszej. Ale kiedy pancerniacy gen. Maczka przesiedli się na angielskie czołgi, a polscy lotnicy usiedli za sterami spitfire'ów – okazało się, że mieliśmy swój znaczący wkład w II wojnę światową. I to jako regularna armia, a nie tylko państwo podziemne, co jest zupełnie osobną historią.

Nasi sojusznicy to rozumieją i dlatego potrafią docenić polskich żołnierzy.

NATO było celem, do którego zmierzaliśmy od dawna, w sposób planowy. A jak polska armia odnajduje się w świecie po 11 września 2001 r.?

Ameryka trochę zaskoczyła swoich europejskich sojuszników tak radykalną i gwałtowną zmianą strategii – od odstraszania i powstrzymywania ku uprzedzeniu. Nawet jeśli werbalnie to zaskoczenie jest minimalizowane, to jest faktem, że Europa do tak radykalnego zwrotu nie była gotowa – ani materialnie, ani planistycznie, ani emocjonalnie. To rozciąga się też na Wojsko Polskie. Nasze siły zbrojne także były nieco zaskoczone radykalną, jednoznaczną decyzją polityczną o wsparciu Ameryki. Ale jakoś sobie w tym „zaskoczeniu” radzą. Czyli – można tak domniemywać, na podstawie obserwacji, a więc nie zdradzam tu żadnych tajemnic planowania strategicznego – nie było to dla sił zbrojnych takie całkowite zaskoczenie.

Nasza obecność w Afganistanie była i jest impulsem do znacznego odświeżenia i rozruszania armii. Z czysto wojskowego punktu widzenia jest to bardzo pozytywne wydarzenie. Podobnie oceniam naszą obecność w Iraku. Upatruję tu bezpośredniego impulsu do przyspieszenia gruntownej reformy naszych sił zbrojnych. Oczywiście ta moja ocena w najmniejszym nawet stopniu nie odnosi się do aspektów politycznych naszej aktywności w Iraku – od tego wojskowi powinni trzymać się z daleka.

A czy strategia przyjęta przez Amerykanów jest słuszna – z wojskowego punktu widzenia?

Amerykanie mogą sobie na nią pozwolić. W tym sensie jest to strategia słuszna i gdybym był amerykańskim generałem, to bym ją popierał. Ale jestem generałem polskim i mogę mieć trochę inny punkt widzenia. Będąc oficerem w służbie czynnej muszę zachować jednak daleko idącą powściągliwość i rozagę w głoszeniu swoich osobistych ocen. O słuszności zaś każdej strategii świadczą jej rezultaty. W przypadku strategii USA – trzeba będzie na nie poczekać.

A gdyby to była gra strategiczna, konflikt pomiędzy Niebieskimi i Czerwonymi na wyimaginowanej planecie?

To też nie jest takie proste, bo w grach strategicznych mamy zwykle do czynienia z równowagą sił, a tu występuje skrajna nierównowaga. Widzimy tu całkowitą dominację jednej strony pod względem ilości, jakości, skuteczności, stopnia zorganizowania. Jednocześnie tak wielka jest różnica kultur, motywacji

i celów, że tradycyjne narzędzia analityczne mają tu bardzo ograniczone zastosowanie. Prezydent Bush przyjął taktykę uderzania w te obszary, które stanowią pewien odpowiednik państwa-agresora, przy czym o innym zgoła charakterze agresji jest tu mowa. Taka taktyka jest zrozumiała i trudno jej przeciwstawić inną, której można by przypisywać większą skuteczność. Z drugiej jednak strony widać, że jest to, co najmniej w pewnym sensie – jak dotąd – walka z wrogiem zastępczym. Czy pokonanie tego wroga podniesie poziom bezpieczeństwa Ameryki i świata – bardzo trudno dziś jednoznacznie ocenić.

Ale strategia nicnierobienia także nie dawała szans na sukces.

To prawda i dlatego Amerykanie popierają swojego prezydenta.

Wracając jednak do pytania, od którego zaczął się ten wątek. Nowa sytuacja – a z taką niewątpliwie mamy do czynienia – wymagać będzie nowej odpowiedzi ze strony armii. Niezależnie od decyzji politycznych, jakie zostały podjęte i wymagały określonych działań – planowanie w polskiej armii (i każdej innej armii na świecie) musi uwzględniać zmiany, jakie zachodzą po 11 września.

Sytuacja wymusza zmiany w doktrynie obronnej. Będą zmiany w organizacji, wyposażeniu i wyszkoleniu sił zbrojnych. I wreszcie – na porządku dziennym staje kwestia uzawodowienia armii, która i tak gdzieś tam w przyszłości musi zostać podjęta, ale w obecnej sytuacji stała się znacznie bardziej pilna.

Czy polska armia jest dziś przygotowana do tego, żeby w pełni skorzystać z sytuacji, w której Polska jest jednym z najważniejszych sojuszników jedyne supermocarstwa?

To jest kwestia otwarta. Wiemy, że otworzyła się przed nami wielka szansa i robimy wszystko, co w naszej mocy, żeby ją wykorzystać. Oczywiście korzyścią jest „prawdziwy poligon”, za tym pójdą zmiany nastawienia, odświeżenie i przewietrzenie armii, zmiany wyszkolenia i na końcu modernizacja wyposażenia. Co jeszcze uda nam się wydobyć z tej rzeczywistości bezprecedensowej sytuacji – nie umiem dziś odpowiedzieć. To będzie można ocenić dopiero z perspektywy lat, które przyjdą potem. Nie tylko dla wygody, ale i w głębokim przekonaniu dziś mogę odpowiedzieć, że większość korzyści, jakie może odnieść Polska, nie zależy od armii, tylko od polityków. My swój obowiązek spełnimy.

Czy przez lata planowania abstrakcyjnych scenariuszy i ćwiczenia operacji pokojowych wojsko nie odzwyczaiło się od myśli, że trzeba będzie „pójść na wojnę”?

Ja sam, co najmniej do 1991 r. żyłem w ciągłym przekonaniu, że mogę zostać postawiony w sytuacji wojennej lub co najmniej kryzysowej. Nie miałem komfortu (lub usypiającego poczucia bezpieczeństwa), jakie być może towarzyszyło niektórym moim młodszym kolegom w ostatnich latach. Teraz wszyscy – myślę –

otrząsnęli się z tego niesłusznego przekonania, że służba w wojsku, to taka sama praca jak na przykład na poczcie. Oczywiście do Afganistanu pojechali sami ochotnicy i tak samo będzie z Irakiem. Zresztą to, co tam będzie robił polski kontyngent – to jest wielka niewiadoma i w praktyce będzie to przede wszystkim nauka i nowe doświadczenie, którego z niczym chyba nie da się porównać.

W tamtych warunkach jakiegokolwiek doświadczenie mogą mieć Anglicy, znacznie mniejsze zaś – Amerykanie. W Polsce natomiast mamy około 50 tys. kombatanów, którzy służyli w misjach pokojowych: od Korei po Wzgórze Golan. Tego typu zbiorowe doświadczenie sprawia, że polska armia jest przygotowana do zadań, jakie ją czekają w polskiej strefie stabilizacyjnej, nie gorzej niż inne armie, a może i lepiej. Natomiast stopień komplikacji zadania, jakie stoi przed gen. Tyszkiewiczem jest nieporównanie większy od tego, z czym zetkną się komendanci pozostałych stref. Tamte strefy są jednorodne pod względem narodowym. W dwóch amerykańskich będą sami Amerykanie, w brytyjskiej – dominacja Anglików będzie bardzo wyraźna. W polskiej strefie Polacy będą mieli dowództwo nad oddziałami naprawdę multinarodowymi i multikulturowymi. Rozmiar wyzwań, jakie przed nami stoją, jest ogromny i to tak naprawdę będzie sprawdzianem naszej zdolności do wyciągnięcia korzyści z tego historycznego momentu. Nie mam jednak żadnej wątpliwości, że gen. Andrzej Tyszkiewicz, którego znam osobiście, z tego zadania się wywiąże.

Kiedy polska armia będzie zawodowa?

Trudno podać konkretny termin, który zresztą będzie efektem decyzji politycznej, a nie suwerenną decyzją dowództwa wojskowego. Kwestia zawodowstwa dwukrotnie doznała znacznego przyspieszenia (poza tym, że jest to obecnie trend ogólnoswiatowy, żeby nie powiedzieć moda). Pierwszym przykładem, do czego może prowadzić wysyłanie do prawdziwych (choć nie wojennych) działań żołnierzy z poboru, była Jugosławia. Drugim był Afganistan. A teraz widzimy to na przykładzie Iraku. Armia „ekspedycyjna” – a o taką w tych przypadkach chodziło – powinna być jednak kontraktowa. Żołnierz, jeśli ma ginąć za ojczyznę, to w jej obronie, a więc przede wszystkim na jej terytorium. Jeśli ma ginąć poza jej granicami, w obronie „tylko” jej interesów – trudno tego wymagać od chłopców z poboru. Tutaj potrzebne są innego typu motywacje.

Model całkowicie zawodowych sił zbrojnych jest jednak sprawą dość odległą. W bliższej perspektywie widzę model mieszany. Korpus zawodowy, przeznaczony do działań operacyjnych w kraju i za granicą, a do tego część rezerwowa, niekoniecznie składająca się z poboru przymusowego. Można sobie przecież wyobrazić pobór ochotniczy z pewnym dodatkowym bodźcem finansowym. W sytuacji wysokiego bezrobocia tego typu rozwiązanie może być całkiem atrakcyjne dla wielu młodych ludzi.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Bogusz Mikuła, Anna Pietruszka-Ortyl

Wprowadzenie

Współcześnie coraz częściej można spotkać się z poglądem, że okres cywilizacji przemysłowej dobiegł końca i weszliśmy już w erę informacji oraz wiedzy. Zasoby informacji i wiedzy zaczynają bowiem odgrywać coraz większą rolę i stały się już utrwaloną przedmiotem zarządzania, a ich strategiczne znaczenie wynika z konieczności bardzo szybkiego przystosowania się do zmian zachodzących w dynamicznym otoczeniu. Dlatego też w procesy z udziałem wiedzy, u podłoża których leżą przepływy informacji, zaangażowanych jest coraz więcej stanowisk w przedsiębiorstwach. Ponadto, znaczna część tych procesów wychodzi poza organizację, angażując i spajając z firmą elementy jego otoczenia, np. przedsiębiorstwa partnerskie, indywidualnych klientów, instytucje badawcze, uniwersytety, instytucje finansowe, organizacje konsumenckie, różne stowarzyszenia itp. W konsekwencji szybkie przetworzenie informacji w wiedzę i jej wykorzystanie pozwala osiągnąć nadkonkurencyjność w postaci reagowania proaktywnego.

Zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą. Do nich zaliczyć głównie należy: pozyskiwanie, kreowanie, składowanie, rozpowszechnianie i wykorzystanie wiedzy. Zarządzanie wiedzą zatem koncentruje się głównie na zasobie wiedzy organizacyjnej, jednak w procesy związane z wiedzą angażowane są także inne zasoby przedsiębiorstwa, takie jak: ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne – np. kapitał relacyjny. Aby odpowiednio wykorzystywać posiadane zasoby i dalej je rozwijać w procesie zarządzania wiedzą, konieczne jest realizowanie typowych funkcji zarządzania. Występować więc powinny: planowanie, organizowanie i kontrolowanie wszystkich procesów z udziałem wiedzy, a na każdym z tych etapów realizowane są: pozyskiwanie informacji, podejmowanie decyzji, pozyskiwanie środków finansowych, ludzkich i rzeczowych, praca z ludźmi oraz koordynowanie. Realizacja wskazanych funkcji zarządzania i procesów z udziałem wiedzy możliwa jest dzięki stworzonemu w organizacji systemowi zarządzania. Stanowi on kombinację wielu wzajemnie złożonych podsystemów organizacyj-

nych. Ch. Soo, T. Devinney, D. Midgley, A. Deering za podstawowe z nich uznają:

- subsystem baz danych – umożliwiający pracownikom i menedżerom dzielenie się informacjami oraz sprawne tworzenie ich zbiorów;
- subsystem języka organizacyjnego – pozwalający ludziom zrozumieć stan rzeczy i związany z dekodowaniem uzyskiwanych z baz danych informacji, kodyfikowaniem własnej wiedzy w dane łatwo użyteczne dla innych oraz systemem języka warunkującym głębokie zrozumienie przekazów otrzymywanych podczas procesów komunikacji werbalnej i niewerbalnej przez członków organizacji;
- subsystem sieci powiązań – umożliwiający pracownikom odbieranie i przyswajanie informacji i wiedzy z wewnętrznych źródeł organizacyjnych, jak i spoza nich. Subsystem sieci powiązań obsługuje poziom formalny i nieformalny organizacji;
- subsystem transferu – za pomocą którego transferowana jest wiedza między ludźmi lub też kreowana jest nowa wiedza jako rezultat rzadkiej kombinacji informacji płynących z indywidualnego zasobu doświadczeń [Soo, Devinney, Midgley, Deering 2002, s. 131].

Organizacja systemu zarządzania wiedzą, sposoby realizacji zarządzania wiedzą, a także przebiegi procesów związanych z wiedzą uzależnione są więc od przyjętej strategii generowania i wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie.

Istota i typy strategii zarządzania wiedzą

Strategia zarządzania wiedzą stanowi ogólną formułę będącą kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera i środków, przez które ów system jest tworzony. Innymi słowy, jest to formuła mówiąca, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć (przez transfer lub/i kreowanie) wiedzę, a następnie wykorzystać ją do realizacji swojej strategii konkurencji. Wynikać zatem powinna ze strategii konkurencji organizacji i w praktyce oczywiście może być sformułowana w mniej lub bardziej konkretny sposób.

Wśród zasadniczych strategii zarządzania wiedzą wyróżnić można strategie:

- kodyfikacji i personalizacji,
- tworzenia, transferu i ochrony wiedzy,

- wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy.

Są oczywiście inne, bardziej rozwinięte ujęcia strategii zarządzania wiedzą. Przykładem mogą być strategie wyróżnione przez Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości. Istotę wskazanych strategii podano poniżej.

Strategia kodyfikacji i personalizacji

Prawdopodobnie najczęściej wymienianymi w literaturze przedmiotu podstawowymi strategiami zarządzania wiedzą są wyróżnione przez M. T. Hansena, N. Nohrie i T. Tierneya [1999, s. 106–116] w efekcie badań prowadzonych w firmach konsultingowych dwie strategie: kodyfikacji i personalizacji.

W strategii kodyfikacji (*codification*) podstawowym narzędziem uzyskiwania, przesyłania i składowania wiedzy jest technika komputerowa. Dlatego też stosowanie jej wymaga dużych umiejętności w zakresie wykorzystywania oraz rozbudowy nowoczesnej infrastruktury technologii informatycznej. W firmach sięgających po tę strategię, która określana jest także jako podejście „ludzie do dokumentów” (*people-to-documents*), wiedza jest skrupulatnie kodyfikowana i gromadzona w bazach danych, skąd jest udostępniana i swobodnie użytkowana przez każdego posiadającego do nich dostęp. W konsekwencji przedsiębiorstwa koncentrują się właśnie na tworzeniu, wdrażaniu i poprawnym wykorzystaniu wysoce scentralizowanych systemów opartych na zaawansowanych bazach danych, sieciach komputerowych i właściwym oprogramowaniu [Hansen, Nohria, Tierney 1999, s. 107–108].

Strategia personalizacji (*personalization*) występuje w przedsiębiorstwach, w których przyjmuje się, że wiedza związana jest ściśle z człowiekiem. On ją posiada, rozwija i dzieli się z innymi, głównie przez bezpośrednie kontakty z innymi ludźmi. Zasadniczym sposobem jej realizacji jest tworzenie sieci powiązań między ludźmi i prawdopodobnie z tego względu funkcjonuje także pod nazwą „człowiek do człowieka” (*person-to-person*). Jednak wiedza nie jest tylko dzielona przez kontakty „twarzą w twarz”. Wykorzystuje się wszelkie osiągnięcia techniki, jak łączność telefoniczną, wideokonferencje, a istotnym narzędziem wspomagającym kontakty między ludźmi jest technika komputerowa. Pozwala ona tutaj eliminować bariery w procesie komunikacji związane z odległością między ludźmi czy strefami czasowymi. Nie służy ona jednak do składowania wiedzy. Tego typu systemy są dalece zdecentralizowane i wykorzystują niejednokrotnie nieformalne powiązania między pracownikami w postaci wspólnot wiedzy, jak również sieci wykraczających dalece poza przedsiębiorstwo.

Strategia tworzenia, transferu i ochrony wiedzy

Nieco inaczej do strategii zarządzania wiedzą podchodzą J. M. Bloodgood i W. D. Salisbury [2001, s. 58–59]. Dla organizacji dążących do zmian i uzyskania przewagi konkurencyjnej wyróżnili oni trzy podstawowe strategie zarządzania wiedzą:

- strategię tworzenia wiedzy (*knowledge creation strategy*),
- strategię transferu wiedzy (*knowledge transfer strategy*),
- strategię ochrony wiedzy (*knowledge protection strategy*).

Celem strategii tworzenia wiedzy jest uzyskanie wiedzy nowej, będącej podstawą generowania niespotykanych dotąd innowacji. Przedsiębiorstwa ją stosujące koncentrują się więc na kreatywności i eksperymentowaniu. Organizacje stosujące strategię transferu wiedzy zmagają się z uzyskaniem wiedzy najnowszej, występującej w otoczeniu, wytworzonej przez inne firmy lub ośrodki badawczo-naukowe. Zadaniem systemu zarządzania wiedzą jest w tym przypadku jednocześnie wprowadzenie takich mechanizmów w przedsiębiorstwie, które umożliwią szybkie rozprowadzenie uzyskanej wiedzy i jej zastosowanie. Natomiast strategia ochrony wiedzy koncentruje się na utrzymaniu wcześniej wytworzonej lub zdobytej wiedzy w oryginalnym i twórczym stanie. Przeciwdziała się więc jej nie autoryzowanym przepływom do innych organizacji.

Strategia wpływu, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy

Niewątpliwie szerszym ujęciem wskazanych wcześniej strategii jest koncepcja zaproponowana przez G. Von Krogha, I. Nonakę i M. Abena [2001, s. 427–434]. Wyróżnili oni cztery strategie zarządzania wiedzą w zależności od dwóch zmiennych (tab. 1):

- czy dotyczą wiedzy istniejącej czy nowej,
- czy koncentrują się na procesie transferu czy kreowania wiedzy.

Pierwsza ze strategii – wpływania (*levering strategy*) – koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrzorganizacyjnej i dlatego sprzyja osiągnięciu wysokiej sprawności operacyjnej oraz konsolidacji całości przedsiębiorstwa. Wiedza jest bowiem rozprowadzana między różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, np. badawczo-rozwojowej produktu, marketingu, finansów, zakupów, sprzedaży itd. W konsekwencji duży nacisk kładzie się na wykorzystanie *benchmarkingu* wewnętrznego, jak również techniki komputerowej, wspomagającej procesy komunikacyjne między ludźmi.

Tab. 1. Cztery strategie wiedzy w ujęciu G. Von Krogha, I. Nonaki i M. Abena

Obszar wiedzy	Wiedza istniejąca	Proces związany z wiedzą	
		Transfer	Tworzenie
	Wiedza nowa	Strategia przywłaszczania	Strategia sondowania
		Strategia wpływu	Strategia rozszerzania

Źródło: [Krogh, Nonaka, Aben 2001, s. 427].

mi rozlokowanymi, niejednokrotnie po całym świecie, w różnych jednostkach organizacyjnych firmy.

Strategia ekspansywna – inaczej rozszerzania (*expanding strategy*) – wykorzystuje proces kreowania wiedzy także w obszarze wiedzy, którą dysponuje organizacja. Posiadana wiedza rozwijana jest przede wszystkim przez zróżnicowane grupy jej kreowania wewnątrz przedsiębiorstwa, niemniej jednak jej generowanie może być tu wspomagane danymi, informacjami i wiedzą pozyskaną od przedsiębiorstw partnerskich.

Strategia przywłaszczania (*appropriating strategy*) zorientowana jest zewnętrznie – budowany jest nowy obszar wiedzy przez nabycie lub partnerstwo strategiczne z wybranymi przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, uniwersytetami lub innymi instytucjami zewnętrznymi. Alians strategiczny tworzy tu platformę do rozwoju nowego obszaru wiedzy, produktów i usług wewnątrz firmy, a to dzięki dostarczeniu przez partnera wiedzy, produkcji czy rynku. Ów transfer pozwala firmie osiągnąć założone cele innowacyjne.

Strategia sondowania (*probing strategy*) opiera się na procesie tworzenia wiedzy nowej. Wykorzystuje się tu pracę zespołową, a za kreowanie nowej wiedzy odpowiedzialny jest jeden lub kilka zespołów. Jednostki wchodzące w skład zespołów tworzą wspólnotę wokół luźnych idei i wizji przyszłego obszaru wiedzy. Stają się one „rewolucjonistami przedsiębiorstwa”, tworząc wiedzę konieczną do przetrwania organizacji w długim okresie. Na sondowanie składa się gromadzenie i rozwój danych, tworzenie nowych informacji, budowanie nowej, cichej i jawnej, indywidualnej i społecznej wiedzy. Strategia ta przyczynia się do uzyskiwania innowacji radykalnych, ale także pozwala dostrzec realizowane procesy i zadania w nowy sposób, co wpływa na wzrost sprawności działania.

Sześć strategii APQC

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów i analiz, Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości (The American Productivity and Quality Centre) wskazało odmienną klasyfikację strategii zarządzania wiedzą. Typologia ta obejmuje sześć najczęściej praktykowanych i nie wykluczających się wzajemnie podejść, mianowicie:

- strategię kompleksowego zarządzania wiedzą (*enterprise-wide*),
- strategię transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk (*transfer of knowledge and best practice*),
- strategię zarządzania wiedzą o klientach (*customer-focused knowledge strategy*),
- strategię osobistej odpowiedzialności za wiedzę (*personal responsibility for knowledge*),
- strategię zarządzania aktywami intelektualnymi (*intellectual asset management*),
- strategię innowacji i kreowania wiedzy (*innovation and knowledge creation*) [Gamble, Blackwell 2001, s. 122–124].

Zgodnie z założeniami strategii kompleksowego zarządzania wiedzą przetrwanie i rozwój współczesnej firmy oraz jej przewaga konkurencyjna są uwarunkowane prowadzeniem polityki efektywnego zarządza-

nia wiedzą. Dlatego też przedsiębiorstwa postępujące według zasad strategii kompleksowości podejmują liczne działania celem wzbogacania i rozpowszechniania aktywów wiedzy za pośrednictwem ludzi, procesów i produktów.

Strategia transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk zmierza do poprawy działalności firmy i przełożenia posiadanej wiedzy na oferowane przez organizację produkty i usługi. Zasada się na umożliwieniu przedsiębiorstwu budowania lojalności klientów, wzrostu sprzedaży czy ograniczenia kosztów, a środkiem ma być kreowanie wiedzy pozwalającej sprostać wymaganiom klientów.

Strategia zarządzania wiedzą o klientach opiera się na kształtowaniu relacji z nimi, czyli sprowadza się do gromadzenia, poszerzania i przekazywania wiedzy dotyczącej motywacji i zachowań klientów. A to bezpośrednio kształtuje reakcje przedsiębiorstwa i stosunki z nabywcami.

Strategia osobistej odpowiedzialności za wiedzę zakłada, że stanowi ona własność indywidualną lub grupową. W związku z tym należy wspierać jednostki i grupy, aby były skłonne kreować wiedzę i dzielić się nią, gwarantując organizacji stałe uczenie się pracowników, a przez to poszerzanie ich kompetencji. Wykorzystując to podejście przedsiębiorstwa sięgają po *coaching* i *mentoring* oraz starają się kształtować kulturę organizacyjną opartą na wiedzy.

Z kolei rozbudowa aktywów wiedzy w postaci patentów, relacji z klientami, *know-how* stanowi główne założenie strategii zarządzania aktywami intelektualnymi. Jej realizacja polega więc na identyfikacji, organizowaniu, ocenie, ochronie oraz kształtowaniu wartości rynkowej tych aktywów.

Nadrzędnym celem strategii innowacji i kreowania wiedzy jest generowanie wiedzy z posiadanych zasobów. Dlatego też przedsiębiorstwa w miarę swoich możliwości starają się jak najbardziej skutecznie realizować proces SECI i korzystać z efektu spirali wiedzy. Niemniej jednak jest to jedna z najtrudniejszych strategii, wymaga bowiem nie tylko innowacyjności i kreatywności, lecz także odpowiedniej kultury organizacyjnej i specyficznych związków międzyludzkich [Gamble, Blackwell, 2001, s. 122–124].

Uwarunkowania i proces formułowania strategii zarządzania wiedzą

Miedzy wskazanymi podstawowymi typami strategii istnieje oczywiście wiele wzajemnych zależności i elementów wspólnych.

Ich autorzy zwracają zgodnie uwagę na fakt, że w rzeczywistości w zarządzaniu wiedzą nie można się oprzeć na jednej tylko strategii. Należy natomiast jedną wybrać za dominującą, a pozostałe również winny być wykorzystywane, ale jako strategię wspomagającą. Wybrana strategia zarządzania wiedzą powinna umożliwiać osiąganie celów wynikających z misji i strategii przedsiębiorstwa. Jednak zaznaczyć tu należy, że także strategiczne zarządzanie wiedzą ma swoje poziomy. Dlatego też mogą wystąpić nawet istotne zróżnicowania w typie dobranej dominującej strategii dla poziomu jednostki organizacyjnej i poziomu funkcjonalnego. Jednak wszelkie plany strategiczne gene-

Tab. 2. Niektóre zewnętrzne i wewnętrzne determinanty wyboru strategii zarządzania wiedzą

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> ● Zidentyfikowane strategie konkurencji ● Wzajemne powiązania między kluczowymi konkurentami ● Groźba substytucji ● Kapitał intelektualny konkurencji ● Kompetencje firm konkurujących i potencjalnych wchodzących ● Poziom stabilności i dojrzałości przemysłu, w jakim działa przedsiębiorstwo ● Poziom i typ wiedzy dominującej (jawnej/ukrytej) u firm partnerskich i dostawców ● Systemy zarządzania talentami w otoczeniu ● Siła nabywcza klientów ● Sytuacja ekonomiczna w świecie i w obszarze działania ● Zaawansowanie badań naukowych w zakresie nowych technologii związanych z działalnością przedsiębiorstwa ● Poziom imitowalności wiedzy ugruntowanej w produktach i działaniach konkurencji ● Sposób ochrony wiedzy przez konkurencję ● Inne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Misja i strategia przedsiębiorstwa ● Kapitał intelektualny firmy ● Zasób kompetencji organizacji, w tym zasób posiadanej wiedzy ● Poziomy posiadanych zasobów wiedzy jawnej i ukrytej ● Różnice w stopniu wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej do rozwiązywania problemów ● Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa ● Poziom standaryzacji / uklientowania produktu ● Poziom innowacyjności produktu ● Dotychczasowe doświadczenia w zarządzaniu wiedzą, komunikacją wewnętrzną i informacjami ● Posiadane możliwości finansowania IT ● Umiejętności wykorzystania IT ● System zarządzania talentami ● Poziom kompetencji pracowników ● Posiadany kapitał relacyjny ● Kultura organizacyjna ● Inne

Źródło: opracowanie własne.

rowania wiedzy powinny być dla każdego z poziomów wzajemnie i ściśle uzgodnione z punktu widzenia typu generowanej i transferowanej wiedzy oraz wykorzystywanych metod i środków. Wybór strategii wynikać musi także z istniejących uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa i warunków otoczenia. Zasadnicze czynniki warunkujące wybór strategii, które powinny być szczegółowo przeanalizowane z podziałem na czynniki wewnętrzne i otoczenia przedstawia tab. 2.

Podsumowanie

Proces wyboru strategii zarządzania wiedzą częściowo jest zbliżony do procesu formułowania strategii przedsiębiorstwa. Obejmuje zbiór działań polegających na:

- analizie środowiska zewnętrznego przedsiębiorstwa,
- analizie środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa (której efektem jest między innymi stworzenie mapy aktywów wiedzy przedsiębiorstwa),
- analizie porównawczej i zestawieniu okazji i zagrożeń, sił i słabości,
- ustaleniu luk wiedzy,
- tworzeniu wizji wiedzy,
- stworzeniu wariantów strategii zarządzania wiedzą, ich analizie i ocenie,
- wyborze strategii podstawowej i wspomagających oraz określeniu ich zakresów i obszarów wykorzystania.

Ustalona strategia zarządzania wiedzą i strategię wspomagające są podstawą wyboru metod i środków realizacji zamierzeń. Dodatkowo wybór konkretnej strategii zarządzania wiedzą może powodować konieczność wprowadzenia wielu zmian w podsystemach organizacyjnych przedsiębiorstwa, a zwłaszcza w sys-

temie informacyjnym, systemie komunikacji wewnętrznej, systemie organizacji pracy, systemie zarządzania zasobem ludzkim (tu zwłaszcza może wystąpić konieczność zmiany procedur rekrutacji i selekcji, utrzymania talentów, sposobów wynagradzania i oceny pracowników). Przykładowo strategia kodyfikacji wymusza wynagradzanie pracowników za wykorzystywanie baz danych i wnoszenie do nich wkładu, podczas gdy strategia personalizacji – bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi.

Strategia zarządzania wiedzą powinna być wynikiową strategią przedsiębiorstwa, jednak szczegółowe analizy zasobów wiedzy firmy i wiedzy zewnętrznej mogą prowadzić do wniosków, które będą sugerować konieczność zmiany strategii organizacji.

Bogusz Mikuła, Anna Pietruszka-Ortyl

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLOODGOOD J.M., SALISBURY W.D., *Understanding the Influence of Organization Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies*, „Decision Support Systems” 2001, nr 31.
- [2] GAMBLE P.R., BLACKWELL J., *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001.
- [3] HANSEN M.T., NOHRIA N., TIERNEY T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* „Harvard Business Review” 1999, March-April.
- [4] KROGH G., NONAKA I., ABEN M., *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Planning” 2001, nr 4.
- [5] SOO Ch., DEVINNEY T., MIDGLEY D., DEERING A., *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, „California Management Review” 2002, nr 4.

Autorzy: dr Bogusz Mikuła i mgr Anna Pietruszka-Ortyl, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Zarządzanie wiedzą a kreowanie wartości

Ewa Stańczyk-Hugiet

Wprowadzenie

W nauce o zarządzaniu od kilku lat dominują dwa kierunki myślenia. Jeden związany jest z kapitałem intelektualnym, w którym upatruje się źródeł przewagi konkurencyjnej. Drugi koncentruje się na wartości przedsiębiorstwa, traktując tę kategorię jako nadrzędny cel funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zainteresowanie kapitałem intelektualnym nierozwalnie związane jest z zasobowym podejściem do zarządzania (*Resource-based View*), a w szczególności z podejściem do zarządzania opartym na wiedzy (*Knowledge-based View*). Taka optyka spowodowała przesunięcie punktu ciężkości w procesach zarządzania nie tylko na poziomie teorii, ale i praktyki gospodarczej.

Wiedza (*Knowledge-based View*)

Rozwój technologii informacyjnych i wchodzenie w erę e-społeczeństwa sprzyja szybszemu przekazywaniu wiedzy. W tej sytuacji nabiera szczególnego znaczenia powiedzenie „kto pierwszy ten lepszy”. Ale problemem nie jest wyłącznie szybkość przekazu, ale raczej szybkość akumulacji i wykorzystania wiedzy. Wyprzedzenie w czasie leży zatem u podstaw sukcesu. A. Laskowska podnosi problem kompresji czasu, określając ją jako redukcję czasu konsumowanego przez procesy w biznesie osiąganą poprzez eliminację czasu nie tworzącego wartości dodanej¹⁾. W kontekście wiedzy problem kompresji czasu wydaje się równie istotny. Nie tylko procesy realne, ale i te związane z zasobami niematerialnymi (a może głównie te) wpływają bowiem na ocenę sprawności funkcjonowania i wartości przedsiębiorstwa.

Ogólnie się uznaje, że wiedza jest zasobem wartościowym. Istotny, z punktu widzenia zarządzania, jest tutaj fakt, że wartość wiedzy nie jest stała. Wiedza może tracić wartość, na przykład w wyniku dezaktualizowania czy niemożności stosowania. Wiedza może również zyskiwać wartość w wyniku zmiany warunków sytuacji, na przykład umożliwiających jej zastosowanie. Wartość wiedzy, jak się wydaje, nie wynika z tego, że ją posiadamy, lecz z tego, że nas zmienia.

Wiedza nie może być rozpatrywana rozłącznie z kapitałem ludzkim w organizacji. Ludzie są nie tylko nosicielami i przekazicielami wiedzy, ale głównie jej kreatorami.

Wiedza pracowników i kadry kierowniczej jest zasobem strategicznym, a zatem wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej decydującej o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna jest budowana raczej w długim przedziale czasu-

wym, a jej posiadanie znacząco wpływa na wartość przedsiębiorstwa. Zatem krótkookresowa satysfakcja właścicieli (akcjonariuszy) może być wynikiem raczej spekulacji, niż odzwierciedleniem rzeczywistych procesów rynkowych.

Zadaniem przedsiębiorstwa są: rozwój, akumulacja i ochrona zasobów strategicznych. Procesy rozwoju i akumulacji zasobów, w tym wiedzy, mogą i podlegają relatywnie większej kontroli ze strony przedsiębiorstwa niż procesy ochrony zasobów wiedzy. Wiedza nieodłącznie związana jest z ludźmi w organizacjach. Płynność kadr powoduje, że wraz z ludźmi następuje wypływ wiedzy. Pozostaje ta jej część, która jest sformalizowana. Ale nawet ta wiedza, która została utrwalona, wraz z pracownikami może migrować, bo przecież pozostaje w ich umysłach. Można tu zastosować jako formę ochrony umowy o zachowaniu tajemnicy czy też podobne działania, natomiast natura człowieka jest określona i mimo stosowania zabezpieczeń, nie można mieć pewności w zakresie wyłączności zasobów wiedzy. Trudności z utrzymywaniem wiedzy i krótką pamięcią organizacyjną (brak wyciągania wniosków z przeszłości) wynikają głównie z nie trwałości zespołów. Jeśli zespół pracuje nad jakimś problemem, a po jego zakończeniu zostaje rozwiązany, to automatycznie pamięć grupowa zanika.

Wartość (*Value-based Management*)

Problem wartości nie jest nowy. Wydaje się, że pojęcie wartości istniało zawsze. Odkąd ludzie prowadzą wymianę, nazywaną współcześnie handlem, nawet w jej prymitywnych formach dokonywano oceny wartości. Można wartość analizować w kontekście procesów i zastanawiać się, które z nich rzeczywiście wartość dodają, a które nie. Takie założenie leży u podstaw łańcucha wartości M. Portera. Istotą patrzenia na przedsiębiorstwo przez pryzmat czynności podstawowych i wspomagających jest próba określenia realnych obszarów wartości w rozumieniu ogniw łańcucha, jak i wartości wynikające z relacji między nimi.

O wartości przedsiębiorstwa decydują nie tylko procesy wewnętrzne, ale też zewnętrzne, jak na przykład lojalność klientów i środowiska opiniotwórcze.

Problematyka wartości przedsiębiorstwa jest dość złożona i często kontrowersyjna. Dominują tu co najmniej dwa podejścia: wartość dla inwestorów i wartość dla interesariuszy. Podejście *stakeholders* wymaga od zarządzających równoważenia interesów wszystkich grup zainteresowanych, co z reguły wydaje się nie być możliwe. W danym przedziale czasu zawsze zarządzający mają jakiś priorytet, co może powodować brak zadowolenia ze strony większości interesa-

riuszy. Niemniej jednak interesariuszy ignorować nie można. Odmienne stanowisko w tej kwestii reprezentuje np. J. Brilman, postulując jako nadrzędny cel przedsiębiorstwa tworzenie wartości dla wszystkich grup interesów²⁾.

Mimo różnic poglądowych interesy inwestorów (akcjonariuszy), którzy również są grupą zainteresowanych, coraz częściej stawiane są na pierwszym miejscu w ocenie wartości przedsiębiorstwa. A zatem to raczej rynki finansowe dokonują oceny wartości przedsiębiorstwa niż inne podmioty otoczenia.

Takie podejście reprezentują zwolennicy SHV (*shareholders value* – wartość dla akcjonariuszy), odrzucając podejście *stakeholders* jako trudne do uzasadnienia z uwagi na trudności w równoważeniu interesów grup zainteresowanych³⁾. Z kolei biorąc pod uwagę zagadnienie granic organizacji raczej należałoby się przychylić do podejścia *stakeholders*. Współczesne organizacje, a w szczególności organizacje przyszłości, mają coraz bardziej rozmyte granice utrudniające wyraźne określenie segmentów otoczenia jako zbiorów rozłącznych względem organizacji (np. organizacje wirtualne czy sieciowe). Wzajemne przenikanie organizacji i jej otoczenia skłania do równoważenia interesów wszystkich grup zainteresowanych.

Zagadnienie wartości można rozpatrywać również w kontekście tzw. zadowolenia klienta. Zadowolenie klienta, satysfakcja klienta, wartość dla klienta leżą u podstaw współczesnych koncepcji marketingu i różnych podejść do zarządzania (np. procesowe). Zadowolenie klienta przekłada się na wartość dodaną wyrażoną w pieniądzu. A jeśli z taką sytuacją mamy rzeczywiście do czynienia, to rośnie wartość przedsiębiorstwa.

Wartość przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników wewnętrznych oraz od warunków, w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje⁴⁾. Tutaj zostaną wskazane te, które wiążą się z zagadnieniem wiedzy w sposób bezpośredni lub pośredni. Uzdolniona kadra, pomysły, programy szkolenia pracowników, umiejętność odkrywania talentów, umiejętności zarządu to czynniki mocno związane z budowaniem wiedzy organizacyjnej. Czynniki te nierozdzielnie związane są z ludźmi w organizacji i najogólniej rzecz biorąc z ich kwalifikacjami. J. Koziński nazywa je jakością kadr, która związana jest z wiedzą i doświadczeniem⁵⁾.

M. Marcinkowska wyróżnia między innymi czynniki wewnętrzne jako źródła wartości, wśród których na pierwszym miejscu wskazuje kapitał ludzki i kapitał intelektualny⁶⁾.

Z kolei Y. Allaire i M.F. Firsirotu wyróżniają trzy klasy „sił napędowych” tworzenia wartości. Są to siły strategiczne, finansowe i „korporacyjne”. W kontekście omawianych tu zagadnień istotne są zwłaszcza siły strategiczne i korporacyjne. Strategiczne siły napędowe wartości to między innymi rozwijanie i w pełni wykorzystywanie wszystkich materialnych i niematerialnych aktywów oraz ochrona zasobów strategicznych przedsiębiorstwa. Korporacyjne siły napędowe wartości związane są z nacelną dyrekcją i personelem kierowniczym centrali przedsiębiorstwa⁷⁾ [Allaire, Firsirotu, s. 72–87].

Jak z powyższego wynika, zasoby szeroko rozumianej wiedzy są w wielu opracowaniach dotyczących wartości mocno eksponowane, a zatem rzeczywiście upatruje się związków między wiedzą a wartością. Mogą tu wystąpić problemy pomiaru, które nie są

przedmiotem rozważań prezentowanego artykułu. Warto jednak w tym miejscu podkreślić, że pomiar wiedzy w zasadzie nie jest obecnie problemem. Modele zarządzania wiedzą (zarządzania kapitałem intelektualnym) oferują długie listy wskaźników służących pomiarowi wiedzy.

Wiedza a wartość (KBV/VM)

Rozwój zasobowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem zmienił optykę postrzegania zasobów strategicznych. Zasoby rzeczowe są traktowane jako zasoby istotne, ale mające drugorzędne znaczenie dla uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej względem zasobów niematerialnych, w których upatruje się źródeł tej przewagi, jak i źródeł wartości.

Rozpatrując relacje między wiedzą (kapitałem intelektualnym) a wartością, trzeba przyjąć dwie perspektywy. Jedną, odnoszącą się do kreowania wartości przedsiębiorstwa, a drugą odnoszącą się do pomiaru i wyceny wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Perspektyw tych nie można traktować rozłącznie, gdyż wartość kapitału intelektualnego wraz z wartością zasobów materialnych przedsiębiorstwa decydują łącznie o wartości całkowitej przedsiębiorstwa.

Na gruncie podejścia zasobowego rozwinęły się różne modele zarządzania kapitałem intelektualnym (zarządzania wiedzą)⁸⁾. Modele te, skoncentrowane na niewidzialnych zasobach, ukierunkowane są na wartość. Podstawowym założeniem jest, że te zasoby, których nie można dotknąć, raczej są źródłem wartości, niż te o charakterze materialnym. Można tu posłużyć się przykładem chociażby „platformy wartości”, który jest znakomitą egzemplifikacją relacji kapitał intelektualny – wartość. Model ten wskazuje, że wartość organizacji oparta jest na jej kapitale intelektualnym i zarządzaniu nim (zarządzanie wiedzą).

Zarządzanie kapitałem intelektualnym / wiedzą jest pewnym nurtem myślenia strategicznego. Zarządzanie strategiczne w tej perspektywie to działania ukierunkowane na kreowanie i wykorzystywanie wiedzy i relacji między wiedzą a tworzeniem wartości.

A zatem można twierdzić, że w centrum zainteresowania organizacji opartych na wiedzy jest relacja między wiedzą a wartością. Potwierdzenie tego stanu można znaleźć w wielu definicjach i sformułowaniach.

Kilka refleksji

Aktywność strategiczna przedsiębiorstwa jest nierozdzielnie związana z jego efektywnością. Jakość strategii oceniana jest przez rynek, czyli efektywność przedsiębiorstwa jest oceniana raczej przez siły zewnętrzne niż wewnętrzne przedsiębiorstwa. Skłanianie się w kierunku zasobów i kompetencji, dominujące obecnie w zarządzaniu strategicznym, powoduje poszukiwania źródeł efektywności (wartości) w innych obszarach. Podstawowym celem przedsiębiorstwa staje się maksymalizacja wartości ekonomicznej możliwa poprzez właściwe pozyskanie i wykorzystanie aktywów materialnych i niematerialnych, przy czym te drugie, jak się obecnie uważa, stanowią podstawowy element efektywności ekonomicznej. Duża rola aktywów niematerialnych

w kreowaniu wartości stanowi poważne wyzwanie dla przedsiębiorstw w zakresie zapewnienia wyłącznej własności w tym zakresie, a zwłaszcza dotyczy to tych aktywów, których ochrona jest niezwykle trudna, jak na przykład wiedza znajdująca się w umysłach pracowników. Brak w przedsiębiorstwie umiejętności, umożliwiających odnalezienie się w zasobowym nurcie zarządzania spowoduje, że wartość ekonomiczna przedsiębiorstwa może być równa jego wartości księgowej⁹⁾.

Zarządzanie w kontekście wartości przedsiębiorstwa zorientowane jest na realizację trzech celów: tworzenia, utrzymania i realizacji wartości. Pomocnymi procesami do osiągnięcia tych celów jest ustanowienie strategii i celów, alokacja i planowanie zasobów, zarządzanie nastawione na wyniki, nagradzanie i komunikacja. W ramach tych procesów niezbędne jest, między innymi, ustalenie zasadniczych atutów przedsiębiorstwa, czyli takich, które wynikają z całości wiedzy organizacyjnej i jej wykorzystania¹⁰⁾. Tworzenie wartości składa się z dwóch funkcji: kreowania wartości i wydobywania wartości. Tworzenie wartości realizowane jest poprzez wykorzystanie kapitału intelektualnego (uczenie się), a wydobywanie wartości związane jest z określeniem wizji i strategii przedsiębiorstwa¹¹⁾.

Jednym z podstawowym problemów zarządzania wiedzą czy zarządzania opartego na wiedzy nie jest sama wiedza, ale jej zastosowanie. Na podstawie szeroko zakrojonych badań J. Pfeffer i R.I. Sutton wykazują, jak duża istnieje rozbieżność między wiedzą a jej zastosowaniem¹²⁾. Zatem wiedza sama w sobie nie jest czynnikiem kształtującym wartość przedsiębiorstwa w takim stopniu, jak wiedza zastosowana.

Warto się zastanowić czy menedżerowie są twórcami wartości. Menedżerowie dysponują (lub powinni dysponować) szeroką wiedzą i umiejętnościami. Jeśli umiejętności zarządcze i posiadana wiedza umożliwia podejmowanie przez nich trafnych decyzji, a następnie spowodowanie ich wdrożenia, to z pewnością wnoszą wartość dodaną.

Rola centrali w tworzeniu wartości dodanej jest jednak kontrowersyjna, zwłaszcza w przedsiębiorstwach dużych, zdywersyfikowanych. Tutaj skrajnie bezkompromisowe stanowisko zajmuje R. Koch przytaczając wyniki badań empirycznych i wyniki opracowań teoretyków zarządzania. Twierdzi on, że centrala nie tylko nie tworzy wartości, ale wręcz ją niszczy. Z reguły centrala przedsiębiorstwa jest duża i pochłania znaczną część zysków wypracowanych w podległych jednostkach, a sama z siebie nie wytwarza wartości dodanej mogącej pokryć koszty jej istnienia i funkcjonowania¹³⁾.

Niektóre ograniczenia kreowania wartości z perspektywy zarządzania wiedzą

Instrumentalność • Źródłem wartości przedsiębiorstwa jest jego unikalność we wszystkich lub niektórych obszarach działalności. Takie podejście wyklucza instrumentalne stosowanie całego bogactwa metod, technik, modeli czy podejść do zarządzania. Unikalność wiąże się z kreatywnym i indywidualnym podejściem do wszelkich problemów zarządzania. Zapewne z tego też względu modele zarządzania wiedzą/kapitałem intelektualnym stosowane w różnych przedsiębiorstwach są rozwiązaniami dopasowa-

nymi do specyfiki tych przedsiębiorstw, a nie uniwersalnymi modelami dającymi się zastosować w każdym podmiocie.

Niewłaściwie pojęty egoizm • Organizacje nie istnieją same dla siebie. Ch. Handy, opisując własną wizję organizacji uczącej się, uważa, że cechuje ją „właściwie pojęty egoizm” wyrażający się w dużej świadomości w zakresie realizowanych celów i determinacji w dążeniu do nich. Ważne jest tutaj jednak, aby cele te widziane były z perspektywy klienta i jego oczekiwań. Zatracanie perspektywy zewnętrznej przekreśla rację bytu organizacji¹⁴⁾.

Imitacja i substytucja • Naśladowanie i powielanie modeli i rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwie przez konkurentów jest destrukcyjne dla procesu tworzenia wartości. Stosowanie strategii naśladownictwa lub twórczej imitacji przez konkurentów, głównie zorientowanych na niskie koszty, zagraża źródłom wartości. Podobnie destrukcyjnym zjawiskiem dla procesu tworzenia wartości jest substytucja, która powoduje, że giną nie tylko przedsiębiorstwa, ale i całe branże¹⁵⁾.

Opóźnienie w czasie • Dynamika otoczenia, głównie w sferze zmian oczekiwań i gustów klientów, wskazuje jedną z płaszczyzn współczesnej konkurencji. Wyprzedzenie w czasie, nie tylko w zakresie nowego produktu czy usługi, lecz także w zakresie rozwiązań organizacyjno-zarządczych staje się wyznacznikiem potencjalnego sukcesu strategicznego, a jednocześnie źródłem tworzenia wartości firmy. Przedsiębiorczość i innowacja jawią się jako źródło wartości poprzez dynamiczne procesy wdrożeń.

Brak konwersji innowacji • Innowacja jest tylko wtedy „wartościowa”, gdy zostanie wdrożona i stanie się źródłem wartości dodanej. Istnieje wiele sposobów konwersji innowacji w zysk, na przykład udzielanie licencji, kreowanie nowych działalności czy alianse strategiczne do opanowywania i eksploataowania rynków. Znaczenia nabiera tutaj umiejętność przejmowania przez przedsiębiorstwo wartości od posiadanego kapitału intelektualnego¹⁶⁾.

Inercja • Wywodząca się z ogólnej teorii systemów zasada przekory, bezwładności czy inercji przyzwyczajęń ogranicza procesy kreowania wartości poprzez przemiany wewnątrz organizacji ograniczające te procesy. Zarządzanie wartością czy zarządzanie kapitałem intelektualnym / wiedzą zatem w dużej mierze ukierunkowane jest na przełamywanie inercji i uczenie nowych zachowań i ról.

Samozadowolenie • Poważnym ograniczeniem tworzenia wartości jest, potencjalnie mogący wystąpić, efekt samozadowolenia. Osiąganie dobrych wyników w branży, znakomita reputacja, dobra marka to, między innymi, powody do dumy w przedsiębiorstwie. Poczucie własnej wartości może wywołać pewną niechęć do dalszych intensywnych działań i chęć napawania się sukcesem, co z reguły prowadzi do bierności, a w rezultacie może prowadzić do mierności. Nabieranie oddechu lub chwilowa beczynność są szansą dla istniejących i potencjalnych konkurentów.

Racjonalizacja • Każdy człowiek, w mniejszym lub większym zakresie, racjonalizuje swoje postępowanie, starając się w ten sposób zmniejszyć dysonans między własnym zachowaniem lub wyznawanymi poglądami a otaczającą rzeczywistością. A zatem, jeśli pojawi się niezgodność między oczekiwaniami organizacyjnymi (np. wyznaczonymi celami) a stopniem ich

realizacji, to można spodziewać się co najmniej dwóch sposobów reakcji: po pierwsze, może być to próba ustalenia przyczyn takiego zjawiska i dalej ich wyeliminowanie lub zmiana orientacji w zakresie ustalonych celów. Po drugie zaś, co tutaj wskazywane jest jako ograniczenie kreowania wartości, będzie to próba usprawiedliwienia siebie i poszukiwania winnych powstałych rozbieżności poza jednostką macierzystą. Orientacja na redukcję dysonansu w tym przypadku może stanowić nie tylko ograniczenie dla tworzenia wartości, ale wręcz zagrożenie istnienia organizacji.

Niewłaściwa „dystrybucja” wartości • Konsekwencją traktowania wartości w kategoriach wartości dla *stakeholders* są decyzje związane z podziałem (dystrybucją) wartości. Często dystrybucja ta jest nierównomierna (o czym wspomniano wcześniej) powodując niezadowolenie niektórych *stakeholders*. Nawet w sytuacjach, kiedy wszyscy interesariusze uzyskają wartość, traktowana jest ona często jedynie jako wartość zaspokajająca wysiłek, a nie jako rzeczywiste wartości dodane. Przedkładanie interesów akcjonariuszy nad interesy pozostałych interesariuszy prowadzi, w krótkiej perspektywie czasowej, do ich zadowolenia, a w długiej perspektywie, do wzrostu ich zainteresowania tworzeniem wartości dla pozostałych interesariuszy¹⁷⁾.

Niewłaściwy klimat organizacyjny • Problematyka kultury organizacyjnej jest szeroko podejmowana w różnych publikacjach i badaniach. Wydaje się dość oczywiste, że klimat organizacyjny może być barierą dla tworzenia wartości głównie dlatego, że może utrudniać przepływ wiedzy cichej. Istotnego znaczenia nabierają tu nie tylko formalne, ale głównie nieformalne relacje wewnątrz organizacji tworzące znakomitą płaszczyznę dla procesów wiedzy w organizacji.

Podsumowanie

Intuicyjnie czujemy, że związek między wiedzą organizacyjną a wartością przedsiębiorstwa istnieje. Wielu badaczy podejmuje próby określenia sposobów pomiaru wiedzy w wartościach finansowych. Do tej pory systemy te jednak są ciągle niedoskonałe.

Wartość przedsiębiorstwa to cena, jaką potencjalny inwestor będzie skłonny za nie zapłacić. Ale nie każde przedsiębiorstwo jest zainteresowane aktem kupna-sprzedaży. Jak zatem w takiej sytuacji ustalić, jaka jest wartość przedsiębiorstwa. Można uznać, że jest to wartość księgowa przedsiębiorstwa powiększona o własną ocenę wartości, dokonaną przez obecnych właścicieli. A ta ocena może być nieobiektywna, choćby z powodu zaangażowania emocjonalnego w prowadzone przedsięwzięcie. Ocena wartości przedsiębiorstwa może być również dokonana przez menedżerów przedsiębiorstwa. Tu zapewne wystąpiłaby rozbieżność między oceną właścicieli a oceną menedżerów. Stąd poszukiwanie realnej oceny wartości przedsiębiorstwa i czynników tworzących jego wartość jest nadal dużym wyzwaniem.

Ewa Stańczyk-Hugiet

PRZYPISY

- ¹⁾ A. ŁASKOWSKA, *Konkurowanie czasem*, Difin, Warszawa 2001, s. 45-46.
- ²⁾ J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 38-57.

- ³⁾ Por. A. BLACK, P. WRIGHT., J.E. BACHMAN, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 23-27.
- ⁴⁾ Zestawienie źródeł wartości w ujęciu różnych autorów można znaleźć [w:] A. KAMELA-SOWINSKA, *Wartość firmy*, PWE Warszawa, 1996 i J. KOZINSKI, *Wpływ wartości firmy na wartość udziałów spółki*, [w:] *Udziały w spółkach. Zarządzanie i rachunkowość*, Wrocław 1992.
- ⁵⁾ J. KOZINSKI, *Wpływ wartości firmy na wartość udziałów spółki*, [w:] *Udziały w spółkach. Zarządzanie i rachunkowość*, Wrocław 1992, s. 78.
- ⁶⁾ M. MARCINKOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 38.
- ⁷⁾ Y. ALLAIRE, M.F. FIRSIOTU, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 72-87.
- ⁸⁾ Zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą są tutaj traktowane zamiennie jako kategorie tożsame. Przy czym kapitał intelektualny traktowany jest statycznie, a zarządzanie wiedzą dynamicznie jako sztuka kreowania wartości. A więc zarządzanie wiedzą jest zbiorem działań operujących na kapitale intelektualnym.
- ⁹⁾ Y. ALLAIRE, M.F. FIRSIOTU, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 14-34.
- ¹⁰⁾ A. BLACK, P. WRIGHT., J.E. BACHMAN, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 89-111.
- ¹¹⁾ T. DUDYCZ, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002, s. 283.
- ¹²⁾ J. PFEFFER, R. SUTTON, *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- ¹³⁾ R. KOCH, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*. Przewodnik, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- ¹⁴⁾ CH. HANDY, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 179-180.
- ¹⁵⁾ K. OBŁÓJ, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 57-77.
- ¹⁶⁾ S. HARRISON, P.H. SULIVAN, *Profiting from Intellectual Capital. Learning from Leading Companies*, „Journal of Intellectual Capital” nr 1/2000.
- ¹⁷⁾ T. DUDYCZ, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002, s. 25-26.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALLAIRE Y., FIRSIOTU M.F., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- [2] BLACK A., WRIGHT P., BACHMAN J.E.: *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- [3] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] DUDYCZ T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002.
- [5] HANDY CH., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- [6] HARRISON S., SULIVAN P.H., *Profiting from Intellectual Capital. Learning from Leading Companies*, „Journal of Intellectual Capital” nr 1 2000.
- [7] KAMELA-SOWINSKA A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [8] KOCH R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*. Przewodnik, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [9] KOZINSKI J., *Wpływ wartości firmy na wartość udziałów spółki*, [w:] *Udziały w spółkach. Zarządzanie i rachunkowość*, Wrocław 1992.
- [10] ŁASKOWSKA A., *Konkurowanie czasem*, Difin, Warszawa 2001.
- [11] MARCINKOWSKA M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- [12] OBŁÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- [13] PFEFFER J., SUTTON R., *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Autorka: dr, adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Istota innowacji w przedsiębiorstwie

Przegląd i próba koncepcji

Lechosław Berliński

Postęp cywilizacyjny, w tym także ekonomiczny ma między innymi miejsce dzięki ulepszeniom i zmianom w produkcji oraz konsumpcji. Dzieje się to na skutek sprzężeń zwrotnych pomiędzy stale powiększającymi się i zmieniającymi się potrzebami a względną ograniczonością zasobów. Łącznikiem i jednocześnie motorem tych związków jest wiedza, a konkretnie nauka, kreująca postęp. Stale więc szuka się coraz to nowych źródeł zasobów, możliwości ich wykorzystania w produkcji i konsumpcji, a także ekonomicznego wykorzystania zasobów tradycyjnych.

Doniosłą rolę praktyczną w tych procesach odgrywają innowacje. Prekursorem teorii innowacji w naukach ekonomicznych był w XIX wieku J.A. Schumpeter. Pojmował on innowacje jako kombinację w zależności funkcjonalnej pięciu możliwości, a mianowicie¹⁾:

- wytworzenia nowych produktów i ich ulokowania na rynku,
- zrealizowania nowych sposobów wytwarzania,
- zdobycia i utworzenia nowych rynków zbytu,
- kreowania nowych źródeł pozyskiwania zasobów,
- nową organizację.

Wiedza i nauka kreują postęp, i właśnie dlatego niektórzy autorzy pisząc o innowacjach mają na myśli postęp techniczno-organizacyjny. Rozumiany jest on np. przez J. Mujżela jako „wszelkie nowe rozwiązania techniczne i organizacyjne, które zwiększają efekty istniejące lub tworzą efekty nowe, właściwe dla danej dziedziny techniki bądź organizacji, np. podnoszą wydajność pracy, obniżają jednostkowe zużycie surowców, zwiększają dokładność pomiarów, zmniejszają emisję szkodliwych dla otoczenia składników, tworzą nowe wartości użytkowe w sferze konsumpcji”²⁾. Autor ten – co należy podkreślić – łączy nowość z efektami technicznymi, czyli korzystnością techniczno-produkcyjną będącą źródłem efektów ekonomicznych.

Liczna grupa autorów współczesnych akcentuje w innowacjach właśnie element nowości, przy czym nowość ta dotyczy z reguły produktów i usług w sferze produkcji (np. Ph. Kotler) lub w sferze rynku (np. Ch. Freeman)³⁾. Często spotykane jest także ujęcie integrujące produkcję z rynkiem⁴⁾. Niezależnie od tego, takie podejście koncentruje się na nowościach produktowo-usługowych, a więc ma wymiar materialny, techniczny. Przykładowo A. Pomykański, pomimo szero-

kiego spojrzenia na istotę innowacji, akcentuje właśnie element nowości technicznej w postaci wynalazku i jego praktycznej realizacji (podobnie jak E. Mansfield) pisząc „Innowacja to proces całościowy, obejmujący koncepcję teoretyczną, wynalazek techniczny oraz jego wdrożenie i dyfuzję”⁵⁾.

U niektórych autorów interpretacja istoty innowacji związana jest także z ulepszaniem standardów, tj. przedmiotów innowacyjności, jakimi mogą być na przykład produkty, usługi, organizacja itp.⁶⁾.

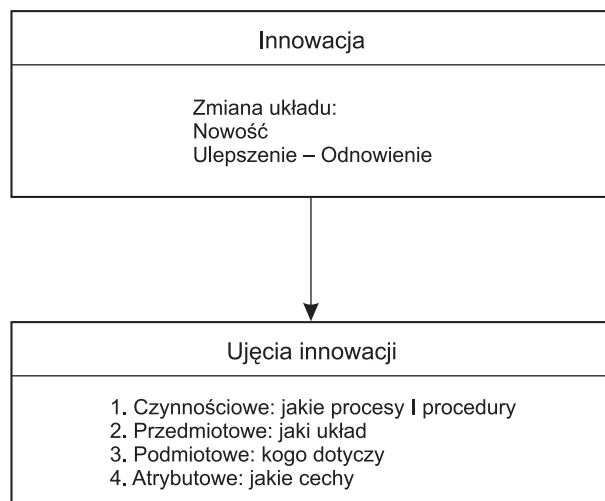
Liczna grupa autorów kojarzy innowacje z całościowymi zmianami, zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w burzliwie zmieniającym się otoczeniu, wiążąc tym samym innowacje z procesami zarządzania⁷⁾. B. Wawrzyniak rozumie innowacje jako tworzenie czegoś nowego, odmiennego od rozwiązań znanych, „zawarcia przymierza z przyszłością ... budowania przedsiębiorstwa od nowa”⁸⁾. J. Penc z kolei – w kontekście zarządzania zmianami – definiuje innowację jako „...tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji”⁹⁾. Poglądy te mają więc kontekst dość szeroki, wiążąc innowacje ze zmianami na nowe i lepsze w całym przedsiębiorstwie, z zarządzaniem i ekonomiką.

Należy też wspomnieć, że wiązanie innowacji ze zmianami rozumiane jest też przez niektórych autorów jako zmiana struktury procesu gospodarczego obejmującego takie elementy, jak: cele, kryteria, środki i zasoby, warunki, metody oraz skutki¹⁰⁾.

Poglądy na istotę innowacji są więc zróżnicowane, ale prawie w każdym akcentowana jest nowość i zmiany. I słusznie, etymologia pojęcia „innowacja” wywodzi się z łaciny „innovatis”, a współcześnie można uznać, że z języka angielskiego „innovation”. Według np. słownika *The Holt Intermediate Dictionary of American English* termin ten oznacza nowości i różnicowanie oraz zmiany w konsumpcji i sposobach wytwarzania produktów¹¹⁾.

Uwzględniając przytoczone poglądy dotyczące pojęcia innowacji i odnosząc je do przedsiębiorstwa można uznać, że jest to zawsze zmiana istniejącego układu gospodarczego, polegająca na opracowywaniu i wdrażaniu nowych dla przedsiębiorstwa rozwiązań i ulepszaniu istnie-

jących, mających na celu podnoszenie skuteczności jego funkcjonowania, a więc celowości działania, korzyści techniczno-produkcyjnej oraz korzyści ekonomicznej. Może to też być tworzenie układu zupełnie nowego w postaci przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Ujęcie innowacji w działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

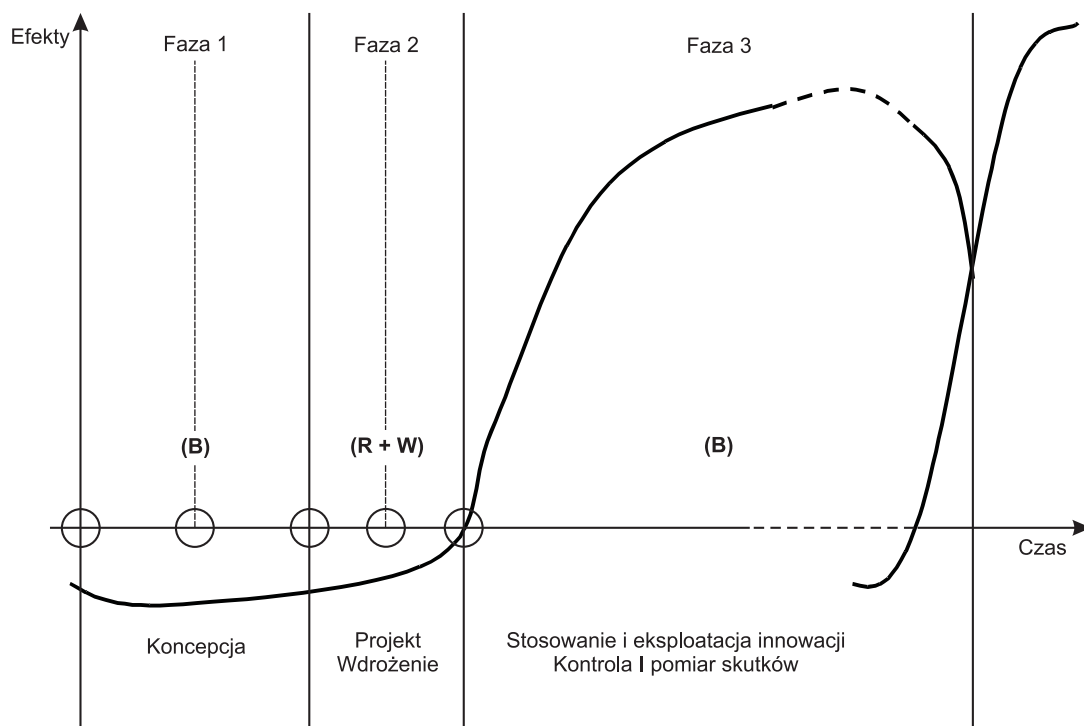
Celem innowacji jest więc nowa funkcja określonego układu lub część nowych funkcji dla przedsiębiorstwa względnie jego otoczenia. Chodzi oczywiście o funkcje eksploatacyjno-wdrożeniowe.

Pogląd powyższy ma charakter ogólny, ale wynika z niego, iż zjawisko innowacji można i należy rozpatrywać w różnych kontekstach i z różnym akcentem związanych z nim problemów¹²⁾.

Analiza istoty innowacji skłania do wniosku, iż należy ją rozpatrywać w ujęciach: czynnościowym, przedmiotowym, podmiotowym i atrybutowym.

Ujęcie czynnościowe odnosi się do procesów i procedur innowacyjnych. Jest więc czymś więcej niż znane z literatury przedmiotu cykle życia produktu, czy też techniki i technologii¹³⁾. Dotyczy ono faz koncepcyjno-badawczych (B), projektowo-wdrożeniowych (R,W), praktycznej eksploatacji i pomiaru skutków, głównie ekonomicznych. W takim ujęciu innowacja to osiągnięcie naukowo-badawcze lub projektowe przekute w czyn. Zjawisko to ilustruje rysunek 2.

Faza 1. – koncepcyjno-badawcza. Polega ona na określonym pomysśle utworzenia nowego lub ulepszenia istniejącego układu. Wynika to albo z osiągnięć nauki (praktyczne kreowanie nauki), albo ze strategii globalnej, albo z istotnej potrzeby przedsiębiorstwa. Faza ta jest często wzbogacona o określone przez sam pomysł badania (użytkowe, adaptacyjne itp.). Jest z reguły kosztowna i może, ale nie musi wystąpić



Rys. 2. Proces innowacyjny w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.



w przedsiębiorstwie gospodarczym. Faza ta może być realizowana w innym podmiocie o charakterze naukowo-badawczym lub projektowym.

Faza 2. – projektowo-wdrożeniowa. Jej zadaniem jest skonkretyzowanie koncepcji i wyników ewentualnych badań na potrzeby praktyki, czyli opracowanie projektu innowacji, a następnie jego wdrożenie – aż do pełnego opanowania eksploatacyjnego. Jest to także faza stosunkowo kosztowna. Dlatego sam projekt może być wykonany poza przedsiębiorstwem gospodarczym, czyli przez wyspecjalizowany do pełnienia tych funkcji inny podmiot. Wdrożenie natomiast musi oczywiście wystąpić w przedsiębiorstwie zainteresowanym innowacją. Z całą pewnością jest to praktyczny początek „drogi” innowacji.

Faza 3. – stosowanie i eksploatacja innowacji. Polega ona na praktycznej realizacji innowacji, czyli tzw. jej stosowaniu i eksploatacji gospodarczo-komercyjnej. Jest to więc faza podstawowa zarządczo w całym procesie innowacyjnym, a czas jej trwania często utożsamiany jest z cyklem życia produktu, czy też techniki i technologii. Występują więc w niej podfazy dojrzałości i spadku innowacji, a czas ich trwania może być determinowany takimi czynnikami, jak¹⁴⁾:

- przedmiotowym rodzajem innowacji,
- możliwością jej różnicowania,
- podatnością przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu,
- rodzajem zaspokajanych potrzeb,
- zmianami w postępie, tj. w naukach stosowanych,
- strukturą podmiotową sektora.

W fazie tej (w pozostałych zresztą także) następuje też – i ten element należy szczególnie podkreślić – pomiar skuteczności innowacji, jej praktyczna i biznesowa weryfikacja. Szczególną więc rolę odgrywa tu rachunek ekonomiczny, zarówno typu *ex ante*, jak i *ex post*, uwzględniający także zdarzenia gospodarcze w fazach pierwszej i drugiej, które wystąpiły w przedsiębiorstwie i związane były z tą innowacją.

Ujęcie przedmiotowe odpowiada na pytanie, jakiego lub jakich układów, czy też obszarów innowacje dotyczą. Według S. Sudoła związane są one głównie z produkcją, tj. dotyczą środków pracy, technologii, tworzyw oraz produktów¹⁵⁾. Wspomniany wcześniej Ch. Freeman odnosi je do rynku¹⁶⁾. A znany autorytet w tej dziedzinie, P. Drucker uważa, iż mają one wymiar głównie ekonomiczny i społeczny¹⁷⁾. Jeszcze inni autorzy dołączają do tych układów organizację i systemy informacyjne¹⁸⁾. Wynika z tego, iż innowacje odnoszą się do wszystkich obszarów działania przedsiębiorstwa i jego mikrootoczenia, czyli wszystkich jego funkcji oraz funkcji zarządzania.

Ujęcie podmiotowe związane jest z pytaniem, kogo innowacja dotyczy. W takim znaczeniu może ona być związana z całym sektorem, czy też segmentem (np. przemysłem, budownictwem, transportem, rolnictwem itp.)¹⁹⁾. Najczęściej jednak odnosi się – i w takim ujęciu jest traktowana w niniejszym opracowaniu – do konkretnego przedsiębiorstwa. Inaczej, przedsiębiorstwo jest podstawowym podmiotem i bazą dla innowacji.

Ujęcie atrybutowe określa charakterystyczne dla innowacji cechy. Są one zawsze związane z określonym horyzontem czasu (patrz ujęcie czynnościowe) wynikającym z procesu innowacyjnego, przyszłościowego charakteru oraz ponoszonego ryzyka. Mają więc one przede wszystkim wymiar strategiczny i dynamiczny. Drugą istotną cechą są efekty związane z innowacją – przynosi ona dla przedsiębiorcy określone korzyści, w tym głównie ekonomiczne. Do istotnych cech należy zaliczyć złożoność innowacji – i to nie tylko ze względu na stopień jej skomplikowania, ale także ze względu na jej wielofunkcyjny nowatorski charakter. Nowość lub odmienność innowacji może bowiem dotyczyć elementów jej zasilania (np. surowce, informacje, finanse), konstrukcji wewnętrznej i architektury zewnętrznej, sposobu tworzenia, użytkowania itp. Innowacja jest też składnikiem majątkowym

Tab. Ogólny model projektu innowacyjnego

Tytuł (temat) innowacji	
Element innowacji	Treść elementu
1. Stan dotychczasowy układu	Syntetyczny opis stanu dotychczasowego analizowanego układu i ocena jego przydatności praktycznej
2. Diagnoza stanu dotychczasowego	Specyfikacja pozytywnych i negatywnych czynników diagnozowanego układu
3. Eliminacja czynników negatywnych	Opis możliwości wyeliminowania elementów negatywnych – źródeł – efektów
4. Istota innowacji Cel i sposób realizacji	Profesjonalny opis sposobu rozwiązania problemu – „wygląd innowacji” – czyli tzw. projekt właściwy
5. Miejsce i możliwości wykorzystania	Wskazanie przedsiębiorstwa lub miejsca w przedsiębiorstwie, w którym innowacja może być zastosowana. Warunki i sposoby zastosowania
6. Efekty innowacji	Specyfikacja efektów i ich rodzaje Metodologia ich ustalania Obliczenia efektów, ich interpretacja

Źródło: opracowanie własne.

przedsiębiorstwa, a więc może być przedmiotem obrotu towarowego i rozpowszechniania. Innowacje są także źródłem wiedzy, skłaniając do postaw twórczych i aktywnych.

Do istotnych cech innowacji zaliczyć zatem należy:

- horyzont czasu,
- efekty ekonomiczne,
- złożoność,
- element majątku,
- element rozpowszechnienia,
- źródło wiedzy i kreatywny charakter.

Z powyższym ujęciem wiąże się także restrukturyzacja – jest to właściwie innowacja globalna odnosząca się do całego przedsiębiorstwa. Może także dotyczyć określonego obszaru, ale w ujęciu całościowym (np. restrukturyzacja organizacyjna). Poglądów na temat tego pojęcia jest wiele, ale w kontekście działalności można restrukturyzację zdefiniować jako dywersyfikację działań i unowocześnianie struktury produkcji, wdrażanie nowych technik i technologii produkcji, poprawę jakości, aktywizację sprzedaży²⁰). Celem restrukturyzacji jest generalnie uzyskanie lepszej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w otoczeniu – głównie na rynku, a w konsekwencji osiągnięcie korzystniejszych wyników ekonomicznych.

Analiza istoty i cech innowacji w przedsiębiorstwie pozwala także na szczególne podkreślenie takich elementów, jak:

- strategiczny charakter,
- wielowymiarowa – wirtualna ich postać.

Strategiczny charakter innowacji wynika z ich zmienności i narastającego tempa tych zmian, dynamizmu i wiązania przedsiębiorstwa z jego przyszłością. Wielowymiarowy i wirtualny charakter innowacji związany jest z wzajemnym przenikaniem się ujęć i wzajemnych między nimi sprzężeń. Element ten także ma wymiar strategiczny.

Formalny zapis innowacji zawarty jest w jej projekcie. Ogólny model takiego dokumentu zaprezentowany jest w tabeli. Składa się on z 6 elementów, przy czym dwa są szczególnie ważne. Jest to istota samej innowacji, a więc jej cel i sposób zrealizowania oraz efekty wynikające z jej praktycznego zastosowania. Pierwszy element z tych szczególnie ważnych ma charakter inżynierski, a drugi ekonomiczny.

Analizując istotę innowacji należy także wspomnieć o spotykanym w literaturze rozgraniczeniu innowacji od imitacji. Według na przykład Roberta R. Rothberga, innowatorem jest przedsiębiorstwo, które jako pierwsze w danym segmencie wprowadza innowację, a podmioty, które je naśladują, są imitatorami²¹).

Imitacje mogą mieć charakter typowo naśladowczy i wtedy nie są innowacyjne. Mogą też mieć wzbogacony twórczo charakter adaptacyjny. W takim przypadku także rozwiązania mają z pewnością charakter innowacyjny. Imitacje są typowe w działalności przedsiębiorstw, bowiem są mało kosztowne w opanowaniu eksploatacyjnym, szybkie we wdrożeniu i opanowaniu. Są efektywne, ale tylko doraźnie. Nie tworzą postępu. Innowacje z kolei są rozwiązaniem ambitnym, tworzącym postęp i znacznie wyższe efekty niż poprzednie – ale w określonym horyzoncie czasu.

Kończąc rozważania na temat istoty innowacji należy też szczególnie podkreślić fakt, iż nie jest innowacją przedsięwzięcie, które w krótszym lub w dłuższym horyzoncie nie przynosi efektów, albo jeżeli je doraźnie przynosi, jest niekorzystne dla warunków pracy i środowiska naturalnego – powoduje ich degradację.

Lechosław Berliński

PRZYPISY

- ¹) J.A. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104 i dalsze.
- ²) J. MUJŻEL, *Przedsiębiorstwo w procesie innowacyjnym. Bodźce wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego i warunki ich skuteczności w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1977, s. 42–43.
- ³) Podane za: A. POMYKALSKI, *Marketing innowacji*, IV Międzynarodowa Konferencja Naukowa Zarządzanie Organizacjami Gospodarczymi, Politechnika Łódzka, Łódź 1997, s. 497.
- ⁴) K. BRZESZCZYŃSKI, *Model zarządzania innowacjami w firmie. Wyzwania praktyki i teorii zarządzania w XXI wieku* (Materiały Konferencyjne), Politechnika Łódzka, Łódź 2001, s. 30.
- ⁵) A. POMYKALSKI, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 17.
- ⁶) Porównaj np. R.L. HARMON, *Reinventing the Business. Preparing Today's Enterprise for Tomorrow's Technology*, The Free Press, New York 1996, s. 292.
- ⁷) Porównaj np. I. BIELSKI, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 14.
- ⁸) B. WAWRZYNIAK, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 126–127.
- ⁹) J. PENC, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 143.
- ¹⁰) K. MOSZKOWICZ, M. MOSZKOWICZ, *Innowacje – proces o mglistych celach*, „Nowator”, 1982, nr 4.
- ¹¹) *The Holt Intermediate Dictionary of American English*, Holt, Rinehart and Winston, 1966, s. 404.
- ¹²) Zobacz np. I. BIELSKI, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 17.
- ¹³) Porównaj np. R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 254 oraz STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999, s. 150.
- ¹⁴) Porównaj np. A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (redakcja), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 192.
- ¹⁵) S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo przemysłowe*, PWE, Warszawa 1988, s. 173 i dalej.
- ¹⁶) Ch. FREEMAN, *The Economics of Industrial Innovation*, F. Printer, London 1982, s. 7.
- ¹⁷) P.F. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.
- ¹⁸) Na przykład L. BERLIŃSKI, *Ekonomiczne aspekty zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, II Międzynarodowa Konferencja Naukowa Zarządzanie Organizacjami Gospodarczymi, Politechnika Łódzka, Łódź 1995.
- ¹⁹) Zob.: *Polska Klasyfikacja Działalności*, ze zmianami na 2001, ODDK, Gdańsk 2001.
- ²⁰) A. KAMELA-SOWIŃSKA, A.B. MIRECKI, *Restrukturyzacja poprzez podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995, s. 18.
- ²¹) R.R. ROTHBERG, *Corporate Strategy and Product Innovation*, The Free Press, New York 1976, s. 14.

Autor: dr, adiunkt w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

O nielinowości w świecie organizacji

Agnieszka Krawczyk, Paweł Szwiec

W literaturze naukowej i popularnonaukowej pojawiają się opinie o wyłonieniu się nowego paradygmatu nauki¹⁾. Pojęcie paradygmatu, wprowadzone w przestrzeń „trzeciego świata” przez T. Kuhna w dziele *Struktura rewolucji naukowych*²⁾, oznacza zbiór specyficznych postaw i przekonań podzielanych przez grupę uczonych, wpływających na sposób postrzegania przez nich rzeczywistości.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie podejścia do organizacji jako nielinowego układu dynamicznego i przedstawienie podstawowych zagadnień z zakresu teorii chaosu i złożoności, które mogą znaleźć zastosowanie w opisie organizacji.

Odpowiedzialność za wywołanie i podsycanie dzisiejszej rewolucji naukowej ponoszą autorzy prac realizowanych w ramach szerokiego spektrum dyscyplin naukowych³⁾. Otrzymane przez nich wyniki z czasem przyczyniły się do powstania nowych dyscyplin naukowych zwanych teorią chaosu i teorią złożoności. Przedmiotem badań obu z nich są nielinowe systemy dynamiczne. Z tego powodu ich nazwy często traktowane są jako synonimy. Autorem, który nie utożsamia ze sobą znaczeń ukrytych za tymi sformułowaniami, jest między innymi Frederick C. William⁴⁾. Jego zdaniem przedmiotem opisu teorii chaosu jest zachowanie nielinowych systemów dynamicznych występujących w naturze. Pozostałe (artefaktyczne) układy nielinowe pozostają w kręgu zainteresowań teorii złożoności. Inaczej kwestię podobieństwa i odmienności omawianych dyscyplin widzą J.L. Johnson i B.K. Burton, upatrując ich nie tyle w charakterze przedmiotu badań, ile raczej w sposobie ich prowadzenia⁵⁾. Teoria złożoności, która w przeciwieństwie do teorii chaosu, nie posiada statusu zinstytucjonalizowanej dyscypliny naukowej, często zmienia ścisłe znaczenia terminów nadane im na gruncie teorii chaosu, posługując się w dowolny sposób wypracowanymi przez nią regułami, z których korzysta przy badaniu i opisywaniu nielinowych układów dynamicznych. S. Kauffman określa te układy jako złożone systemy o dynamicie rozbieżnej, tzn. o dużej wrażliwości na zmianę warunków początkowych⁶⁾. I. Prigogine zamiast o nielinowych systemach dynamicznych pisze w swojej pracy o niestabilnych układach dynamicznych⁷⁾. Na podstawie tych dwóch definicji można określić cechę konstytuującą nielinowy system dynamiczny. Jest to wrażliwość na zmianę warunków początkowych. E.E. Peters włącza do zbioru cech odróżniających systemy nielinowe od liniowych, kolejne trzy charakterystyki, a mianowicie: stan oddalenia od równowagi, funk-

cjonowanie mechanizmu sprzężenia zwrotnego w wymiarze czasowym oraz generowanie fraktali⁸⁾.

Autorzy z kręgu nauk o organizacji i zarządzaniu⁹⁾ podejmujący próby aplikacji elementów teorii chaosu na gruncie ich dyscyplin najczęściej posługują się pojęciem fraktala, utożsamiając z nim organizację – fabryka fraktalna, lub też traktując go jako wymiar organizacji, element, który ona posiada – fraktalna struktura. Drugi sposób powiązania tych dwóch kategorii sprowadza się do pierwszego, gdy utożsamia się ze sobą pojęcia systemu i struktury, definiując je jako zbiór elementów i relacji między nimi.

Traktując organizację jako fraktal zakłada się, że jest ona generowana przez nielinowy układ dynamiczny, stanowiący w stosunku do niej nadsystem. Można przyjąć, że jego granice wyznacza system rynkowy. Podążając konsekwentnie za tym tokiem rozumowania należałoby zanegować podstawowy paradygmat ekonomii, oparty na fizyce Newtonowskiej, tzn. paradygmat równowagi. Ekonomisci uważają bowiem, że system rynkowy zawsze dąży do danego poziomu równowagi. Tam gdzie brak zewnętrznych wpływów, system pozostaje w spoczynku. Czynniki zewnętrzny powoduje zaburzenie systemu, który reaguje na nie powracając do stanu wyjściowego. Reakcja jest natychmiastowa, ponieważ układ dąży do równowagi i źle znosi jej przeciwieństwo. Ten paradygmat „mechanistycznej równowagi” często odnoszony jest także do systemów społeczno-technicznych, jakimi są organizacje.

Jest on również odrzucany wraz z przyjęciem założenia, że organizacje generują fraktale, a więc same są nielinowymi systemami dynamicznymi. Aby jednak nazwać organizację układem niestabilnym musi ona posiadać wskazaną między innymi przez I. Prigogina i S. Kauffmana cechę definicyjną, którą jest wrażliwość na zmiany warunków początkowych¹⁰⁾. Pozostałe, wymienione przez E.E. Petersa¹¹⁾ charakterystyki, tj. stan nierównowagi i generowanie fraktali, można sprowadzić do wymienionej cechy definicyjnej i uznać je za jej pochodne. Natomiast działanie takie nie powiedzie się w stosunku do trzeciej charakterystyki wymienionej przez E.E. Petersa, tj. funkcjonowania mechanizmu sprzężenia zwrotnego. Ją również należy przyjąć, obok wrażliwości na zmianę warunków początkowych, jako cechę definicyjną złożonego układu niestabilnego.

I. Prigogine¹²⁾ pisze, że życie możliwe jest wyłącznie we wszechświecie dalekim od równowagi. Podobną myśl wyraża E.E. Peters, dla którego stan oddalenia

od równowagi jest warunkiem rozwoju systemu, a równowaga oznacza jego śmierć¹³⁾. P. Płoszajski¹⁴⁾ w swoim artykule przedstawia model struktur rozproszonych, w którym zakłada, że „system może w sposób ciągły przechodzić przez szereg poziomów równowagi, doskonaląc niejako po drodze swoje zdolności adaptacyjne i zwiększając szansę przetrwania. Transformacja systemu jest wynikiem celowych nierównowag stworzonych przez mikrofluktuacje będące losowymi próbami ustalenia nowych dopasowań do otoczenia”. P. Płoszajski pisze o celowym wprowadzaniu systemu w stan nierównowagi po to, aby znaleźć nową, bardziej stabilną równowagę, a więc o celowo wywoływanej zmianie. Ma więc na myśli zmianę kontrolowaną. Podobnie G. Nizard¹⁵⁾, mówiąc o wrażliwości poziomu równowagi organizacji na bodźce, ma na myśli jedynie oddziaływania celowe i wewnętrzne, tj. takie, których źródła tkwią w systemie. Wydaje się, że słuszność tego wniosku rozstrzygają przytoczone przez autora sformułowania wyjaśniające istotę dwóch typów zmian, jakie mogą zajść w organizacji. Celem zmiany pierwszego rodzaju jest przywrócenie stanu poprzedniego, a więc utrzymanie organizacji na dotychczasowym poziomie równowagi. Natomiast organizacje, które stale dokonują innowacji w zakresie swych strategii oraz struktur, podejmowanych inicjatyw oraz w sposobie zarządzania, dążąc tym samym do przejścia na nowy poziom równowagi, dokonują zmian drugiego typu¹⁶⁾. Zmiany pierwszego rodzaju stanowią co prawda odpowiedź na zmiany zewnętrzne, ale mają one na celu neutralizowanie ich oddziaływania oraz utrzymywanie dotychczasowego poziomu równowagi. Z rozważań tych można wyciągnąć wniosek, że zarówno G. Nizard, jak i P. Płoszajski konstytuują swoje koncepcje na zmianach drugiego typu, podczas gdy z cech definicyjnych nieliniowego systemu dynamicznego wynika, że jest on wrażliwy tak na zmiany wewnętrznych, jak i zewnętrznych warunków funkcjonowania. W przypadku nieliniowych układów dynamicznych nierównowaga jest powodowana silną podatnością na celowe i niecelowe zmiany warunków początkowych. Nawet najdrobniejsza zmiana może wytrącić system z dotychczasowej równowagi i spowodować jego przejście na jej inny poziom. J. Gleick¹⁷⁾ pisze, iż „systemy dynamiczne mają punkty niestabilności, w których słaby bodziec może mieć znaczące konsekwencje”.

Mimo ciągłych zmian, jakim podlega organizacja, wytrącających ją z dotychczasowego poziomu równowagi, system na poziomie świadomym lub nieświadomym, przez długi okres „zachowuje pamięć” o swojej przeszłości. Ta zdolność do pamiętania wzmacnia działanie mechanizmu sprzężenia zwrotnego w wymiarze czasowym. Polega ono na tym, że przeszłość wpływa na teraźniejszość, a teraźniejszość na przyszłość. Oczekiwanie względem przyszłości kształtowane są przez niedawne doświadczenia. Systemy sprzężeń zwrotnych zakładają długoterminowe korelacje i trendy, ponieważ pamięć o tym, co wydarzyło się dawno temu, może wciąż wywierać wpływ na decyzje podejmowane obecnie. Wydaje się, że systemy społeczno-kulturowe „pamiętają” minione stany poprzez swoich pracowników oraz kulturę organizacyjną. Tak więc nośnikami pamięci organizacji są umysły pracowników (na pozio-

mie świadomym, nieświadomym i podświadomym) oraz elementy szeroko rozumianej kultury, którą za J. Kozielskim¹⁸⁾ można podzielić na trzy sfery: symboliczną, materialną i społeczną, obejmujące wszelkie artefaktyczne materialne i niematerialne wytwory człowieka¹⁹⁾. Mechanizm sprzężenia zwrotnego oraz powodowane jego działaniem trendy i korelacje mogą świadczyć o łatwości przewidywania przyszłości systemów nieliniowych. Nic bardziej mylnego – w systemach tych uchwycenie przez obserwatora z zewnątrz i wewnątrz układu pojawiających się trendów, jest bardzo trudne z powodu dużej wrażliwości na zmiany. Z jednej strony, system przechodzi na inny poziom równowagi, z drugiej, zachowuje pierwiastki swojej przeszłości.

Teoria złożoności i teoria chaosu wskazują, że system posiada największe zdolności adaptacyjne, stanowiące podstawowy warunek przetrwania i rozwoju, działając w granicach całkowitej regularności i czystego przypadku, a więc na krawędzi chaosu. Krawędź chaosu to punkt, w którym organizacja jest na tyle ustrukturalizowana, iż jest w stanie stworzyć całość będącą czymś więcej niż prostą sumą jej części, a przy tym posiada stopień elastyczności pozwalający jej na dokonywanie innowacji i dostosowywanie się do zmian otoczenia²⁰⁾. Punkt ten można osiągnąć poprzez ustanowienie kilku podstawowych zasad, które spełniają rolę atraktora wyznaczając ogólne ramy dla potencjalnych zachowań systemu. E.E. Peters definiuje atraktor jako zbiór graniczny systemu, jako pewien schemat, którego determinizm nie może być przełamany, jako wzór, który ogranicza możliwe zmiany układu²¹⁾. Odnosząc pojęcie atraktora do organizacji można przyjąć, że jego rolę pełni w niej system wartości²²⁾, a nawet szerzej – system kulturowy. Na system ten w przyjętym tu znaczeniu składają się obok norm i wartości także założenia podstawowe.

E.O. Wilson²³⁾ proponuje, aby wpływ natury na kulturę²⁴⁾ badać za pomocą zmiennych pośredniczących zwanych regułami epigenetycznymi. Pod tym pojęciem kryją się wrodzone prawidłowości w rozwoju cech anatomicznych, fizjologicznych, poznawczych i behawioralnych²⁵⁾. Reguły te wpływają na zachowania człowieka nie tylko bezpośrednio (wzorce behawioralne), ale również pośrednio poprzez determinowanie jego sposobów postrzegania świata, a więc założeń podstawowych (wzorce poznawcze). Reguły epigenetyczne wywołują skłonność do określonych typów działań, form zachowań, sposobów myślenia, do tworzenia określonych obrazów rzeczywistości, ale ich nie narzucają. Biorąc to pod uwagę można przyjąć, że zachowania organizacyjne są ograniczane przez reguły epigenetyczne i to im, a nie systemowi wartości, można by przypisać rolę atraktora organizacji. E.O. Wilson postuluje nawet podjęcie badań skoncentrowanych na poszukiwaniu reguł epigenetycznych, które wyjaśniałyby „naturę” organizacji, a przynajmniej pozwoliłyby zdiagnozować granice wolności jej zachowań. Ten zbiór, inaczej niż w ścisłych obiektach matematycznych (np. w krzywej Kocha), byłby przekraczalny. Jednak transgresja ta wiązałaby się z bardzo dużym wysiłkiem w pokonywaniu ewolucyjnie uwarunkowanej natury człowieka.



Wydaje się, że wśród kandydatek na reguły epigenetyczne można wymienić: skłonność umysłu (a więc i człowieka) do porządkowania świata oraz skłonność ludzi do dominowania i podporządkowywania się. Obie znajdują odzwierciedlenie w smukłym schemacie organizacyjnym i stanowią poważną przeszkodę we wdrażaniu wielu współczesnych koncepcji zarządzania, np. *reengineeringu*, czy odchudzonego zarządzania (*lean management*).

Przyjmując, że jedną z reguł epigenetycznych stanowi skłonność człowieka do porządkowania świata²⁶⁾, to okaże się, że miejsce organizacji znajduje się gdzieś pomiędzy czystym przypadkiem a całkowitą regularnością – być może na krawędzi chaosu. D. Huber potwierdza powyższą konstatację pisząc, że należy poszukiwać równowagi pomiędzy hierarchią a dyshierarchią, pomiędzy całkowitym porządkiem a czystym chaosem²⁷⁾. Nadziei na jej znalezienie upatruje on w badaniach nad systemami samoorganizującymi się wskazując na *autopoiesis*²⁸⁾ jako przyszły paradygmat zarządzania.

Zakładając, że organizacje posiadają lub też mogą posiadać wymienione cechy nieliniowych układów dynamicznych, to uzasadnione stanie się opisywanie ich za pomocą pojęć i kategorii teorii chaosu, teorii złożoności oraz geometrii fraktalnej. Traktowanie organizacji jako systemów niestabilnych ma dla nich wiele konsekwencji, do których można między innymi zaliczyć: zmienne zachowanie organizacji (w układach występują poziomy krytyczne, na których istnieje więcej niż jeden stan równowagi), występowanie długoterminowych korelacji i trendów oraz niewielką trafność prognoz kierunku przemian²⁹⁾.

Wraz z założeniem, że organizacje są nieliniowymi układami dynamicznymi, należy zaakceptować również fakt generowania przez nie fraktali. Nasuwa się wówczas pytanie, który element organizacji należy uznać za fraktal.

W literaturze brak jest ścisłej definicji fraktala. Najczęściej określa się go jako istniejący realnie w przyrodzie, jak i sztuczny obiekt geometryczny, którego części pozostają w pewnej relacji do całości³⁰⁾. Uściślając tę definicję można opisać fraktal jako „atraktor reguły generującej w sytuacji, gdy informacja jest generowana losowo. Jest on samopodobny, to znaczy, że jego części pozostają w pewnej relacji do całości oraz posiada wymiar fraktalny”³¹⁾. Atraktor to zbiór graniczny systemu, natomiast wymiar ułamkowy informuje o tym, jak dany kształt lub szereg cząsteczek wypełnia swoją przestrzeń.

Wydaje się, że w świetle powyższych definicji za fraktal można uznać strukturę organizacyjną w rozumieniu statycznym. W literaturze przedmiotu dominuje jednak odmienne podejście, w którym zakłada się, że organizacja jest fraktalem. Wiąże się to, jak wspomniano wyżej, z przyjęciem założenia o nieliniowości systemu rynkowego. W. Paźniewski pisze, że „procesy ekonomiczne są nieprzewidywalne i nie wolno pomijać kategorii przypadku. Niewielkie załamanie koniunktury może wywołać globalny kryzys o rozmiarach, które zaskoczą wszystkich”³²⁾.

Autorzy zajmujący to stanowisko przypisują organizacji cechy fraktala, jak również wiele cech charakterystycznych dla innych jej koncepcji, np. organiza-

cji elastycznej, wirtualnej, uczącej się, tworząc w ten sposób model organizacji fraktalnej³³⁾.

Otwartym problemem pozostaje relacja między kategoriami: organizacja, fraktal i nieliniowy system dynamiczny, który w tym artykule został jedynie wstępnie zasygnalizowany i zanalizowany.

Kończąc rozważania nad metaforą organizacji jako nieliniowego układu dynamicznego należy wspomnieć o co najmniej dwóch zagadnieniach związanych z problematyką radykalnych zmian organizacyjnych, które mogą być powodowane działaniem mechanizmu nieliniowego.

Po pierwsze, organizacja zachowując się w sposób przypadkowy, znacznie zwiększa swoją szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W związku z tym twierdzeniem nasuwa się analogia do gry pościgowej. Po drugie, radykalne zmiany wymagają podjęcia wzmoczonego wysiłku dla przełamania skłonności pracowników do poszukiwania regularności, do życia w uporządkowanym środowisku³⁴⁾.

Dla radykalnych zmian w organizacji istnieją wyznaczane przez atraktor granice, które mimo wszystko mogą być przekraczane w ramach podejmowanych aktów transgresyjnych³⁵⁾.

Jak będą zachowywać się organizacje posiadające cechy nieliniowych układów dynamicznych i rynek z nich złożony? Organizacje takie mogą przejawiać zachowania od całkowicie stabilnych, liniowych po wysoce zmienne, chociaż z tendencją do podejmowania działań na krawędzi chaosu.

Wraz ze wzrostem natężenia nieliniowych cech organizacji rynek z nich złożony będzie stawał się coraz bardziej zmienny i daleki od równowagi. Presja rosnącej konkurencji będzie wywierać coraz silniejszy nacisk na wzrost nieprzewidywalności działań organizacji i ich przyspieszenie, co z kolei spowoduje nasilenie się konkurencji. Jest to samonapędzający się mechanizm prowadzący na krawędź chaosu, a być może i poza nią.

W związku ze wzrostem tempa działań organizacji rynek będzie stawał się coraz bardziej innowacyjny (zmaleje rola *benchmarkingu*), a podstawą osiągania na nim „nietrwałej” przewagi konkurencyjnej będzie szybkość reakcji, a właściwie ich trafność.

Tendencją przeciwną do coraz bardziej dynamicznego inicjowania i przeprowadzania zmian jest proces globalizacji, który u kresu swojego spełnienia doprowadziłby do całkowitej stabilizacji, gdyby nie działania transgresyjne o przeciwnym kierunku.

Podczas gdy globalizacja, której istotą jest ujednolicenie świata, prowadzi do całkowitego uporządkowania, to transgresja sprzyja siłom żywotnym, powodując wzrost zmienności i chaotyczności bytu. O ile globalizacja wyraża skłonność umysłu do „kreowania porządku dnia siódmego”, skłonnością być może zasługującej na miano reguły epigenetycznej, o tyle transgresja wspiera siły dynamizujące rzeczywistość prowadząc do chaosu świata organizacji.

Agnieszka Krawczyk, Paweł Szwiec

PRZYPISY

¹⁾ Zagadnienie wyłaniania się nowego paradygmatu rozważają między innymi J. Gleick i M. Tempezyk.

²⁾ T. KUHN, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 33.

- 3) Początkowo badania nad złożonością koncentrowały się w Państwowym Laboratorium w Los Alamos, gdzie utworzono Centrum Badań Układów Nieliniowych, aby z czasem zaistnieć w Instytucie Santa Fe, założonym wyłącznie w celu prowadzenia badań nad szeroko rozumianą problematyką złożoności i nieliniowych systemów dynamicznych. Wśród celów Instytutu wymienia się między innymi: przełamywanie barier między tradycyjnymi dyscyplinami, zachęcanie do podejmowania studiów interdyscyplinarnych nad zagadnieniami złożoności, transferowanie opracowanej metodologii i idei powstałych w Santa Fe do innych instytutów badawczych, pobudzanie do praktycznego wykorzystania uzyskiwanych wyników. W samym instytucie prowadzone są badania podstawowe w kilku wyróżnionych obszarach. Są to: nauki poznawcze (tą tematyką zajmują się min. E. Goldberg, M. Appelbaum, T. Paus), procesy zachodzące w systemach fizycznych i biologicznych (J. Crutchfield, M. Gell-Mann, E. Jen, T. Kepler, M. Mitchell), zależności społeczne i ekonomiczne (T. Kaplan, D. Stark, D. Farmer, E. Akiyama), problemy ewolucji (J. Crutchfield, W. Fontana, M. Newman, P. Schuster, M. Lachmann) i dynamika sieciowa.
- 4) F.C. WILLIAM, *Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity*, „Business&Society”, December 1998, Vol. 37, Issue 4, s. 362.
- 5) J.L. JOHNSON, B.K. BURTON, *Chaos and Complexity Theory for Management*, „Journal of Management Inquiry”, December 1994, Vol. 3, Issue 4, s. 322.
- 6) S. KAUFFMAN, *Porządek za darmo*, (w:) *Trzecia kultura*, red. J. BROCKMAN, Wydawnictwo CIS, Warszawa 1996, s. 461.
- 7) P. PRIGOGINE, *Kres pewności. Czas, chaos i nowe prawa natury*, Wydawnictwo W.A.B i Wydawnictwo CIS, Warszawa 2000, s. 43.
- 8) E.E. PETERS, *Teoria chaosu a rynki kapitałowe. Nowe spojrzenie na cykle, ceny i ryzyko*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 1997, s. 6–10.
- 9) Zobacz m.in. H.J. WARNECKE, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999; K. PERECHUDA, *Organizacja fraktalna*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. PERECHUDA, Placet, Warszawa 2000; K. PERECHUDA, *Kierowanie w organizacji fraktalnej*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. ZIMNIEWICZ, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2000; K. PERECHUDA, *Zarządzanie fraktalne*, [w:] *Ewolucja pracy kierowniczej*, red. K. KRZAKIEWICZ, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2000; A. KRAWCZYK, *Geometria fraktalna jako instrument opisu organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2001, A. BINSZTOK, *Fraktal jako instrument opisu współczesnej organizacji działającej na granicy chaosu*, [w:] *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, Materiały konferencyjne, Wałbrzych 2002.
- 10) S. KAUFFMAN, *Porządek za darmo...*, *op.cit.*, s. 461, P. PRIGOGINE, *Kres pewności...*, *op.cit.*, s. 43.
- 11) E.E. PETERS, *Teoria chaosu a rynki kapitałowe...*, *op.cit.*, s. 6–10.
- 12) P. PRIGOGINE, *Kres pewności...*, *op.cit.*, s. 39.
- 13) E.E. PETERS, *Teoria chaosu a rynki kapitałowe...*, *op.cit.*, s. 5.
- 14) P. PŁOSZAJSKI, *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 3, s.17.
- 15) G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 106.
- 16) *Ibidem*, s. 107.
- 17) J. GLEICK, *Chaos. Narodziny nowej nauki*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 27.
- 18) J. KOZIELECKI, *Humanistyka przełomu wieków*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1999, s. 241.
- 19) W.J. BURSZA, *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 36.
- 20) L. WAH, *Welcome to the Edge*, „Management Review”, Nov 98, Vol. 87, Issue 10, s. 26.
- 21) E.E. PETERS, *Teoria chaosu a rynki kapitałowe...*, *op.cit.*, s. 55.
- 22) F.C. WILLIAM, *Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity*, „Business&Society”, December 1998, Vol. 37, Issue 4, s. 368.
- 23) Zagadnienie relacji między naturą i kulturą, między naukami społecznymi i humanistycznymi zajmującymi się człowiekiem i sferą kultury a naukami przyrodniczymi badającymi samą naturę i jej wytwory autor ten omawia między innymi w: O.E. WILSON, *Konsiliencja: jedność wiedzy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka Poznań 2002, O.E. WILSON, *O naturze ludzkiej*, PIW Warszawa 1998.
- 24) Wpływ ten niewątpliwie istnieje, na co wskazują wyniki badań prowadzonych, w takich dyscyplinach, jak socjologia, psychologia ewolucyjna czy genetyka behawioralna.
- 25) E.O. WILSON, *Konsiliencja. Jedność wiedzy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 293.
- 26) Ciekawe argumenty na rzecz akceptacji tej tezy można znaleźć w pracy Z. Cackowskiego: Z. CACKOWSKI, *Rozum między chaosem a „Dniem Siódmym” porządku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1997.
- 27) D. HUBER, *Hierarchy or Anarchy*, „Innovating”, Summer 1999, Vol. 7, Issue 4.
- 28) Koncepcja *autopoiesis* opracowana została przez chilijskich uczonych Humberto Maturana i Francisco Varela. Zobacz: G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 275–280.
- 29) E.E. PETERS, *Teoria chaosu a rynki kapitałowe...*, *op.cit.*, s. 10.
- 30) *Ibidem*, s. 56.
- 31) *Ibidem*, s. 55.
- 32) W. PAŹNIEWSKI, *Europa po deszczu*, Wydawnictwo Unia, Katowice 2002, s. 53–54.
- 33) Ten sposób postępowania jest charakterystyczny dla K. Perechudy, który w książce *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody* przedstawił zbiór cech organizacji fraktalnej. K. PERECHUDA, *Organizacja fraktalna*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. PERECHUDA, Placet, Warszawa 2000, s. 27–32.
- 34) Należy zauważyć, że w zupełnie uporządkowanym świecie umysł ludzki, a w związku z tym i człowiek nie mógłby uzasadnić racji swojego bytu. Z. CACKOWSKI, *Rozum między chaosem a „Dniem Siódmym” porządku*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1997.
- 35) O aktach psychotransgresyjnych jako procesach przekraczania przez człowieka własnych granic (ograniczeń) inspirować pisze J. Kozielecki. J. KOZIELECKI, *Psychotransgresjonizm*, Wydawnictwo Akademickie Żak Warszawa 2001, J. KOZIELECKI, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie Żak Warszawa 2002.

Dr Agnieszka Krawczyk – adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Opolskiego, adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu.

Mgr Paweł Szewiec – asystent w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Opolskiego.

Gemba – japońska technika zarządzania

Radostaw Wolniak

Kaizen

Słowo *kaizen* tłumaczy się zazwyczaj na język polski jako proces ciągłych, systematycznych usprawnień. *Kaizen* oznacza nie tylko sam proces ciągłych usprawnień, ale także określoną, charakterystyczną kulturę organizacyjną, która koncentruje się na stałym wprowadzaniu zmian i ograniczaniu marnotrawstwa.

Proces *kaizen* oznaczający ciągle usprawnienia jest koncepcją przeciwstawną wobec innowacji, czyli szybkich i gwałtownych zmian¹⁾. Porównując *kaizen* i innowację nie można stwierdzić obiektywnie, która koncepcja jest lepsza. W sektorach o powolnym tempie rozwoju zwykle lepiej sprawdza się koncepcja *kaizen*, natomiast innowacje należy stosować tam, gdzie zmiany następują bardzo szybko (na przykład branża komputerowa). W praktyce najlepiej stosować kombinację obu tych technik, gdyż w każdej organizacji można wymienić pewne elementy, które ulegają szybkim zmianom (i tu można zastosować innowacje) i takie, w przypadku których zmiany są znacznie wolniejsze (w takiej sytuacji doskonale sprawdza się stosowanie *kaizen*).

W praktyce zastosowanie filozofii *kaizen* powinno umożliwić organizacji powolne, stopniowe dokonywanie zmian i modyfikacji procesów w organizacji, w celu lepszego dostosowania ich do obecnej sytuacji. W praktyce jednak samo wprowadzenie techniki *kaizen* nie powoduje od razu lepszego funkcjonowania organizacji. Aby opracowywane usprawnienia przynosiły właściwe efekty, muszą one być podejmowane na podstawie właściwych informacji. Jeśli menedżer opracowujący dane usprawnienie, mające na celu eliminację określonego problemu, nie będzie dysponował odpowiednimi informacjami, rozważanie, jakie zaproponuje, będzie błędne. W celu przeciwdziałania marnowaniu wysiłków menedżerskich na tworzenie usprawnień, które później okazują się nietrafne należy uwzględnić łącznie z *kaizen* japońską koncepcję *gemba*.

Gemba

Termin *gemba* oznacza po japońsku właściwe miejsce, w którym dana czynność powinna zostać podjęta. W przypadku zarządzania organizacjami pojęcie to jest zwykle rozumiane jako obszary, które najbardziej przyczyniają się do zadowolenia klienta [1]. Pojęcie *gemba* można rozumieć:

- w szerokim znaczeniu – omawiany termin oznacza te miejsca w organizacji, w których prowadzone są trzy główne obszary jej działalności: projektowanie, produkcja i sprzedaż,

- w węższym znaczeniu – słowo *gemba* oznacza miejsce, w którym tworzy się produkty lub usługi [1].

W literaturze i praktyce organizacji i zarządzania przyjęło się także trzecie znaczenie terminu *gemba*, oznaczające określoną technikę zarządzania ukierunkowaną na koncentrację wysiłków organizacyjnych na „właściwym miejscu”, czyli *gemba*.

Należy jeszcze wspomnieć, co oznacza przytoczone w niniejszym artykule pojęcie *gembakaizen* (czasem pisane oddzielnie jako *gemba kaizen*). Można je zdefiniować następująco [1]:

„Gembakaizen jest działalnością *kaizen*, która ma miejsce w *gemba*. Oznacza ono innymi słowy dokonywanie ciągłych usprawnień we właściwym miejscu, w którym dane działania powinny zostać podjęte” [1].

Bardzo poważnym problemem współczesnego zarządzania jest fakt, że menedżerowie, a w szczególności menedżerowie wyższego szczebla, nie do końca zdają sobie sprawę z tego, co się dzieje w *gemba*. Mają oni skłonność do opierania się na własnych wizjach i projektach, które nie zawsze mają pokrycie w realnie zachodzących faktach. W wielu organizacjach wyższe kierownictwo nie spotyka się bezpośrednio z pracownikami niższego szczebla i dlatego nie zawsze zdaje sobie sprawę z problemów, które występują w ich organizacji. Problem ten jest szczególnie dotkliwy w dużych, hierarchicznych i biurokratyzowanych organizacjach, w których wszystkie informacje są przekazywane tak zwaną drogą urzędową. Droga ta w zamyśle twórców teorii idealnej biurokracji powinna być dokładnie określona i zapewniać odpowiednią selekcję informacji na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Jednakże nie zawsze tak jest.

We wszystkich kanałach komunikacyjnych występuje zjawisko zwane szumem, które zakłóca proces komunikacji. Jego oddziaływanie jest tym większe, im dłuższą drogę muszą przebyć konkretne informacje. W przypadku pionowych struktur organizacyjnych występuje duży stopień zniekształcenia informacji pomiędzy wyższym kierownictwem a pracownikami. Dlatego skuteczna implementacja *kaizen* w organizacji wymaga od menedżerów wyższego szczebla większego zainteresowania tym, co dzieje się w obszarze *gemba*. Powinni oni w przypadku wystąpienia problemów „udać się do *gemba*” i dokładnie sprawdzić, co się tam dzieje. Tylko w tym miejscu mogą się zapoznać z prawdziwymi, nie zniekształconymi danymi. Opierając się na nich mogą podjąć skuteczniejsze akcje naprawcze niż w przypadku oparcia swoich decyzji tylko na przedstawianych raportach.

W Japonii przywykło się formułować tak zwanych pięć złotych reguł zarządzania przy pomocy techniki *gemba* [2]:

- gdy pojawi się jakiś problem, w pierwszej kolejności udaj się do *gemba* (czyli właściwego miejsca),
- sprawdź *gembutsu* (właściwy przedmiot),
- podejmij działania sprawdzające,
- znajdź główną przyczynę,
- wprowadź standaryzację, aby przeciwdziałać powtarzającym się problemom.

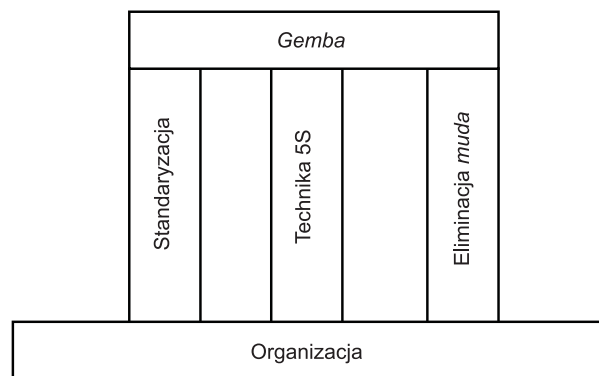
Omawiana technika zarządzania opiera się na trzech filarach (rysunek 1), do których zalicza się: standaryzację, technikę 5S, eliminację *muda* (marnotrawstwa).

Techniki te zostały syntetycznie omówione w poniższej tabeli.

Bezpośredni kontakt z *gemba*

Japońskie autorytety zarządzania podkreślają, iż menedżerowie wyższego szczebla nie mogą stracić kontaktu z szeregowymi pracownikami i *gemba*. Muszą oni, jak twierdzi Masaaki Imai⁽²⁾ jeden ze światowych guru *kaizen* „być bardziej na bieżąco z realiami własnej organizacji i stać się gotowi ubrudzić ręce” [4]. Tymczasem w praktyce nieczęsto tak się dzieje. Wielu menedżerów, pochłoniętych bieżącą działalnością, stara się zachować dystans wobec zachodzących w *gemba* wydarzeń. Menedżerowie ci sądzą, że nie są im potrzebne bezpośrednie kontakty z niższymi szczeblami zarządzania i podejmują decyzje tylko na podstawie dostarczanych im raportów. Taka postawa jest z punktu widzenia wielu światowych specjalistów zarządzania błędna, a decyzje podejmowane w ten sposób mogą być nieskuteczne. Dobry menedżer powinien kontrolować dostarczane mu dane, ponieważ w innym przypadku grozi mu niebezpieczeństwo, że będzie podejmował decyzje oparte na błędnych przesłankach. Większe zaangażowanie naczelnego kierownictwa i dokładniejsza informacja o *gemba* przekłada się bezpośrednio na efektywność i sprawność organizacji.

Aby uzmysłowić menedżerom, jak ważnym elementem organizacji jest *gemba* i co oznacza jej zaniedbywanie, japońscy konsultanci wypracowali bardzo szczególną lekcję treningową. Pierwszego dnia treningu



Rys. 1. Trzy filary *gemba*

Źródło: opracowanie własne.

gemba zabierają szkolonego menedżera do fabryki, ustawiają go w kącie sali, rysują wokół niego niewielkie koło i każą mu, nie wychodząc z tego koła, obserwować, co się dzieje w zakładzie. Następnie, po kilku godzinach konsultant każe szkolonemu opowiedzieć, co zaobserwował i co może powiedzieć o procesach w organizacji i występujących w nich problemach. Zdeenerwowany i zmęczony kilkugodzinny stanem obserwator zwykle nie potrafi odpowiedzieć na większość zadawanych mu przez konsultanta pytań. Wtedy uświadamia sobie, że w zasadzie cały czas obserwacji był czasem zmarnowanym, w którym, mimo wysiłków, nie udało się zdobyć pożytecznych informacji. Przez ten prosty przykład konsultanci japońscy pokazują, że bez bycia na bieżąco z *gemba* nie można zdobyć odpowiedniej wiedzy o swojej organizacji, ponieważ nie dysponuje się odpowiednimi źródłami informacji. Metoda ta była stosowana w praktyce na przykład przez Taichi Ohno w Toyocie [2].

Zdając sobie sprawę ze znaczenia *gemba* w japońskich organizacjach powołano stanowisko tak zwane go rezydującego inżyniera. Inżynierowie ci przez cały czas swej pracy przebywają w *gemba* i dlatego potrafią odpowiadać na pytania zadawane przez pracowników, dotyczące bezpośrednio procesu produkcyjnego i szczegółowych kwestii z nim związanych. Mogą tak-

Tab. Charakterystyka trzech filarów *gemba*

Standaryzacja	Technika 5S	Eliminacja <i>muda</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Opisanie najlepszej, najprostszej, najbezpieczniejszej drogi do wykonania jakiejś czynności ● Zapewnienie systemu przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami ● Dokonywanie pomiarów ● Uporządkowanie procesów, przy jednoczesnym zapewnieniu możliwości wprowadzania usprawnień ● Znajdowanie związków pomiędzy przyczynami a rezultatami działań ● Ustanawianie celów ● Zapewnienie odpowiednich szkoleń ● Ustanowienie odpowiedniej struktury umożliwiającej minimalizację zmienności i zapobieganie błędom 	<ul style="list-style-type: none"> ● Selekcja – pozbywanie się wszystkich niepotrzebnych rzeczy z miejsca pracy ● Systematyka – uporządkowanie wszystkiego w miejscu pracy ● Sprzątanie – czyszczenie wszystkiego w miejscu pracy ● Schludność – utrzymanie porządku we wszystkich miejscach pracy ● Samodyscyplina – odpowiednia dyscyplina pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nadprodukcja i magazynowanie rzeczy, które nie są natychmiast potrzebne ● Naprawa i pozbywanie się wyrobów wadliwych ● Niepotrzebne przemieszczanie się i energia zużywana do wykonania danego zadania ● Wykonywanie niepotrzebnych i nieefektywnych działań, brak synchronizacji czynności ● Straty związane z oczekiwaniem (z powodu niesprawnych narzędzi, braku dostaw itp.) ● Problemy związane z transportem (zła synchronizacja dostaw, zbyt rzadkie lub zbyt częste dostawy itp.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [6].

że wprowadzać bieżące zmiany bez konieczności ich konsultacji z kierownictwem [2]. Takie podejście powoduje oparcie decyzji na rzeczywistych, realistycznych danych oraz znacznie upraszcza i przyspiesza procedury decyzyjne.

Gembutsu

Słowo *gembutsu* oznacza rzeczywistą rzecz, fizyczny przedmiot lub coś, co można dotknąć. Ponieważ jest to słowo specyficzne dla języka japońskiego, nie jest łatwo, mimo przedstawionej definicji, europejskiemu menedżerowi zrozumieć jego znaczenie i odnieść je do praktyki. Na rysunku 2 przedstawiono związki zachodzące pomiędzy pojęciami *kaizen*, *gemba*, *gembakaizen* i *gembutsu*. Poniżej podano też kilka przykładów, pokazujących, w jaki sposób termin ten rozumiany jest w przypadku zarządzania [7]³⁾:

- jeśli w organizacji uległa uszkodzeniu maszyna, to jest ona *gembutsu*,
- gdy wyprodukowano wadliwy produkt, to jest on *gembutsu*,
- jeżeli natomiast dostarczono wadliwy produkt do klienta, to w tym przypadku *gembutsu* jest zarówno sam produkt, jak i klient.

Głównym przedmiotem działalności menedżerskiej w organizacji powinna być analiza występujących *gembutsu* w celu wykrycia ich przyczyn i podjęcia odpowiednich akcji zapobiegawczych. Na podstawie znajomości problemów występujących w *gemba* można opracować plan usprawnień, które będą miały na celu rozwiązanie zaistniałych problemów. Usprawnienia te są przedmiotem techniki *kaizen*. Podczas analizy istniejących problemów należy pamiętać, aby nie przyjmować założenia, że winny jest pracownik. W każdej organizacji nikt z pracowników działających w *gemba* nie produkuje braków dlatego, że tak chce⁴⁾. Większość problemów występujących w przedsiębiorstwie to w rzeczywistości problemy związane z zarządzaniem. W praktyce większość braków jest spowodowana następującymi przyczynami [7]:

- niespodziewaną awarią urządzeń,
- stosowaniem urządzeń uszkodzonych,
- błędami w utrzymywaniu standardów,
- materiałami lub podzespołami niezgodnymi ze specyfikacją,

- niestosowaniem zasad 5S,
- błędami spowodowanymi nieuwagą lub nieostrożnością.

Zapewnienie odpowiedniej komunikacji pomiędzy menedżerami a *gemba*

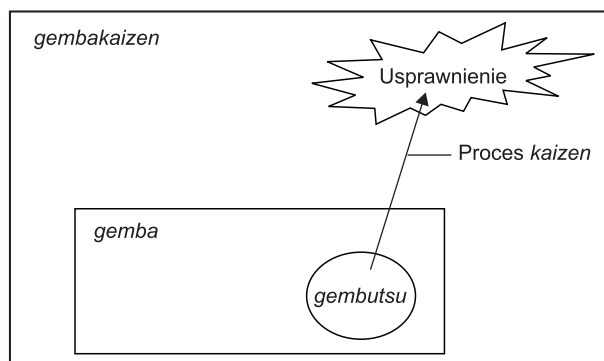
Podstawowym celem techniki zarządzania zwanej *gemba* jest zapewnienie menedżerom właściwych i wiarygodnych informacji. Bez zastosowania tej techniki menedżerowie często podejmują decyzje opierając się na danych nie sprawdzonych i nierzadko błędnych⁵⁾. Aby zapewnić właściwą komunikację, zgodną z zasadami *gemba*, należy postępować według następujących wytycznych [9]:

- organizować zakładowe spotkania w celu komunikowania pracownikom polityki przedsiębiorstwa⁶⁾, oraz zapewnienia, że polityka ta jest znana wszystkim pracownikom i że wszyscy mają do niej pozytywny stosunek,
- zapewnić, żeby praca każdego pracownika przyczyniała się do realizacji przyjętej polityki,
- organizować codzienne spotkania w celu zwiększenia wśród pracowników poziomu świadomości problemów, jakie aktualnie powinny być rozwiązane,
- organizować nieformalne spotkania z pracownikami (śniadania, spotkania prywatne, wysyłanie życzeń do pracowników i ich rodzin itp.), aby przekonać ich, że kierownictwo rozumie ich problemy,
- stosować tablice informacyjne, aby pracownicy mogli komunikować się między sobą,
- przedstawiać na tablicach najlepszych pracowników,
- wykreślać na tablicach postępy poszczególnych zespołów w realizacji wyznaczonych celów.

Dodatkowo można wykorzystywać następujące techniki [9]:

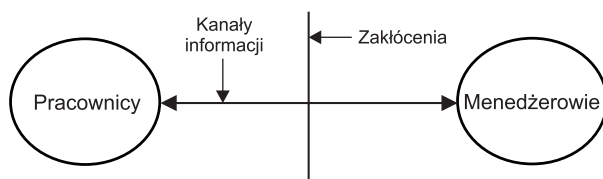
- stosowanie w organizacji różnorodnych metod i filozofii zarządzania, takich jak: TQM, 5S, eliminacja *muda* itp.,
- zapraszanie rodzin pracowników na spotkania do zakładu,
- możliwość wypowiedzenia się na temat pracy i jej warunków członkom rodzin zatrudnionych,
- zapoznanie pracowników ze sposobem, w jaki klienci używają danego produktu, aby mieli większą świadomość ich problemów i łatwiej mogli przełożyć ich wymagania na pracę, jaką wykonują,
- ustanowienie odpowiedniego systemu nagród za dobre wykonywanie pracy i spełnianie określonych celów.

Na podstawie przedstawionych rozważań dotyczących komunikacji w przypadku zastosowania koncepcji *gemba* w organizacji, można przedstawić różnice pomiędzy systemem komunikacji w organizacji stosującej tę technikę w porównaniu z komunikacją w tradycyjnej strukturze biurokratycznej (rysunki 3 i 4). W przypadku tradycyjnej biurokratycznej komunikacji pomiędzy menedżerami a robotnikami występują długie kanały informacji, które stosunkowo łatwo ulegają zakłóceniom. Natomiast w przypadku zastosowania techniki *gemba* obszary działania menedżerów i robotników częściowo zachodzą na siebie. W ten sposób ulegają skróceniu kanały informacji, a zakłócenia, jeśli nawet nie są całkowicie zlikwidowane, to



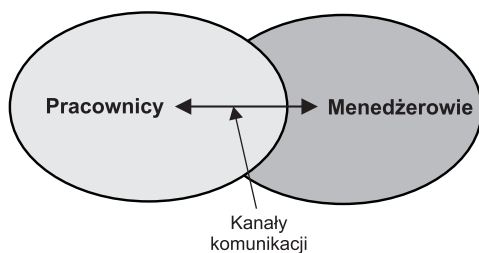
Rys. 2. Relacje zachodzące pomiędzy pojęciami *gemba*, *gembutsu*, *kaizen* i *gembakaizen*

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Komunikacja w systemie biurokratycznym

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Komunikacja w organizacji stosującej technikę gemba

Źródło: opracowanie własne.

ich znaczenie jest znacznie mniejsze niż w przypadku poprzednio omawianej komunikacji.

Podsumowanie

Menedżerowie, którzy podejmują decyzje opierając się tylko i wyłącznie na przysyłanych im raportach, popełniają poważny błąd. Japońscy menedżerowie sądzą, że bez kontaktu z miejscem, gdzie dana czynność jest wykonywana, czyli z *gemba*, nie można podejmować dobrych decyzji. Tachichi Ohno twierdzi: codziennie udawaj się do *gemba*, a kiedy już tam jesteś, nie unikaj występujących problemów [2]. Tylko dzięki dobrej znajomości *gemba*, uzyskiwanej przez ścisłą współpracę i komunikację pomiędzy menedżerami a pracownikami, można uzyskać informacje stanowiące podstawę do podejmowania trafnych decyzji.

Do najważniejszych korzyści stosowania koncepcji *gembakaizen* zalicza się to, że: [6]

- problemy rozwiązywane są na podstawie sprawdzonych i dokładnych danych,
- można w łatwy sposób wprowadzać działania korygujące i doskonalić system,
- zmniejsza się opór podczas wprowadzania zmian,
- gdy chce się wprowadzać drobne zmiany i modyfikacje (*kaizen*), to nie zawsze trzeba konsultować każdą decyzję z kierownictwem wyższego szczebla⁷⁾.

Koncepcje *gemba* i *gembutsu* wiążą się także z zarządzaniem jakością. We współczesnym zarządzaniu jakością podkreśla się, że za jakość odpowiedzialni są wszyscy pracownicy, a nie tylko odpowiedzialni są komórki zajmujące się w danej organizacji zarządzaniem jakością. Problemy związane z jakością pojawiają się zwykle w *gemba* i dlatego ich rozwiązanie można osiągnąć stosując zasady prezentowanej koncepcji *gemba*. W praktyce zarządzania jakością nie oznacza niczego innego, jak wzajemną współpracę pomiędzy specjalistami zarządzania jakością a pracownikami tych komórek, w których problemy rzeczywiście wy-

stępują. Zgodnie z zasadami *gemba* menedżerowie do spraw zarządzania jakością nie mogą tylko i wyłącznie opierać się na dostarczanych im raportach i sprawozdaniach. Muszą oni bezpośrednio udać się do *gemba*, czyli do miejsca, gdzie dany problem wystąpił, i naocznie przekonać się o tym, jakie problemy tam występują. Dopiero wtedy decyzje przez nich podjęte i zaproponowane rozwiązania będą wystarczająco efektywne.

Radostaw Wolniak

PRZYPISY

- ¹⁾ Dalekowschodnie podejście do idei ciągłych usprawnień dobrze oddaje chińskie przysłowie: „Kiedy człowiek nie widział swych przyjaciół przez trzy dni, powinien im się dokładnie przyjrzeć, aby zobaczyć, jakie zmiany w nich zaszły”. Za: [3].
- ²⁾ Masaaki Imai stoi na czele Instytutu Kaizen.
- ³⁾ Wagę *gembutsu* dla Japończyków dobrze ilustruje następujący przykład: Gdy na rynek wprowadzono pierwsze telewizory kolorowe, Europejczycy zamówili 100 kolorowych telewizorów od japońskiego dostawcy. Okazało się, że 4 podzespoły nie działały. Wtedy Japończycy wysłali dwóch inżynierów, aby zbadali tę kwestię na miejscu. Europejczycy byli bardzo zdziwieni taką postawą, gdyż uważali, że wysłanie samolotem 4 nowych podzespołów jest znacznie tańsze niż koszty przelotu z Japonii i pobytu w Europie dwóch ludzi. Kiedy z Japonii przybyli inżynierowie, powiedzieli, że podzespoły są dla nich bardzo ważnym *gembutsu*. Przeprowadzili oni dokładne badania związane z naturą pojawiających się w przypadku wadliwych podzespołów problemów. Zdobyte informacje uznali za bardzo ważne i pozwalające im w przyszłości opracować nowe i lepsze produkty. Za: [7].
- ⁴⁾ Z wyjątkiem sytuacji ekstremalnych, takich jak na przykład sabotaż.
- ⁵⁾ Przyczyny tego zjawiska omówiono już wcześniej.
- ⁶⁾ Polityka ta może być na przykład: polityką jakości, polityką środowiskową, polityką zarządzania bezpieczeństwem, polityką systemu zintegrowanego itp.

Niniejszy artykuł został opracowany na podstawie materiałów zawartych na stronach internetowych Instytutu Kaizen, w szczególności:

- [1] *Introduction to GEMBAKAIZEN*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [2] *About GEMBA*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [3] *Introduction to KAIZEN*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [4] *Top Managers Should Be Ready to Dirty Their Hands. An Interview with KAIZEN Guru: Masaaki Imai*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [5] *Guru's View of the GEMBA*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [6] *The Power of Common Sense*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [7] *Again About GEMBA*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [8] *The Golden Rules of Gemba Management*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [9] *Supervising with the Personal Touch*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [10] *Key Elements of Kaizen*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [11] *The Third Kaizen Book*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [12] *Go to Gemba First*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [13] *A Case for Standards*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>
- [14] *Suggestions Systems*, <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>

Autor: dr inż., Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania Jakością Procesów i Produktów.

Potencjalne konflikty w strukturze holdingowej

Zbigniew Kreft, Marek Karwan

Klaus A. Rüttschi mówi, że „[...] na drodze do holdingowego szczęścia należy rozwiązać wiele problemów [...]” [5, s. 32]. Istotnie, holding, jego złożona struktura, wielopodmiotowość, rodzą poza innymi, możliwość wystąpienia konfliktów. Można nawet stwierdzić, że prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest dużo większe niż w tradycyjnym przedsiębiorstwie, gdyż inna jest **obfitość źródeł i obszarów konfliktogennych w holdingu**.

W dawnych podręcznikach zarządzania konflikty były traktowane jako niepożądana przeszkoda efektywnego funkcjonowania organizacji. Obecnie publikacje z zakresu teorii konfliktów oraz socjologii organizacji nie tylko wskazują na korzyści płynące z konfliktów, ale podkreślają ich nieuchronność.

W celu zrozumienia przyczyn konfliktów w holdingu wyjdźmy od przybliżenia pojęcia wartości. W sensie psychologicznym wartościami są wzajemnie powiązane przekonania oceniające [3, s. 87]. Przekonania te służą do subiektywnych ocen działań, wydarzeń, relacji, idei. W powszechnym rozumieniu wartościami nazywamy to wszystko, co zostało pozytywnie ocenione, oczywiście w sposób subiektywny przez oceniającego. Z definicji celu i interesu wynika zaś, że cele są zawsze podporządkowane subiektywnym interesom [2, s. 191]. **W holdingu zróżnicowanie wartości, subiektywnych interesów (grupowych, organizacyjnych) i celów jest (może być) bardzo duże.** Podstawowym warunkiem bezkonfliktowego współdziałania jest zgodność celów, interesów oraz wartości wszystkich współdziałających podmiotów. Najtrudniej uzyskać pozytywną współzależność celów podmiotów; bez niej – to znaczy w sytuacji, gdy przeważa aktywne przeciwdziałanie cudzym celom – mamy do czynienia z konfliktem. Posłużmy się tutaj jego pojęciem zdefiniowanym przez J. Szczepańskiego, który pisze: „konflikt jest [...] serią zjawisk powstających na gruncie rozbieżnych interesów lub, mówiąc dokładniej, jest procesem, w którym jednostka lub grupa dążą do osiągnięcia własnych celów (zaspokajania potrzeb, realizacji interesów) przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie lub zniszczenie jednostki lub grupy. Konflikt może wyrastać ze współzawodnictwa, lecz może powstać bez przejścia przez stadium współzawodnictwa, bezpośrednio do wrogiego zderzenia się partnerów [...]” [7, s. 484, por. też 5, rozdział 11]. Jest więc on formą reagowania na negatywną współzależność celów.

Skoro tak, to **podstawowym zadaniem spółki naczelnej w holdingu będzie wykorzystanie zjawisk konfliktowych do konstruowania pozytywnej współzależności między celami podmiotów objętych jej zarządzaniem.** Jest to zadanie szalenie skomplikowane, gdy pominąć w tej próbie stosowanie przymusu. On to bowiem wystarczy zapewne do utrzymania minimalnego lub pozorowanego współdziałania, ale jednocześnie utrwała zachowania obronne, które są z istoty sprzeczne z postulatami efektywnej i aktywnej współpracy w holdingu między spółką naczelną i spółkami zależnymi oraz między nimi.

W efektywnym zarządzaniu holdingiem chodzi często nie tyle o dokonywanie pojedynczych wyborów, co o zespolenie przeciwstawnych postaw, a zadanie kadry zarządzającej powinno polegać na zrozumieniu konfiguracji podstawowych sprzeczności i efektywnym ich wykorzystaniu do nieustannego odradzania symbiozy podmiotów struktury holdingowej. Przypomina to układanie *puzzli*.

Bratnicki zestawiał w pięciu segmentach przedsiębiorstwa sprzeczności – z określonym pojmowaniem racjonalności [1, s. 355]. Wydaje się to bardzo użyteczne do zrozumienia potencjalnych konfliktów w holdingu, a wyglądać może następująco:

- kultura organizacyjna – sprzeczność pomiędzy ogólnym ukierunkowaniem a oddolnymi inicjatywami – **racjonalność ideologiczna**;
- władza organizacyjna i przywództwo menedżerskie – sprzeczność pomiędzy logiką globalną a konkretnymi lokalnymi interesami – **racjonalność polityczna**;
- strategia – sprzeczność pomiędzy formalnym planowaniem strategicznym a oportunistycznym wykorzystywaniem nadarzających się szans – **racjonalność poznawcza**;
- struktura organizacyjna i systemy działania – sprzeczność pomiędzy strukturą holdingu jako narzędzia dostosowania wzajemnego podmiotów a wykorzystywaniem struktury w celu kreowania nowego otoczenia konkurencyjnego – **racjonalność biurokratyczna**;
- ludzie – sprzeczność pomiędzy mechanizmami stabilizującymi zachowanie organizacyjne, w celu wzmocnienia niezawodności funkcjonowania a mechanizmami destabilizującymi te zachowania, w celu ułatwienia zmiany organizacyjnej – **racjonalność behawioralna**.

Jest to również spójne z behawioralną teorią firmy R. Cyerta i J. Marcha, zgodnie z którą firma (organizacja):

- jest koalicją jednostek (grup), mających odrębne cele własne;
- cele krystalizują się w procesie przetargów, stąd organizacje nieustannie stają wobec potencjalnych konfliktów;
- zwycięska koalicja przedstawia swoje cele jako cele obowiązujące całość;
- osiągnięty efekt nie jest stały, ponieważ pod presją innych grup może się zmienić (zwłaszcza, gdy cele formułowane przez zwycięską koalicję są wewnętrznie sprzeczne);
- organizacja nie jest jednolicie działającym monolitem, ale systemem sprzecznych racjonalności lokalnych.

Obserwacja praktyki funkcjonowania holdingów, która jest udziałem autorów od kilku lat, potwierdza w pełni adekwatność powyższych stwierdzeń w odniesieniu do struktur holdingowych. Korzystając z niej można dokładniej **zidentyfikować przyczyny rodzenia się sytuacji konfliktowych w holdingu**. Pierwszą z nich jest **sfera regulacji prawnej**.

Tworzenie i funkcjonowanie zgrupowań spółek wyłania przed ustawodawcami i sądami wiele problemów, które nie znajdują rozwiązania w prawie handlowym. Zgrupowanie bowiem nie stanowi osoby prawnej ani (z reguły) spółki prawa cywilnego, gdyż jego struktura ma charakter hierarchiczny, a nie oparty na formalnej choćby równości stron. Członkami zgrupowania są niezależne *de iure* spółki wyposażone w osobowość prawną, natomiast są one „zarządzane pośrednio” przez menedżerów spółki dominującej.

Z legalnej definicji podmiotu zależnego i atrybutów podmiotu dominującego wynika, że podmiot dominujący jest uprawniony do powoływania lub odwoływania większości członków organów zarządzających podmiotu zależnego.

Spółka, która staje się członkiem takiej organizacji gospodarczej, zmienia swój charakter. Zamiast niezależnego prawnie i faktycznie przedsiębiorstwa przekształca się ona w **satelitę o ograniczonej suwerenności**.

Mimo że holding nie jest nawet ułomną osobą prawną, jest on zorganizowany na wzór kapitałowej spółki handlowej. Między realiami zarządzania i podejmowania decyzji w holdingu a idealnym porządkiem prawnym klasycznego prawa spółek istnieje rzeczywisty konflikt. Menedżerowie zarządzający holdingiem kierują się bowiem interesem społeczno-gospodarczym całości związku, podczas gdy prawo o spółkach nakazuje im kierować się interesem spółki, której są piastunami. Z kolei członkowie organów zarządzających spółek zależnych mają prawny obowiązek lojalności wobec „swoich” spółek, podczas gdy są oni faktycznie, a czasem także prawnie (np. na mocy umów), podporządkowani dyrektywom spółki naczelnej. Kodeks spółek handlowych, jak pisze S. Sołtysiński, podobnie jak większość obowiązujących ustaw o spółkach, nie zawiera odpowiedzi na pytania, czy członkowie zarządu spółki dominującej sprawujący kontrolę nad zespołem spółek powinni kierować się

interesem całego zgrupowania, czy jedynie interesem podmiotu dominującego. Nie wiadomo też, czy obowiązek lojalności i zakazy konkurencji, wiążące z mocy ustawy członków centralnego zarządu holdingu, rozciągają się również na podległe im spółki kontrolowane.

Odpowiedzi na te i podobne pytania udzielają dotąd w zasadzie wyłącznie doktryna i orzecznictwo, a wysiłki zmierzające do prawnego uregulowania tej problematyki znajdują się na etapie przygotowywania projektów legislacyjnych. Liczba problemów prawnych związana z funkcjonowaniem zgrupowań spółek wzrasta wraz z obserwowanym procesem ich powstawania. Wydaje się, że w żadnej dziedzinie prawa cywilnego strony i ich doradcy prawni nie stoją przed tak złożonym, a zarazem interesującym wyzwaniem.

W obrębie holdingu występują różne systemy wpływu. Przede wszystkim istnieje system władzy formalnej, obejmujący system kontroli osobistej i system kontroli biurokratycznej. System kontroli osobistej odnosi się do środków bezpośredniego wpływu na zachowania zarządów spółek zależnych, takich jak: wydawanie poleceń, formułowanie przesłanek do podejmowania decyzji, przegląd decyzji, reguły i regulacje, mające różne wymiary i postacie. System kontroli biurokratycznej opiera się na bezosobowych standardach ukierunkowujących zachowania spółek zależnych, np. standaryzacji efektów za pomocą systemu planowania i kontroli, standaryzacji umiejętności i wiedzy za pomocą procedur doboru i szkolenia pracowników.

Decyzje strategiczne stanowią okazję i przedmiot walki wewnętrznej – „wewnętrznej gry politycznej” – jeżeli skorzystać z modelu politycznego podejmowania decyzji. W holdingu zarządzanie jest często procesem politycznym, którego dynamika jest kształtowana przez stosunki władzy, wiążące spółkę naczelną i spółki zależne z dominacją ich zachowań samoobronnych. W modelu politycznym organizacja widziana jest jako gra, której uczestnicy – aktorzy zajmują różne pozycje, mają własne interesy i cele oraz kontrolują różne zasoby (uprawnienia decyzyjne, majątek, kapitał, strategie, informacje). **Nieustannie toczy się gra o władzę.** H. Mintzberg zaproponował wykaz głównych gier politycznych, jakie można spotkać w organizacjach [podaje za 6, s. 400]. Wydaje się, że w holdingu występują one bardzo wyraźnie, a można, adaptując refleksje Mintzberga na grunt holdingu, na podstawie obserwacji praktycznych, odnotować:

- **gry o zbudowanie imperium** – podejmowane przez najwyższe kierownictwo tak spółki naczelnej, jak i spółek zależnych. Polegają one na tworzeniu i wzmacnianiu podstaw władzy przez np. wzrost rozmiarów kierowanego pionu, rozwój sfer wpływów, maksymalizację własnych budżetów i nakładów inwestycyjnych;

- **gry o niezależność** – prowadzone przez spółki zależne, *a priori* słabsze z samej definicji holdingu. Spółki wykorzystują tutaj z większą lub mniejszą zręcznością zasoby będące pod ich kontrolą, zawiązują koalicje, wywierają wpływ na zachowania spółki naczelnej;



● **gry o zmiany na górze** – zmierzają one do modyfikowania istniejącej w holdingu równowagi władzy poprzez (głównie) zmiany obsad stanowisk strategicznych. Problem ten podkreślają wyraźnie (i można go obserwować) analitycy funkcjonowania Narodowych Funduszy Inwestycyjnych i ich główni „aktorzy”.

Można więc zaobserwować sytuacje, gdy obok siebie funkcjonują w holdingu: **przymus, uległość i bunt, rodzące konflikty we współpracy i „gry dyplomatyczne”** wzmacniające poczucie grupowej odrębności celów, interesów i wartości na tle zachowań obronnych spółek zależnych.

Jest to wynik postrzegania w holdingu **negatywnej współzależności celów podmiotów**, pojawiającej się, między innymi w sytuacjach, gdy:

- cele są niejasne i zmieniane w czasie – wywołując negatywne skutki,
- brak funkcjonalnej symetrii potencjałów i uprawnień – problem centralizacji i decentralizacji decyzji,
- występują błędy w zarządzaniu strategicznym,
- zachodzi konkurencja o wykorzystanie ograniczonych zasobów lub ich podział między spółki zależne,
- dążenie do przywrócenia równowagi przez spółkę naczelną odbywa się przez wprowadzanie coraz większej ilości elementów formalizacji adaptatywnej, wypierających elementy formalizacji kreatywnej.

Konflikty o fundamentalnym znaczeniu, mogące się pojawiać w holdingu, dotyczą więc kwestii własności, władzy i dochodu. **Spółka naczelną dysponuje bowiem instrumentami zagrażającymi autonomii spółek zależnych.** Prawa z tytułu własności umożliwiają bezpośrednio ingerowanie w działalność nominalnie autonomicznych spółek. Zarządy spółek zależnych, w trosce o zachowanie stanowisk, skłonne są podejmować decyzje zgodne z polityką spółki naczelną, które nie zawsze spełniają kryteria racjonalności spółki zależnej.

Czynnikami konfliktogennym może być także możliwość względnie swobodnego manipulowania poziomem kosztów spółek zależnych poprzez kształtowanie stawek najmu, dzierżawy za dysponowanie niezapewniającymi składnikami majątku przez spółki zależne, nie będące jego właścicielami. Wreszcie **nadmierzna koncentracja uprawnień decyzyjnych, strategicznych funkcji w spółce naczelną**, w tym uprawnień kontrolnych, może być ogniskiem konfliktów. Chodzi tu głównie o zakres autonomii finansowej spółek zależnych. Tutaj dochodzi do ostrych polemik między spółkami zależnymi, które chcą być możliwie autonomicznymi centrami zysków a spółką naczelną, która podkreśla wagę globalnego, zintegrowanego zarządzania w holdingu, w tym centralizacji wypracowywanych nadwyżek finansowych. Zwykle spółki zależne będą konkurować ze sobą o zbyt małe zawsze środki finansowe i prawo do dysponowania nimi. Dotyczy to także alokacji inwestycji.

Próby centralizacji funkcji holdingowych, np. zaopatrzenia na szczeblu spółki naczelną, usprawiedliwane np. ekonomią skali, mogą doprowadzić do zdominowania układów kooperacyjnych przez spółkę naczelną, która z dużą swobodą dyktować będzie warunki spółkom zależnym.

Można tworzyć dalej listę podobnych obszarów konfliktów i przykładów konfliktowych ról spółki na-

czelnej i spółek zależnych. Dotyczy to także **możliwości kreowania przez spółkę naczelną potencjału sankcji**, tj. negatywnych konsekwencji niespełniania ról przez spółki zależne i nieprzestrzegania obowiązujących norm zachowań.

Trzeba mieć pełną świadomość, że **spółki zależne będą prowadziły mikroekonomiczny rachunek dostosowawczy do warunków funkcjonowania w holdingu, a rolą spółki naczelną powinno być zespalandie nieuchronnych sprzeczności w jednorodny i akceptowalny przez podmioty interes holdingu.**

Wyników konfliktu nie można oceniać w kategorii zwycięstwa czy porażki. Współczesne metody regulowania konfliktów wymagają wspólnego oddziaływania podmiotów na relacje zachodzące między nimi. W stosunkach podrzędności i nadrzędności w holdingu, głównym czynnikiem tworzącym poczucie więzi jest wspólna hierarchia wartości, tj. przekonania oceniających.

Jak mówi M. Bratnicki „Jednomysłność elity w sprawach strategicznych powinna być przemyślana (wynegocjowana), czyli stanowić rezultat świadomego dążenia do ugody. Inaczej pojawi się dominacja zarządzającego oraz tłumienie sprzeczności, a nie ich rozwiązywanie”.

W holdingu zderzanie się „ptasiej i żabiej perspektywy” są nieuniknione, a nawet pożądane. Istotne jest, by wszyscy kompetentni menedżerowie akceptowali to naturalne zjawisko i uczestniczyli w rozstrzyganiu konfliktów. Walka o wpływy, różne punkty widzenia i kryteria wartościujące, sceptycyzm, strach, przymus i uległość żyją w holdingu. We wszystkich złożonych podmiotach, nie wyłączając holdingu, konflikty bowiem pojawiają się w sposób regularny.

Wyodrębnione funkcjonalnie podmioty i grupy interesów, podzielone ze względu na władzę, własność, podział dochodów, pracują często uwzględniając odrębne motywacje. Przetrwanie i ekspansja jest możliwa dzięki kompromisom, a nie tłumieniu sprzeczności.

Zbigniew Kreft, Marek Karwan

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRATNICKI M., *ABC zarządzania. Strategia odrodzenia przedsiębiorstwa polegająca na godzeniu sprzeczności*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 784/1998.
- [2] GLIŃSKI B., KUC R.B., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- [3] KATZ D., KAHN R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- [4] KUC B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.
- [5] RÜTSCHI K.A., *Konfliktpotentiale in Holding Strukturen*, „Neue Zürcher Zeitung” 191/1994, „Zarządzanie na Świecie” 1/1995.
- [6] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- [7] SZCZEPAŃSKI J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.

Autorzy: Zbigniew Kreft – dr hab., profesor Uniwersytetu Gdańskiego, Instytut Organizacji i Zarządzania, Marek Karwan – prezes Zarządu Adriana SA.

Fuzje i przejęcia – faza negocjacyjna

Halina Chwistecka-Dudek

Po dokonaniu oceny przedsiębiorstwa – kandydata do fuzji lub przejęcia (faza I) opracowuje się strukturę operacji przejęcia, obejmującą wycenę oraz sposoby finansowania, kwestie podatkowe, ewentualne zobowiązania socjalne i inwestycyjne. Problemy te wymagają negocjacji z zarządem i kluczowymi akcjonariuszami przejmowanego przedsiębiorstwa, reprezentantami pracowników, instytucjami mającymi sfinansować operację, a także urzędami dającymi zgodę na dokonanie operacji. Według R. Aiello i M. Watkinsa¹⁾ należy negocjować „na wielu frontach” równocześnie, a więc stosować wiele kanałów negocjacyjnych. Działanie to polega na podzieleniu grupy negocjacyjnej na dwie, trzy podgrupy obejmujące: menedżerów, prawników oraz czasami bankierów inwestycyjnych. Tego typu specjalizacja przynosi wiele korzyści. Pozwala na równoczesne zajmowanie się wieloma aspektami negocjacji oraz ułatwia nieformalną komunikację. Menedżerowie zazwyczaj używają bankowców inwestycyjnych lub prawników do przekazywania nieprzyjemnych wiadomości lub zajęcia twardych pozycji negocjacyjnych. Zapobiega to pogorszeniu przyjaznych stosunków między grupami zarządzającymi obu przedsiębiorstw.

Pomocne jest także równoczesne negocjowanie z alternatywnymi przedsiębiorstwami – celami. Analiza najlepszej alternatywy w aspekcie innych kandydatów jest niezwykle przydatna w ocenie relatywnej wartości transakcji oraz może pomóc w uzyskaniu lepszej pozycji negocjacyjnej. W momencie, gdy grupa negocjacyjna uświadamia sobie, że istnieje jeszcze inna możliwość zawarcia transakcji, wówczas jej zachowanie charakteryzuje większa pewność siebie, co ma duży wpływ na wyniki negocjacji.

Podczas negocjacji istotne jest także, aby zachować określoną dyscyplinę i nie dać ponieść się emocjom. Jeżeli wyliczenia pokazują, iż zakup po określonej cenie będzie nieopłacalny, należy go zaniechać. Bardzo często jednak emocje wpływają na proces negocjacyjny, gdyż menedżerowie odpowiedzialni za przejęcie uważają, iż będzie to ich porażka osobista, jeżeli określona transakcja nie dojdzie do skutku. Dlatego osoba negocjująca nie powinna równocześnie decydować o cenie.

Nie należy także przykładać zbyt dużej wagi do ceny na samym początku negocjacji, gdyż na tym etapie nie posiada się wystarczającej ilości informacji. Istotna natomiast jest identyfikacja roli najwyższej kadry kierowniczej oraz utrzymanie przyjaznej at-

mosfery podczas negocjacji. Traktowanie menedżerów z przejmowanych firm z szacunkiem powoduje, iż są oni znacznie mniej nerwowi i skłonni do ustępstw. Równocześnie menedżerowie odpowiedzialni za przejęcie powinni zawierać znajomości z zarządem firmy – kandydata oraz poznać jej kulturę organizacyjną, zanim zaczną się właściwe negocjacje. Jest to ważne, gdyż taka konfrontacja umożliwia obiektywizm oceny wartości całego przedsiębiorstwa – zarówno dla zainteresowanej firmy, jak i dla konkurentów.

Istotnym etapem fazy negocjacyjnej jest ustalenie ceny w efekcie procesu wyceny przejmowanego przedsiębiorstwa.

Wycena przedsiębiorstwa jest skomplikowanym przedsięwzięciem, zdeterminowanym złożoną jego strukturą. Przedsiębiorstwo jest bowiem zbiorem celowo skomponowanych elementów zarówno materialnych, jak i niematerialnych, posiadającym również inne atrybuty, wynikające np. z działania prawa synergii, w rezultacie czego jego wartość nie jest najczęściej prostą sumą posiadanych aktywów.

Pomijając aspekt identyfikacji poszczególnych grup metod wyceny przedsiębiorstw, gdyż jest on szeroko analizowany w literaturze przedmiotu²⁾, chcemy zwrócić uwagę na to, że wycena przedsiębiorstw będących celem przejęcia nie różni się zasadniczo od wyceny jakiegokolwiek innej firmy. Proces ten jest jednak bardziej skomplikowany ze względu na przejęcie kontroli nad firmą oraz efekty synergiczne, których uzyskanie było między innymi celem jej nabycia. Dlatego według A. Damodarana³⁾ wyceny przedsiębiorstw dokonuje się w trzech etapach:

- wyceny stanu obecnego (*status quo*) – która pełni zarówno funkcję informacyjną, gdyż pokazuje realną wartość przedsiębiorstwa, jak i argumentacyjną – służy do merytorycznego uzasadnienia przeprowadzenia transakcji;
- zmiany wartości związanej z przejęciem – wartość ta jest odwrotnie proporcjonalna do postrzeganej jakości zarządu firmy – celu oraz wewnętrznych możliwości maksymalizowania własnej wartości przez przejmowaną firmę. Oznacza to, że wartość wynikająca z przejęcia kontroli nad źle zarządzanym przedsiębiorstwem będzie większa niż w przypadku firmy zarządzanej dobrze. Wartość ta może zostać osiągnięta poprzez wprowadzenie określonych zmian w poszczególnych sferach działalności przedsiębiorstwa, zaś obliczana jest wg wzoru:



$$W_C = W_1 - W_0$$

gdzie:

W_C – wartość przejęcia kontroli

W_1 – wartość firmy zarządzanej optymalnie

W_0 – wartość firmy z obecnym zarządem

Obliczana wartość jest niewielka w przypadku przedsiębiorstw działających blisko swego poziomu optymalnego, wówczas korzyści wynikające ze zmian mogą być minimalne;

● wartości efektów synergicznych po przeprowadzanej transakcji – wartość ta i możliwość jej wycenienia bywa czasem negowana, gdyż traktowana jest jako zbyt „mgliste” pojęcie związane z przyjęciem zbyt wielu założeń. Dlatego uważa się, że firmy nie powinny płacić wysokich premii za synergii, skoro nie są w stanie przypisać jej wartości. W większości przypadków taki efekt brany jest jednak pod uwagę.

Firmy przejmujące opierają swe wyliczenia na pięciu podstawowych rodzajach synergii⁴⁾:

● oszczędnościach w obszarze kosztów – oszczędności te zaliczane do tzw. synergii twardych są stosunkowo łatwe do oszacowania. Wiążą się najczęściej z likwidacją zbędnych stanowisk i obiektów oraz związanych z nimi wydatków. Przy ocenie wartości tego typu efektów synergicznych pojawiają się najczęściej problemy dotyczące:

✓ klasyfikacji poszczególnych pozycji kosztów, które mogą być ujmowane w odmiennych grupach kosztów obu przedsiębiorstw. Może się wówczas okazać, że istnieje znacznie więcej możliwości redukcji kosztów;

✓ ponoszenia kosztów w różnych miejscach w zależności od struktury danego przedsiębiorstwa i dlatego np. założenia redukcji kosztów administracji na poziomie korporacji lub dywizji mogą okazać się mylne w sytuacji, gdy niezbędne czynności wykonywane są w innych miejscach niż zakładane;

✓ eliminacji stanowisk pracy, która nie zawsze musi wiązać się ze zwolnieniem pracowników, gdyż najczęściej są oni przenoszani na inne stanowiska, a liczba etatów ogółem nie zmniejsza się znacząco;

● zwiększeniu obrotów zaliczanych do tzw. synergii miękkich. Ten rodzaj synergii powstaje w wyniku wykorzystania kanału dystrybucji przedsiębiorstwa przejmowanego lub sprzedaży jego produktu poprzez własne kanały. Oszacowanie tych efektów jest jednak dużo trudniejsze, dlatego wiele firm zajmujących się fuzjami i przejęciami nie uwzględnia ich w swoich kalkulacjach, np. australijski Bank of Melbourne wprowadził modeluje potencjalne zwiększenie obrotów, lecz nie umieszcza go w swoich wyliczeniach;

● ulepszeniu procesów, czyli wzajemnych transferach wiedzy i doświadczenia z zakresu organizacji i zarządzania pomiędzy przedsiębiorstwami po zawarciu transakcji. Synergie tego rodzaju są również trudne do poprawnego oszacowania ze względu na takie czynniki, jak: presja czasu, ograniczenie informacji oraz konieczność zachowania szczegółów transakcji w tajemnicy;

● synergii finansowej, która jest efektem motywów finansowych procesów fuzji i przejęć (wzrostu zdolności kredytowej, dostępu do wolnych środków finan-

sowych, poprawy struktury źródeł finansowania, niedowartościowania spółki – celu);

● korzyściach podatkowych, które występują np. w sytuacji, gdy jedna ze spółek przynosi straty, a wtedy podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym stanowi dochód netto obu przedsiębiorstw potraktowanych jako jedna całość⁵⁾.

Synergia finansowa i podatkowa są stosunkowo łatwe do oszacowania. Jednak transakcje fuzji i przejęć nie powinny opierać się wyłącznie na poszukiwaniu tego typu korzyści. Owszem, powodują one wzrost wartości dla akcjonariuszy firm, lecz nie wpływają na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Analizując wszystkie efekty synergiczne występujące w procesie fuzji i przejęć należy zwrócić uwagę, że istotnym elementem wpływającym na wartość badanego efektu jest czas potrzebny do jego zaistnienia. Synergia nie pojawia się zazwyczaj natychmiastowo, lecz dopiero po pewnym czasie. Opierając się na kalkulacjach aktualnej wartości przepływów pieniężnych wiadomo, że im później wystąpi zjawisko synergii, tym mniejsza będzie jego wartość⁶⁾.

Oprócz wyceny przedsiębiorstwa i możliwych do osiągnięcia efektów synergicznych, faza negocjacyjna obejmuje etap sposobu finansowania fuzji i przejęć. Problem ten szeroko jest omawiany w cytowanej literaturze przedmiotu. W tym miejscu chcemy jedynie zwrócić uwagę na to, że w obszarze wyboru formy zapłaty należy poddać analizie następujące aspekty transakcji:

■ Kapitał obcy lub własny – zebranie funduszy na zakup przejmowanej firmy może polegać na uzyskaniu kredytu lub zwiększeniu kapitału własnego. Czynnikiem determinującym jest poziom zdolności kredytowej firmy przejmującej i przejmowanej. Za pomocą długu można raczej przejąć spółkę, która nie wykorzystuje możliwości dźwigni finansowej, aniżeli tę, która posiada optymalny stosunek kapitału obcego do własnego. Z drugiej strony firma nabywająca może posiadać nadmiar zdolności kredytowej, który wykorzystuje do wykupienia spółki – celu.

■ Gotówka lub akcje – w przypadku wykorzystania kapitału własnego firma może skorzystać z nagromadzonych rezerw gotówkowych, wyemitować akcje w celu zebrania gotówki lub zaoferować swoje akcje w zamian za akcje firmy – celu.

Aby dokonać trafnego wyboru należy poddać analizie:

● stopień dostępności własnych rezerw gotówkowych;

● rynkową wartość akcji – w przypadku, kiedy kierownictwo przedsiębiorstwa uważa, iż cena akcji ich spółki jest niedoszacowana, wówczas nie należy stosować tego papieru wartościowego jako środka wymiany za akcje spółki – celu. Natomiast, gdy cena akcji postrzegana jest jako zbyt wysoka, wówczas ich wykorzystanie do transakcji zakupu traktowane jest jako korzystne;

● aspekty podatkowe – w przypadku wymiany akcji, akcjonariusze firmy – celu mogą odroczyć podatek związany ze wzrostem wartości ich akcji. Korzyści te mogą być czasem na tyle znaczące, iż przemawiają za wymianą akcji niż uzyskaniem gotówki.

Oprócz czystych transakcji gotówkowych i akcyjnych występują również formy pośrednie, gdzie część transakcji opłacana jest gotówką, a pozostała udziałami bądź akcjami. Część płatności może być również dokonana przy wykorzystaniu papierów wartościowych o stałym oprocentowaniu⁷⁾.

Ponadto, należy zauważyć, że w przypadku transakcji gotówkowych całe ryzyko finansowe związane z niezrealizowaniem założonych celów występuje po stronie przejmującej.

Natomiast transakcje akcyjne charakteryzują się podziałem ryzyka pomiędzy przedsiębiorstwo przejmujące i „ofiara”, bowiem w przypadku spadku ceny akcji połączonego przedsiębiorstwa ucierpią właściciele obu byłych firm.

Na gruncie transakcji akcyjnych lub przynajmniej „częściowo akcyjnych” zacierają się zakresy podmiotowe i przedmiotowe przejęć. Nie wiadomo bowiem do końca, która z firm w zasadzie wykupuje którą, np. przejęcie firmy ITT przez Starwood Lodging w formie transakcji częściowo akcyjnej. W ramach zapłaty oprócz gotówki akcjonariusze ITT uzyskali akcje firmy Starwood. Wartość rynkowa pierwszej z nich stanowiła prawie dwukrotność wartości firmy przejmującej. Po całej operacji akcjonariusze firmy „przejętej” uzyskali 67% akcji połączonej firmy.

Po dokonaniu oceny przedsiębiorstwa – kandydata, negocjacjach związanych z ceną oraz warunkami i formą płatności następuje ostateczne podjęcie decyzji w formie umowy, która jest prawnie wiążącą wersją wszystkich dotychczasowych ustaleń pomiędzy stronami.

Zdarza się jednak, iż negocjujące firmy nie dochodzą do porozumienia w sprawie niektórych niedoprecyzowanych aspektów transakcji. Presja czasu wymusza wtedy zgodę na „brak zgody” w niektórych punktach umowy.

Pominięcie kluczowych aspektów może mieć negatywny wpływ na powodzenie całej transakcji. Staje się to widoczne dopiero po podpisaniu umowy i najczęściej powoduje narzucenie swoich decyzji firmie przejmowanej oraz problemy w najtrudniejszej fazie procesu fuzji i przejęć – fazie integracyjnej.

Halina Chwistecka-Dudek

PRZYPISY

- ¹⁾ R. AIELLO, M. WATKINS, *The Fine of Friendly Acquisition*, „Harvard Business Review”, 2000 nr 11–12.
- ²⁾ Por. np. D. ZARZECKI, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, FRRwP, Warszawa 1999, s. 39. A. KAMELA-SOWIŃSKA, *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 135.
- ³⁾ A. DAMODARAN, *Valuing Acquisitions*, www.stern.nyu.edu („adamodar”).
- ⁴⁾ R. ECCLES, K. LANES, T.I. WILSON, *Are You Paying Too Much for that Acquisition?*, „Harvard Business Review”, 1999 nr 7–8.
- ⁵⁾ A. HELLIN, K. ZORDE, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, FRRwP, Warszawa 1998, s. 13.
- ⁶⁾ A. DAMODARAN, *op.cit.*
- ⁷⁾ S. SUDARSANAM, *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998.

Autorka: dr hab., profesor Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem.

Innowacyjność i jakość w modelach biznesowych a ekologia

Andrzej Chodyński

Wstęp

Profesor Krzysztof Oblój w swojej książce *Tworzywo skutecznych strategii* wskazuje na różne możliwości tkwiące w dezintegracji łańcucha wartości, w poszukiwaniu najlepszych innowacyjnych modeli biznesu [6].

Na zakończenie swych poszukiwań pisze „[...] Może najprostszym, choć zarazem najtrudniejszym sposobem, jest powrót do tradycyjnych wartości oraz włączenie do modelu biznesu firmy proekologicznego nastawienia, społecznej odpowiedzialności i troski o losy firmy i jej pracowników”.

Sądzę, że propozycje powrotu do tradycyjnych wartości nie muszą być jednak sprzeczne z alternatywą innowacyjnych modeli biznesu. Wariant taki, łączący obie te propozycje, może być wybierany w szczególności w firmach w sektorach starzejących się, uciążliwych dla środowiska naturalnego, gdzie ekologia może stanowić ważny czynnik wyboru ścieżki rozwoju. Może ona być podstawą strategii konkurencyjnych lub relacyjnych, kształtując odpowiednio orientację marketingową firm [2, 3].

Strategie te wiążą się z przemianą łańcucha wartości, ale mogą być również podstawą działań integracyjnych [4].

Ze strony marketingowej nawiązują do koncepcji marketingu społecznego, tworzą powiązania określone przez marketing relacyjny (partnerski) i odpowiadają współczesnym założeniom Nowej Koncepcji Marketingowej.

Dezintegracja łańcucha wartości wcale nie oznacza przecież braku troski o losy firmy, a raczej dbałość o jej trwanie na rynku, choć w ramach innych modeli biznesu. Może przy tym nawiązywać do wartości przyjętych przez społeczność międzynarodową w ramach zrównoważonego rozwoju.

Wykorzystanie założeń Nowej Koncepcji Marketingowej, akcentującej centralne miejsce klienta, pozwala na tworzenie nowego wizerunku firmy, zaspokajającej potrzeby ekokonsumentów.

W tym wariantcie przyjęte działania strategiczne wcale nie muszą odnosić się do zachowań w sektorach starzejących się, a tradycyjne wartości ekologiczne ujmowane są w ramach współczesnych założeń marketingowych.

Innowacyjność a ekologia

Pojęcie innowacyjności i innowacji posiada bogaty dorobek literaturowy. Nie wchodząc w zawilochi różnych podziałów sądzę, że istotne jest wydzielenie dwóch grup innowacji dotyczących działań (modeli) biznesowych:

■ Innowacyjność w ramach łańcucha wartości w wariantach:

- radykalnym, gdzie celem ekonomicznym jest zdobycie przewagi konkurencyjnej (w tym m.in. 4 modele biznesu proponowane przez K. Obłoję);
- umiarkowanym, związanym z integracją firm, poprzez lepsze wykorzystanie kompetencji tkwiących w istniejących łańcuchach wartości, np.: opartych na wyznawanych wartościach ekologicznych [4];
- umiarkowanym, poprzez zmiany (innowacje) organizacyjne (np.: TQM). Działania umiarkowane realizowane są z zamiarem poprawy sytuacji konkurencyjnej firmy.

■ Realizacja innowacji technologicznych w obrębie produktów i procesów (TPP), dla których, według podrecznika OECD, cele ekonomiczne dotyczą m.in. tworzenia produktów przyjaznych dla środowiska, podnoszenia jakości produktów, obniżenia poziomu zagrożenia dla środowiska [7]. Obniżenie tego poziomu zagrożenia odbywać się może przez dobór odpowiednich procesów lub doskonalenie istniejących. Oznacza to, że doskonalenie jakości produktów i procesów, w tym w odniesieniu do problematyki ekologicznej jest związane wprost z ekonomicznymi celami innowacji.

Takie ujęcie pozwala na usytuowanie TPP w zamierzeniach strategicznych firmy i tworzenie innowacyjnych biznesów. Pozwala na ujęcie innowacji oraz procesów innowacyjnych w perspektywie rozwoju firm, gdyż dotąd często proces innowacyjny analizowano jako wyizolowany ze strategicznych działań firmy.

Doskonalenie jakości produktów i procesów wiąże się z kolei z osiąganiem przez firmę kolejnych etapów jej rozwoju [2]. Przyjmuje się przy tym, że jakość produktu, którego miarą jest skuteczność uzyskania jego docelowych cech i właściwości, jest jednym z rezultatów jakości procesu [5].

Jakość procesu może być z kolei określana jako zdolność procesu w relacji do założonych celów.

Podejście procesowe wymaga szczególnej uwagi ze względu na fakt, że wiąże się ono również z działaniami w ramach łańcucha wartości.

Zmiany w łańcuchu wartości, w szczególności jego dezintegracja, stanowią podstawę do tworzenia nowych, innowacyjnych modeli biznesów. Myślą przewodnią tych zmian jest uzyskiwanie przez wydzielone bądź zmodyfikowane elementy łańcucha wartości odpowiednich przewag konkurencyjnych.

Wielkość przewagi konkurencyjnej w każdym ogniwie łańcucha wartości nabiera szczególnego znaczenia, gdyż nieefektywne działania lub ogniwa są usuwane przez firmy, co właśnie pozwala na tworzenie nowych biznesów. Prowadzi to do wzrostu roli strategii opartych na integracji poziomej, co pociąga za sobą zacieranie się granic gałęzi (branż). Często działania te oparte są na pionierskiej innowacji dotyczącej produktu lub technologii. Tworzy się nowy paradygmat strategii konkurencji oparty na rekonstrukcji łańcucha wartości.

Klasycznie, pionowo zintegrowany łańcuch wartości ulega dekonstrukcji głównie z powodu rewolucji informacyjnej, co wiąże się ze zmianami w ekonomice informacji na skutek radykalnego zwiększenia dostępu do niej, po znacznie niższych kosztach. Równocześnie następują zmiany w otoczeniu biznesowym, związane z innowacjami technologicznymi i umiejętnościami marketingu i sprzedaży. Oznacza to, że poprzednio posiadane umiejętności w zakresie produkcji czy dystrybucji tracą na znaczeniu.

W tej sytuacji poszczególne ogniwa łańcucha wartości kreujące własne przewagi konkurencyjne są podstawą tworzenia nowych biznesów. W miejsce dotychczasowych produktów i usług pojawiają się nowe, często o charakterze substytucyjnym. Szczęólnego znaczenia nabiera równocześnie wielkość przewagi strategicznej w każdym ogniwie łańcucha wartości. Traci na znaczeniu uśredniona przewaga konkurencyjna, występująca dotąd w zintegrowanych łańcuchach wartości. Nieefektywne działania lub ogniwa są usuwane przez firmy i postrzegane jako praktyka *outsourcingu*.

W tradycyjnym ujęciu gałęziowym (branżowym, sektorowym) firma, decydując się na funkcjonowanie w danej gałęzi, musi brać pod uwagę fakt, że gałęzie różnią się między sobą wrodzoną rentownością, zależną od ich struktury (wyniki badań wskazują jednak, że rentowność zależy w 46% od samej firmy, tylko w 16% od gałęzi, a w 38% zależy od czynników zewnętrznych, spoza firmy i gałęzi).

Generowanie zysków większych niż przeciętne w sektorze może nastąpić przez zapewnienie sobie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Analiza poszczęólnych ogniw łańcucha wartości firmy pozwala na wskazanie tych strategicznie istotnych działań, które pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej przejawiającej się w postaci niskiego kosztu lub dostarczania unikatowych korzyści w postaci wyróżniania się.

Działania te należy rozpatrywać na opartej na aktywach niematerialnych zasadach nowej ekonomii.

Stanowią one bazę do tworzenia podstaw strategii konkurencyjnych firm.

Wartość odnosząca się do uzyskanej pozycji konkurencyjnej firm (związana m.in. z wartością postrzeganą przez klienta) w ramach „starej ekonomii” wiązała się głównie z obniżką nakładów (kosztów) – V, a w nowej ekonomii – z ofertą, prezentowaną i postrzeganą na rynku (C). Stosunek C / V powinien być rozpatrywany w kontekście uzyskiwanej pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. W tym układzie istotne jest, by zachowanie firmy dostosowane było do występujących kluczowych czynników sukcesu.

Czynniki te wiązać się mogą również z innowacyjnością i jakością. Podejście związane z łańcuchem wartości, traktowane w ujęciu procesowym, oznacza potrzebę zgodności procesów podstawowych z kluczowymi czynnikami sukcesu.

Należy podkreślić, że takie podejście wiąże się z koncepcją traktowania firmy jako zbioru procesów. W ujęciu tym o sukcesie firmy decydować będzie umiejętność identyfikacji i właściwej realizacji tzw. procesów krytycznych, których realizacja wiąże się z występującymi kluczowymi czynnikami sukcesu. Takim kluczowym czynnikiem sukcesu może być ekologia, szczególnie w sektorach starzejących się, np.: w branżach przemysłu ciężkiego. Problematykę ekologiczną należy rozpatrywać w odniesieniu do założeń zrównoważonego rozwoju.

Założenia te zakładają równoległą realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Ale analiza literatury wskazuje, że o ile w firmach dużych cele ekologiczne są już artykułowane, to dla firm małych i średnich są one bardzo słabo akcentowane. Firmy te nie postrzegają często ekologii w ujęciu kluczowych czynników sukcesu.

W literaturze przedmiotu określono podstawowe strategie ekologiczne oraz mierniki celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Realizacja celów ekologicznych wiąże się często z inwestycjami. Sądzę, że w znaczącej części służą one wprowadzeniu do rozwoju firmy, ale jako spełnienie minimalnych, prawnych wymogów ochrony środowiska, w tym związanych z karami i opłatami ekologicznymi.

Proponowany wskaźnik zagregowanej oceny ekologicznej firmy odnosi się do opłat z tytułu korzystania ze środowiska w stosunku do wartości sprzedaży [1]. Problem tkwi w tym, by cele ekologiczne były jednoznacznie kojarzone nie z kosztami, a korzyściami ekonomicznymi. Można to zrealizować włączając ekologię w realizację zamierzeń zapewniających przewagę konkurencyjną – a więc z działaniami innowacyjnymi i proinnowacyjnymi. Realizację tych zamierzeń w perspektywie długookresowej może zapewnić strategia innowacyjności i jakości ekologicznej [3].

Realizację założeń zrównoważonego rozwoju można rozważać również w kontekście dezintegracji łańcucha wartości. Ze względu na spełnianie istotnej roli ekologii w przemysłach tradycyjnych, zanieczyszczają

cych środowisko naturalne, szczególna jej rola przypada w modelu Integratora, obejmującego (według propozycji K. Obłója) cały łańcuch wartości. Odpowiada on koncepcjom „starej ekonomii”.

Ale innowacje, tworząc produkty ekologiczne, wytworzone technologiami proekologicznymi, „bogate w wiedzę”, mogą funkcjonować w innych modelach, bardziej charakterystycznych dla „nowej ekonomii” (np.: model Dyrigenta).

Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że dezintegrację łańcucha wartości rozpatruje się głównie w aspekcie funkcji głównych. A przecież koncepcja „nowej ekonomii”, eksponująca rolę kapitału intelektualnego, powinna odnosić się do funkcji pomocniczych, np.: B + R czy zarządzania personelem. Wyeksponowanie roli B + R w dezintegracji łańcucha wartości może prowadzić do tworzenia nowego modelu – „innowatora”, jako podstawy do różnych form integracji między firmami [4].

Podsumowanie

Firmy, chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, próbują realizować działalność związaną ze swoimi kluczowymi kompetencjami. Prowadzi to do przemian w łańcuchu wartości i zmian miejsca firm w tym łańcuchu. Takie zachowanie wiąże się z nowymi, innowacyjnymi modelami biznesu. Z drugiej strony coraz powszechniej ugruntowuje się przekonanie, że źródłem długotrwałej przewagi strategicznej jest innowacyjność produktu. Oznacza to, że innowacyjność działań biznesowych wiąże się z innowacyjnością (i uzyskiwaną jakością) procesów i produktów. Elementem tej innowacyjności może być ekologia. Ekologia stanowić może ważny czynnik tworzenia innowacyjnych modeli biznesu oraz być celem ekonomicznym działań innowacyjnych w obszarze produktów i procesów.

Andrzej Chodyński

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZYK J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Kraków 2001.
- [2] CHODYŃSKI A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSiM, Sosnowiec 2002.
- [3] CHODYŃSKI A., *Innowacyjność i jakość w rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Wyd. WSiM, Sosnowiec 2003.
- [4] CHODYŃSKI A., *Marketingowy aspekt jakości ekologicznej w zarządzaniu rozwojem organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2, s. 41.
- [5] LISIECKA K., *Kreowanie jakości. Uwarunkowania, strategię, techniki*, AE, Katowice 2002.
- [6] OBŁÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- [7] *Podręcznik OSLO*, OECD 1997.

Autor – dr hab. inż., profesor Beskidzkiego Instytutu Tekstylno-
go oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

Finansowanie ochrony środowiska a konkurencyjność gospodarki polskiej w procesie integracji z Unią Europejską

Małgorzata Kociszewska-Panaszek

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie przeglądu wybranych ekonomicznych problemów ochrony środowiska, szczególnie związanych z finansowaniem przedsięwzięć ekologicznych w Polsce w kontekście ich związku z konkurencyjnością gospodarki i przedsiębiorstw. Mowa będzie o systemie finansowania ochrony środowiska w Polsce, o jego wpływie na kształtowanie warunków konkurencyjności oraz o kierunkach jego modyfikacji wynikających z konieczności dostosowania go w większym stopniu do warunków gospodarki rynkowej, wymaganym zarówno przez Unię Europejską, jak i wynikającym z kierunku rozwoju społeczno-gospodarczego Polski.

Rozpatrywane będą zwłaszcza te uwarunkowania konkurencyjności, które należą do sfery rozwiązań instytucjonalnych i jako takie, kształtując w dużym stopniu warunki konkurencyjności w skali całej gospodarki i poszczególnych podmiotów, powinny być rozwijane i doskonalone przez państwo, a w ramach harmonizacji prawa i rozwiązań instytucjonalnych dostosowywane do rozwiązań przyjętych w krajach wysoko rozwiniętych, w tym głównie w Unii Europejskiej.

W artykule została przyjęta definicja konkurencyjności według OECD – konkurencyjność oznacza zdolność firm, przemysłów, regionów, krajów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencyjności, jak i do zapewnienia relatywnie wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji i relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia opartego na trwałych podstawach. W długim okresie zwiększana konkurencyjność prowadzi do wzrostu globalnej produktywności. Szczególnie wzrost ten jest istotny dla poprawy konkurencyjności na rynkach otwartych na międzynarodową konkurencję, ponieważ doprowadza do długofalowego polepszenia jakości życia oraz kreacji nowych miejsc pracy. Wreszcie wzrost produktywności powoduje lepsze wykorzystanie przewag konkurencyjnych, które nie będą już tylko ograniczane do obecności zasobów naturalnych w gospodarce oraz w światowej konkurencji¹⁾. Późniejsza definicja OECD podkreśla, że konkurencyjność to zdolność do generowania w wyniku wystawienia na międzynarodową konkurencję relatywnie wysokich przychodów czerpanych z czynników produkcji oraz wysokiego zatrudnienia opartego na trwałych podstawach²⁾.

Na szczególną uwagę, ze względu na syntetyczne ujęcie, zasługuje definicja zaproponowana przez L. Tysson (szefową doradców w rządzie USA). Według niej, konkurencyjność kraju oznacza zdolność do produkowania dóbr i usług, które uzyskują akceptację na rynku międzynarodowym, a jego obywatele osiągają rosnącą i trwałą poprawę standardu życia³⁾.

System finansowania ochrony środowiska w Polsce – przestrzeganie zasady „zanieczyszczający płaci”

W Polsce finansowanie ochrony środowiska odbywa się ze środków własnych inwestorów, kredytu bankowego, funduszy ekologicznych i budżetu państwa. Pewną rolę odgrywa także pomoc zagraniczna i środki różnych fundacji.

Jak widać nadal zachowana jest wiodąca rola funduszy ekologicznych w finansowaniu inwestycji proekologicznych w Polsce, mimo wysokiego i rosnącego udziału środków własnych inwestorów.

Fundusze ekologiczne, a wśród nich fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej zostały utworzone w 1989 r. jako instytucja ogólnokrajowa i fundusze wojewódzkie, a następnie gminne i później – powiatowe. Środki gromadzone na tych funduszach pochodzą z opłat i kar ekologicznych.

Analizując funkcjonowanie funduszy pod kątem zgodności z zasadą „zanieczyszczający płaci” można zauważyć, że zanieczyszczający, wnosząc opłaty i kara, w sposób pośredni przyczyniają się do realizacji działań proekologicznych. Jednak w ostatnich latach struktura zasilania funduszy uległa zmianie: w 1990 r. 94% dochodów stanowiły wpływy z opłat i kar, a w 1998 r. ich udział zmniejszył się do 44%. Dlatego też coraz pilniejsze staje się precyzyjne określenie warunków przeznaczenia pomocy publicznej na ochronę środowiska z podaniem okresu jej świadczenia i wysokości⁴⁾.

Fundusze ekologiczne finansują ochronę środowiska głównie przez udzielanie pożyczek preferencyjnych i przyznawanie dotacji. Pożyczki stosuje się wobec podmiotów gospodarczych oraz jednostek samorządowych. Mają one praktycznie w każdym przypadku charakter preferencyjny o zróżnicowanym wachlarzu i stopniu preferencji.

Tak więc fundusze ekologiczne dostarczają środków finansowych, również podmiotom gospodarczym,

Tab. 1. Struktura środków finansowych przeznaczonych na inwestycje proekologiczne w latach 1992–1998 (w %) według źródeł finansowania⁴⁾

Wyszczególnienie	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Fundusze ekologiczne	58	47	41	40	34	30	16
Środki własne podmiotów gospodarczych i kredyt bankowy	20	25	31	32	38	40	50
Budżet centralny	5	7	5	5	5	3	5
Budżety lokalne i kredyt bankowy	13	16	19	18	19	23	22
Fundacje i pomoc zagraniczna	4	5	4	5	4	4	7

Źródło: Szacunki Ministerstwa Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa.

po koszcie kapitału niższym niż rynkowy, pochodzący z kredytu bankowego. Środki te mogą być wykorzystywane wyłącznie na cele związane z ochroną środowiska, a inwestycje muszą prowadzić do uzyskania określonego efektu ekologicznego. Jednak ze względu na ograniczoną ilość środków w dyspozycji funduszy, problem dostępu do środków preferencyjnych jest postrzegany, zarówno w kraju, jak i w opinii międzynarodowej, nie tylko w kategoriach konieczności realizacji priorytetów ekologicznych, ale także jako pewne kształtowanie (mówiąc wprost – deformowanie) warunków konkurencyjności⁶⁾.

Pośrednie subwencjonowanie podmiotów w sektorach ściśle związanych z ochroną środowiska, np. energetyce, może wypierać z tych dziedzin lub co najmniej skutecznie ograniczać ich finansowanie na warunkach rynkowych przez sektor bankowy.

Zastrzeżenia dotyczące systemu finansowania ochrony środowiska w Polsce

Subsydiowanie działalności gospodarczej, produkcji i produktów jest zjawiskiem powszechnym w świecie i w pewnym sensie jest ono sankcjonowane. Jednak jego stosowanie wymaga, z jednej strony, przestrzegania zasad pewnej równowagi w skali międzynarodowej, a z drugiej, systematycznego redukcji subwencji.

Najpoważniejsze zastrzeżenia budzi natomiast subsydiowanie pośrednie i ukryte w preferencyjnym kredytowaniu. W tym zakresie subsydiowanie, a więc przestrzeganie zasad konkurencyjności podlega monitorowaniu przez instytucje i organizacje międzynarodowe (GATT/WTO – wymiana międzynarodowa, OECD – produkcja i wymiana krajowa i międzynarodowa).

Z działalnością funduszy ekologicznych wiąże się ważny aspekt konkurencyjności. Powstaje pytanie, czy wsparcie z funduszu ekologicznego jako alternatywa własnego lub dodatkowo własnego (ponieważ przedsiębiorstwo i tak musi przeznaczać własne środki) wysiłku inwestycyjnego przedsiębiorstw w skali mikroekonomicznej – w skali całego sektora czy kraju – nie wpływa osłabiająco na kształtowanie jego zdolności konkurencyjnej⁷⁾.

Jest kwestią sporną, czy finansowanie inwestycji w ochronie środowiska poprzez system opłat i subwencji jest skuteczniejsze i czy nie zastępuje dążenia do szerszego stosowania instrumentów bezpośrednich i surowszych regulacji prawnych, których stosowa-

nie w krajach wysoko rozwiniętych daje dobre efekty i prowadzi do znacznego zmniejszenia strat ekologicznych. Szacuje się, że o ile straty wynikające ze zniszczenia środowiska naturalnego w krajach stosujących zaostrzone normy ochrony środowiska wynoszą ok. 1–2% PKB rocznie, to w krajach o znacznie złagodzonych rygorach ochronnych sięgają nawet do 3–5% PKB⁸⁾.

Jednak problematyka konkurencyjności powinna być rozpatrywana w świetle zadań w zakresie ochrony środowiska, jakie należy wykonać w związku z procesami integracji z UE i globalizacji.

Do zadań tych zalicza się przede wszystkim:

- poszerzenie wachlarza stosowanych instrumentów ekonomicznych ochrony środowiska,
- urealnienie zasady „zanieczyszczający płaci”,
- dokonanie zmian w systemie finansowania w zakresie instytucji, form i metod finansowania przedsięwzięć;
- zwiększenie wydatków na ochronę środowiska⁹⁾.

Warto zaznaczyć, że fundusze ekologiczne będą odgrywać istotną rolę w dalszym etapie integracji Polski z Unią Europejską. Przebieg negocjacji o członkostwo Polski w UE, stanowisko negocjacyjne Polski oraz odpowiedź na nie ze strony Komisji Europejskiej faktycznie aprobują istnienie funduszy ekologicznych i zakładają dalsze ich funkcjonowanie¹⁰⁾.

Stanowisko to wraz ze stanowiskiem w kwestii konkurencji nie oznacza jednak zgody UE na wszystkie okresy przejściowe w ochronie środowiska, a zwłaszcza te, które ograniczą polskim producentom koszty wytwarzania, wskutek ograniczenia zakresu podejmowania inwestycji w ochronie środowiska i subsydiowania z funduszy ekologicznych¹¹⁾.

Dlatego też Polska powinna skierować swoje działania na godzenie wymogów dostosowania do standardów Unii w zakresie ochrony środowiska z wymogami dotyczącymi konkurencji, zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej.

Przewidywane skutki wdrożenia w Polsce europejskich standardów ekologicznych

Kwestia dostosowania prawa ekologicznego do wymogów UE nie może stać się przeszkodą w aspiracjach Polski do uzyskania szybkiego i pełnoprawnego członkostwa w Unii.

Priorytetem powinno być natychmiastowe dostosowanie polskich standardów do wymagań UE wszędzie, gdzie jest to możliwe (bez czekania na kompleksowe uregulowania). Należy jednak wiedzieć, że dostosowanie będzie przynosiło wiele korzyści, ale również będzie pociągało za sobą koszty¹²⁾.

Korzyści wynikające z działań dostosowawczych

Korzyścią płynącą z przyjęcia prawa ochrony środowiska UE będzie wzmocnienie konkurencyjności gospodarki dzięki standaryzacji procesów i produktów

oraz poprawie efektywności gospodarowania. Generalnie można zaobserwować, że poprawność ekologiczna skutkuje zmniejszeniem strat i lepszym wykorzystaniem zasobów. W konsekwencji pozwala to na obniżkę kosztów, a zatem i skuteczniejsze konkurowanie na rynku. W dłuższej perspektywie czasowej ochrona środowiska do poziomu przewidzianego dyrektywami UE przygotowuje gospodarkę do sprostania wymaganiom ekologicznym, które będą rosły. Ponadto standaryzacja procesów i produktów ułatwia współpracę produkcyjną ze względu na redukcję ryzyka związanego z technologią oraz odpowiedzialnością za szkody ekologiczne¹³.

Inną korzyścią jest ułatwienie eksportu będące następstwem uniknięcia ograniczeń nakładanych na producentów podejrzewanych o *ekodumping*. Polega on na pozornym potaniu produkcji kosztem strat ekologicznych¹⁴.

Można zauważyć, że gospodarka polska w dłuższej perspektywie czasowej będzie osiągała korzyści wynikające z działań dostosowawczych. Jednak niezmierne istotne jest dostrzeżenie także kosztów i ewentualnych zagrożeń związanych z harmonizacją prawa w dziedzinie ochrony środowiska.

Koszty wdrożenia wymagań prawa ekologicznego Unii Europejskiej w Polsce

Polska będzie musiała ponieść koszty w związku z integracją z UE, zwłaszcza w dziedzinie ochrony środowiska. Jednak nie będą to jedyne wydatki związane z przystąpieniem do UE; równie wysokie wydatki wiązać się będą z dostosowaniem do wymagań UE rolnictwa, przemysłu itp. Dodatkowe pieniądze muszą zostać znalezione w sprawie usprawniania i rozszerzania istniejącego w Polsce systemu finansowania ochrony środowiska oraz poprzez wdrażanie właściwych instrumentów polityki ekologicznej, co może obniżyć koszt integracji. Istnieje możliwość znacznego obniżenia kosztów dostosowania do wymogów UE – prawie o 30% w przypadku wydłużenia okresu dostosowawczego i o ponad 10% w przypadku prowadzenia właściwej polityki ekologicznej. Oznacza to, że na pytanie, czy Polskę stać na wdrożenie prawa unijnego można odpowiedzieć twierdząco. Z jednej strony, w istniejącym systemie finansowania ochrony środowiska ciągle istnieją możliwości uzyskania dodatkowych, znaczących środków, które można będzie przeznaczyć na realizację programów dostosowawczych (np. zwiększenie opłat za pobór wody, podniesienie opłaty za emisję do powietrza dwutlenku węgla itp.). Dodatkowo oczekiwane koszty (w ujęciu rocznym) można będzie obniżyć dzięki przedłużeniu okresów dostosowawczych oraz dzięki stworzeniu i stosowaniu właściwych instrumentów realizacji polityki ekologicznej¹⁵.

Mimo istnienia argumentów przemawiających za wdrażaniem unijnego prawa ochrony środowiska w Polsce, pojawiają się również takie, które są przeciwko beztróskiemu ich wdrażaniu. Wydaje się, że najlepiej ujął to prof. T. Żylicz stwierdzając, iż można zaakceptować standardy i normy ekologiczne UE i Polska powinna traktować je jako punkt wyjścia w aspekcie przyszłego członkostwa

w UE. Należy jednak dążyć do uzyskania zgody na stosowanie własnych metod osiągnięcia tych standardów. Chociaż UE będzie się starała, aby Polska i inne kraje kandydujące przyjęły technologie i rozwiązania stosowane na jej terenie, to mimo wszystko należy to przemysleć. Takie postępowanie bowiem może narazić Polskę na zbyt wysokie koszty i nie przynieść wymiernych i oczekiwanych rezultatów w postaci poprawy stanu środowiska przyrodniczego¹⁶.

Dążąc do przyjęcia standardów unijnych nie tylko w zakresie norm ekologicznych i prawa, ale także rozwiązań instytucjonalnych w zakresie finansowania ochrony środowiska należy mieć na uwadze fakt, że głębszym uzasadnieniem reguły niesubsydiowania (lub ograniczania subsydiowania) jest nie tyle dążenie do zapewniania warunków pełniejszej konkurencji, co realizacja ważnego prawa ekonomii, jakim jest optymalna alokacja środków, w tym także przeznaczonych na ochronę środowiska.

Członkostwo w UE stanie się czynnikiem przyspieszenia rozwoju społeczno-gospodarczego i szansą na dobrobyt. Ocenia się, że PKB na 1 mieszkańca mógłby w 2010 roku wzrosnąć do 70% poziomu Grecji i Portugalii, a może nawet Hiszpanii. Rezygnacja lub niepowodzenie w staraniach o wejście do Unii oznacza pogłębienie obecnej luki cywilizacyjnej i rozwojowej¹⁷.

Korzyści członkostwa według optymistów są różnorodne:

- szybsze tempo wzrostu dochodu narodowego, inwestycji oraz eksportu,
- presja modernizacyjna oraz korzystne zmiany strukturalne w gospodarce narodowej,
- wyrównywanie różnic w rozwoju regionalnym oraz rozkwit obszarów wiejskich (głównie dzięki unijnym funduszom strukturalnym),
- rozwój infrastruktury technicznej i komunalnej oraz ochrony środowiska,
- zahamowanie emigracji.

W dziedzinie ochrony środowiska oznacza to duży postęp dzięki przymusowi prawnemu i pomocy finansowej w dziedzinie wdrażania nieuciążliwych technologii produkcji, rozwijania systemu zagospodarowania odpadów, systemu monitoringu ekologicznego itp.

Inne szacunki, na przykład Funduszu PHARE lub Instytutu Badań nad Gospodarką IFO, są wyraźnie

Tab. 2. Przewidywane nakłady inwestycyjne na realizację programów dostosowawczych ochrony środowiska w latach 2000–2006 (w mld euro)

Wyszczególnienie	Scenariusz „minimum”	Scenariusz „maksimum”
Poprawa jakości powietrza w miastach	3,0	4,1
Redukcja zanieczyszczeń atmosfery emitowanych z elektrowni ciepłych	1,4	9,1
Poprawa jakości wody pitnej	2,7	7,3
Poprawa jakości w zlewniach poprzez oczyszczalnie ścieków	8,3	11,5
Ochrona wód przed azotanami	2,4	3,0
Gospodarka odpadami	2,3	4,0
Razem	20,1	38,9

Źródło: Narodowa strategia ochrony środowiska na lata 2000–2006, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2000 (głównie na podstawie szacunków Banku Światowego, Waszyngton 1999).

nizsze. Szacunek Banku Światowego opiewa wprawdzie na wysokie kwoty, ale zakłada pełną realizację programu ochrony środowiska z zastosowaniem najnowocześniejszych technologii.

Zagrożenia wynikające z przystąpienia do Unii Europejskiej wiążą się z obawami o utratę suwerenności oraz z obawami o skutki niekorzystnie wynegocjowanych warunków integracji, szczególnie w odniesieniu do rolnictwa. Podkreśla się także zły wpływ kultury konsumpcji i lekceważenia tradycyjnych wartości przez społeczeństwa zachodnie. Dla ekonomistów ważne są ponadto następujące zagrożenia:

- zaostrenie się konkurencji i pogorszenie warunków funkcjonowania dla polskich przedsiębiorstw,
- wzrost bezrobocia (są także oczekiwania przeciwnie),
- odływ pracowników z wysokimi kwalifikacjami,
- przekształcenie Polski w zaplecze surowcowe Europy Zachodniej,
- napływ do Polski przemysłów energochłonnych i polutogennych.

Model społeczeństwa „nadkonsumpcyjnego”, proponowany i realizowany przez Unię, budzi sprzeciw zwolenników ochrony środowiska, gdyż dotąd nie rozwiązano tam takich problemów, jak bezrobocie, rozwój transportu, gospodarka na terenach wiejskich¹⁸⁾. Wprawdzie UE zmienia strategię w kierunku ekorozwoju, ale nie ma pewności rezultatów, skoro powiela się dotychczasowe trendy, a Polska w szczególności powtarza tę kosztowną drogę rozwoju Europy Zachodniej. W dotychczasowych działaniach i negocjacjach kładzie się nacisk na tworzenie prawa i technokratyzację polityki gospodarczej, a nie rzeczywiste problemy ekologiczne, co może przynieść utratę walorów przez zasoby naturalne.

Szczególne kontrowersje budzą następujące problemy:

- spalarnie odpadów jako tzw. urządzenia końca rury, dezorganizujące system segregacji i przerobu odpadów,
- zwiększenie przepustowości oczyszczalni ścieków mimo zmniejszenia ilości odprowadzanych ścieków,
- preferowanie instalacji odsiarczania gazów odlotowych z elektrowni ciepłych, a nie odnawialnych źródeł energii i gazu ziemnego, co utrwała dotychczasową, niekorzystną strukturę zużycia paliw i energii,
- nacisk na budowę autostrad kosztem zaniedbania modernizacji linii kolejowych.

Szczegółowa analiza kosztów i korzyści zdaje się wyraźnie potwierdzać racjonalność ubiegania się o członkostwo w Unii Europejskiej.

Na zakończenie trzeba wyraźnie zaznaczyć, że celem niniejszego artykułu nie była krytyka polskiego systemu finansowania ochrony środowiska ani próba udowodnienia, iż po przyjęciu standardów ekologicznych Unii Polska nie uzyska wymiernych korzyści względem poniesionych kosztów.

Istotą jest wskazanie, jakie działania powinny zostać podjęte, aby gospodarka Polski stawała się coraz bardziej konkurencyjna na rynkach międzynarodowych. Te działania to przede wszystkim ograniczenie subsydiowania w zakresie ochrony środowiska, tym samym udoskonalenie ekologicznego systemu finansowania (poprawa sposobu funkcjonowania funduszy ekologicznych).

Warto również mieć na uwadze fakt, że wdrażanie w Polsce europejskich standardów ekologicznych, z jednej strony przyczyni się do poprawy pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych w dłuższej perspektywie czasowej, a z drugiej poprawi się jakość życia i zdrowia ludzi.

Wyzwanie, jakie stawia przed Polską perspektywa członkostwa w Unii Europejskiej, wymaga więc ograniczenia lub likwidacji przedstawionych wyżej barier konkurencyjności w gospodarce polskiej. Między innymi od tego zależeć będzie członkostwo Polski w Unii Europejskiej i jej rezultaty ekonomiczne na forum wspólnego rynku. Polityka konkurencji Unii wymaga bowiem wobec jej członków respektowania przejrzystych zasad ochrony wolnego rynku, również w zakresie ochrony środowiska, prowadzących do eliminacji czynników zakłócających konkurencję (np. protekcji państwa czy praktyk monopolistycznych).

Małgorzata Kociszewska-Panaszek

PRZYPISY

- ¹⁾ *Industrial Structure Statistics 1994*, OECD, Paris 1996, s. 17–19.
- ²⁾ *Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators*, STI Working Papers no. 16, OECD, Paris 1996.
- ³⁾ Por. P. KRUGMAN, *Pop Internationalism*, Cambridge, Massachusetts, London 1996, s. 3–102.
- ⁴⁾ MOŚZNIŁ, *Ocena ustawy z 31.01.1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska oraz uzasadnienie opracowania projektu nowej ustawy o ochronie środowiska*, materiał na Debatę ekologiczną, Warszawa 1999.
- ⁵⁾ M. BURCHARD-DZIUBINSKA (red.), *Integracja Polski z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska – problemy, korzyści, zagrożenia*, Łódź 2000, s. 207.
- ⁶⁾ J. BOSSAK, W. BIENKOWSKI (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. 2, SGH, s. 467.
- ⁷⁾ *Konkurencyjność gospodarki Polski...*, op.cit., s. 470.
- ⁸⁾ Z. WYSOKINSKA, *Wpływ instrumentów ochrony środowiska na konkurencyjność w handlu międzynarodowym a dostosowania Polski do wymogów integracji z UE*, [w:] *Integracja Polski z UE...*, op.cit., s. 21, za: R. REPETTO, (1993), *Trade and Environment Policies: Achieving Complementarities and Avoiding Conflicts*, Washington D.C., World Resources Institute.
- ⁹⁾ *Konkurencyjność gospodarki Polski...*, op.cit., s. 470.
- ¹⁰⁾ *Stanowisko Polski w ramach negocjacji o członkostwo RP w UE*, Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Negocjacji o Członkostwo RP w UE. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów; *Przebieg negocjacji o członkostwo RP w UE. Najważniejsze działania dostosowawcze*, Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Negocjacji o Członkostwo RP w UE. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.
- ¹¹⁾ J. BIELECKI, *Obawa przed ekodumpingiem. Polska–UE. Ochrona środowiska*, „Rzeczpospolita” 237/1999.
- ¹²⁾ *II Polityka Ekologiczna Państwa*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2000.
- ¹³⁾ Por. Z. WYSOKINSKA, *Kierunki dostosowań w Polsce w dziedzinie ochrony środowiska*, „Gospodarka w praktyce i teorii”, Katedra Ekonomii UE, nr 1(2) 1998.
- ¹⁴⁾ Tamże.
- ¹⁵⁾ *Unia Europejska a ochrona środowiska. Wybrane fakty i przemyslenia*, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 1998.
- ¹⁶⁾ Jak wyżej.
- ¹⁷⁾ Z. DACH (red.), *Kontrowersje wokół korzyści i kosztów integracji Polski z Unią Europejską*, WSzPiM, Chrzanów 1999.
- ¹⁸⁾ K. KAMIENIECKI, *Droga do Unii Europejskiej – szansa czy zagrożenie? Punkt widzenia polskich organizacji pozarządowych*, Instytut na rzecz Ekorozwoju, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2000.

Aspekt ekonomiczno-finansowy funkcjonowania przedsiębiorstw dystrybucji i handlu energią elektryczną

Bartosz Krysta, Dariusz Michalski

Energia elektryczna jest produktem tak powszechnym, że jego użytkownicy często nie zdają sobie sprawy ze źródeł jej pochodzenia oraz sposobów i możliwości wykorzystywania. Klient nie kupuje czystej jednostki energii elektrycznej [kWh]. Nabywa wartość w postaci zdolności produkcyjnych, pracy maszyn, oświetlenia, ogrzewania czy chłodzenia... Powszechność wykorzystania energii elektrycznej sprawia, że posiada ona kluczowe znaczenie dla rozwoju i konkurencyjności każdej gospodarki. Dążenie do podnoszenia konkurencyjności gospodarowania implikuje decyzje o liberalizacji rynku energii elektrycznej.

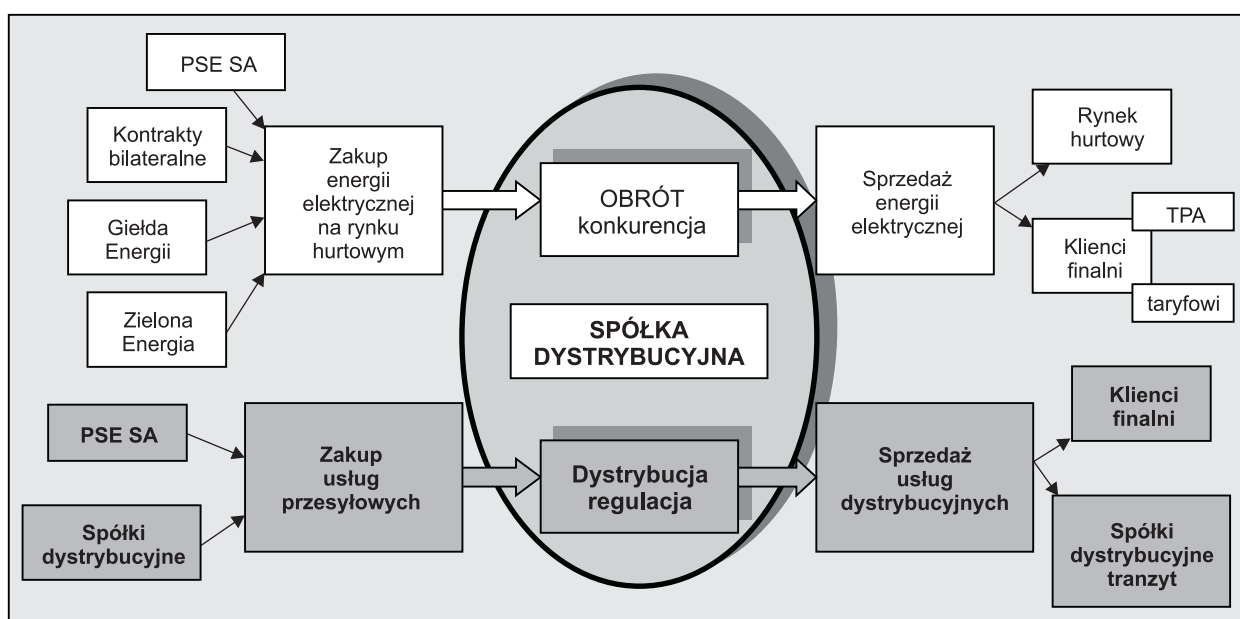
Liberalizacja rynku energii elektrycznej powoduje zasadniczą zmianę zasad działania przedsiębiorstw elektroenergetycznych. Konkurencja na rynku energii gwarantuje klientom prawo wyboru, którego wcześniej nie posiadali. Potencjalne zagrożenie redukcji udziału w rynku sprawia, że dotychczasowi monopolści stają się coraz bardziej innowacyjni, wdrażają nowe narzędzia obsługi klientów oraz doskonalą swoją gospodarkę wewnętrzną. Muszą także zapewniać właścicielom wzrost wartości przedsiębiorstw w warunkach

rozwijającej się konkurencji i obniżania poziomu marż.

Przedsiębiorstwa, których rynek był dotąd chroniony przez państwo, zostają zmuszone do konkurencji o swoich klientów. Właściwa konkurencja ma miejsce w obszarach produkcji energii elektrycznej (wytwarzania) i handlu energią (obrotu). Obszary rynku energii elektrycznej, które realizują swoje funkcje wykorzystując infrastrukturę zapewniającą im status monopolu naturalnego – podsektory przesyłu i dystrybucji, stają się „autostradami” i „drogami”, którymi odbywa się fizyczna dostawa energii nabytej przez spółki obrotu lub klientów w wyniku transakcji na konkurencyjnym rynku.

Rynek energii elektrycznej w Polsce tworzą jest przez podsektory wytwarzania, przesyłu, dystrybucji i handlu energią elektryczną. Powyższy podział jest wynikiem specyficznych funkcji realizowanych przez każdy z nich:

- produkcja energii – funkcja ta obejmuje wszystkie elementy wytwarzania energii elektrycznej, włącznie z planowaniem nowych zdolności produkcyjnych i inwestycyjnych w urządzenia wytwórcze,



Rys. 1. Specyfika świadczenia usług przez przedsiębiorstwo dystrybucji i handlu energią elektryczną w warunkach konkurencyjnego rynku energii

Źródło: opracowanie własne.

- przesyłanie – funkcja ta obejmuje transport energii elektrycznej liniami wysokiego napięcia oraz eksploatację całego systemu elektroenergetycznego,
- dystrybucja – funkcja ta obejmuje głównie przesyłanie energii elektrycznej liniami 110 kV i niższych napięć oraz jej dostarczanie odbiorcy lub użytkownikowi końcowemu,
- sprzedaż (obróć) energii elektrycznej użytkownikowi końcowemu.

Do niedawna jedynymi dostawcami energii elektrycznej do klientów finalnych były przedsiębiorstwa dystrybucji i handlu energią elektryczną (nazywane również spółkami dystrybucyjnymi lub zakładami energetycznymi). Choć po liberalizacji utraciły one kilku największych odbiorców przemysłowych na rzecz nowych przedsiębiorstw obrotu energią elektryczną, to dla większości polskich klientów są one w dalszym ciągu głównym partnerem w obszarze zaopatrzenia w energię elektryczną.

W Polsce działają obecnie 33 przedsiębiorstwa dystrybucji i handlu energią elektryczną, których specyfika świadczenia usług sprawia, że funkcjonują one w obu obszarach rynku energii elektrycznej (rysunek 1):

- na podstawie posiadanej koncesji na obrót energią elektryczną sprzedają energię zarówno klientom hurtowym, jak i klientom finalnym^{*)},
- na podstawie posiadanej koncesji na dystrybucję energii elektrycznej realizują dostawę energii posiadanej siecią rozdzielczą (także tej energii, którą sprzedają klientom finalnym konkurenci obszaru obrotu).

Podmioty uczestniczące w procesie gospodarowania przedsiębiorstw dystrybucji i handlu energią elektryczną

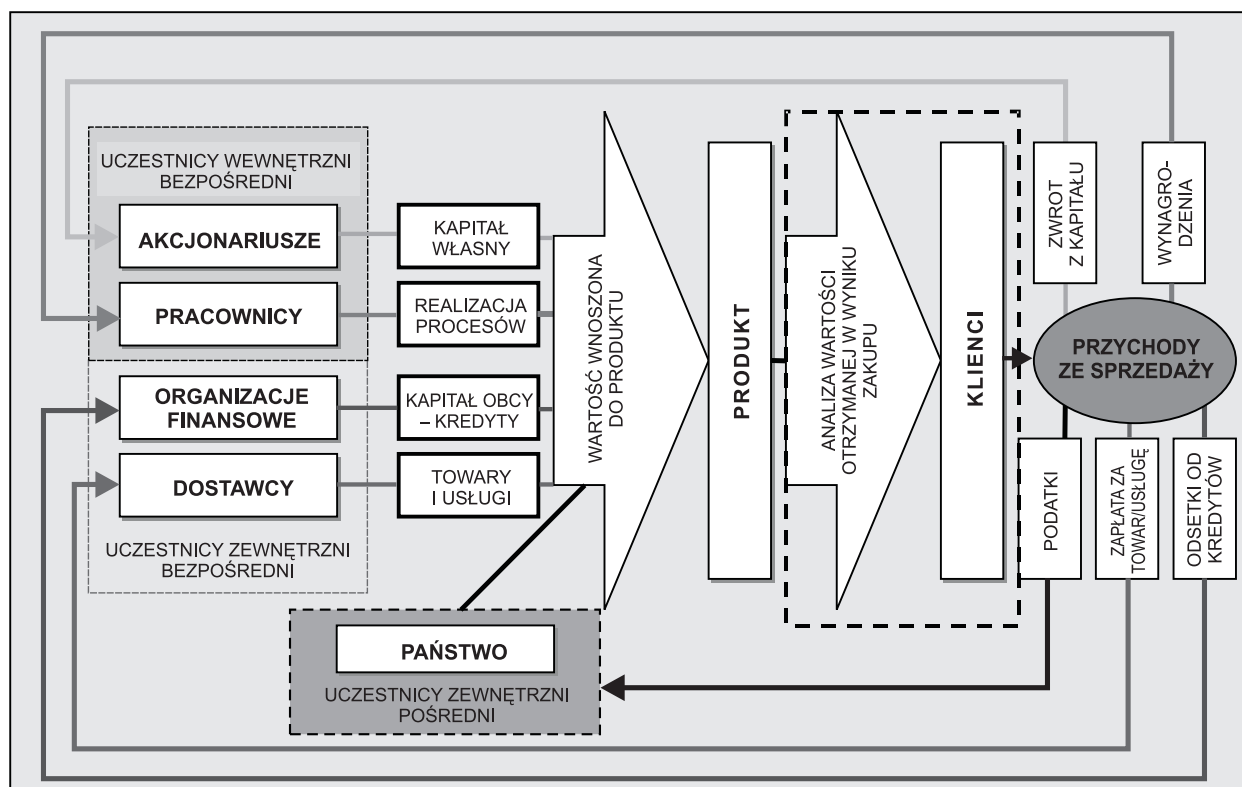
Podmioty uczestniczące w procesie gospodarowania spółek dystrybucyjnych można podzielić na 2 grupy: uczestników wewnętrznych i uczestników zewnętrznych.

Uczestnicy wewnętrzni

Najistotniejszą grupą uczestników procesu gospodarowania są uczestnicy bezpośrednio związani z prowadzoną działalnością przedsiębiorstw dystrybucji i handlu energią elektryczną. Należą do nich:

- akcjonariusze – właściciele spółek
Rolą akcjonariuszy jest dostarczanie kapitału finansującego majątek spółki dystrybucyjnej: majątek sieciowy, informatyczny, telekomunikacyjny i kubaturo-owy oraz wartości niematerialne i prawne obejmujące *software*, *know-how*, *goodwill* i koncesje na prowadzenie działalności dystrybucyjnej i handlowej;
- pracownicy reprezentujący wszystkie szczeble organizacji

Pracownicy realizują całokształt spraw związanych z prowadzeniem działalności spółki wykorzystując majątek sfinansowany kapitałem akcjonariuszy oraz zewnętrznymi instytucjami finansowymi. To właśnie od efektywności realizowania procesów związanych z dystrybucją i handlem energią elektryczną jest uzależniona atrakcyjność oferty zarówno z punktu widzenia jej konkurencyjności, jak i zyskowności.



Rys. 2. Uczestnicy procesu gospodarowania przedsiębiorstw dystrybucji i handlu energią elektryczną

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy zewnętrzni

Kolejną grupę uczestników gospodarowania spółek dystrybucyjnych tworzą podmioty zewnętrzne, nie wywierające bezpośredniego wpływu na przebieg procesów w firmie. Mimo że nie biorą oni czynnego udziału w realizacji działalności operacyjnej spółek dystrybucyjnych, to posiadają bardzo istotny wpływ na ich wyniki ekonomiczne. Należą do nich następujące grupy podmiotów (por. rysunek 2):

■ **Dostawcy energii elektrycznej i usług przesyłowych**
Szczególny udział w generowaniu marży na sprzedaży towaru, jakim jest energia elektryczna oraz produktu, jakim jest usługa jej przesyłu, mają dostawcy. Jest to związane z ich znacznym udziałem w tworzeniu kosztów spółek dystrybucyjnych, wynoszącym ponad 85%. Oznacza to, że w spółkach dystrybucyjnych obszar dostaw towarów i produktów, generujący strumień kosztów zmiennych, ma największy wpływ na efektywność i zyskowość działalności tych podmiotów.

■ **Organizacje finansowe – dostawcy kapitału obcego**
Wpływ organizacji finansowych dostarczających kapitał zewnętrzny długo- i krótkoterminowy na tworzenie wyniku finansowego jest znacznie mniejszy niż dostawców energii elektrycznej i usług przesyłowych. Jednak należy podkreślić, że w przyszłości w następstwie wzrostu dojrzałości rynku energii ich wpływ na efektywność gospodarowania spółek dystrybucyjnych będzie wzrastać.

■ **Państwo**

Państwo jest uczestnikiem zewnętrznym nie mającym udziału bezpośredniego w realizacji biznesu. Wpływ państwa na działalność spółek dystrybucyjnych sprowadza się głównie do kreowania polityki gospodarczej, która ma wpływ na wszystkie gałęzie gospodarki oraz regulacji dotyczących bezpośrednio rynku energii elektrycznej.

■ **Klienci**

W warunkach liberalizowanego rynku energii elektrycznej najważniejszymi uczestnikami procesu gospodarowania spółek dystrybucyjnych stają się klienci. Oceniają oni wartość dostarczaną w postaci energii elektrycznej oraz usługi jej dystrybucji. Od ich decyzji uzależniona jest ilość energii sprzedanej przez daną spółkę oraz wielkość jej przychodów. W trakcie weryfikacji wartości dostawy występuje sprzężenie zwrotne wywołujące zmiany adaptacyjne w ofercie spółek dystrybucyjnych, które mają na celu stworzenie oferty coraz lepiej zaspokajającej potrzeby klientów.

Uczestnicy rynku energii elektrycznej, mający bezpośredni i pośredni wpływ na procesy gospodarcze realizowane w spółkach dystrybucyjnych, oczekują udziału w przychodach ze sprzedaży:

- akcjonariusze wysokiej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału oraz wzrostu wartości firmy;
- pracownicy wynagrodzenia wraz ze wszystkimi przywilejami materialnymi i pozamaterialnymi;
- dostawcy energii elektrycznej i usług przesyłowych zapłaty za towar i usługę;
- organizacje finansowe, głównie banki, wynagrodzenia za kapitał pozostawiony do dyspozycji spółek dystrybucyjnych;

- państwo – bezpieczeństwa energetycznego i rozwoju infrastruktury elektroenergetycznej zapewniających rozwój gospodarki;
- klienci jak najdogodniejszych warunków dostawy energii.

Właściwe zarządzanie działalnością firmy oraz sferą generowania przychodów pozwala ograniczać wpływ zmian w otoczeniu na stabilność zysków. W rezultacie spółka dystrybucyjna uzyskuje stabilną pozycję na rynku poprzez wzrost produktywności do poziomu firm zachodnich i wysoką elastyczność organizacji. Wzrost produktywności uzyskuje się głównie przez wzrost rentownej sprzedaży energii elektrycznej. Właściwą elastyczność osiąga się dzięki ciągłym dostosowaniom do zmian otoczenia.

Przedsiębiorstwa dystrybucji i handlu energią elektryczną realizują przyjętą strategię wykorzystując narzędzia ekonomiczne postrzegane jako podstawa do prowadzenia działalności. Należą do nich:

- struktura zatrudnienia – pracownicy, którzy w wyniku swojej pracy realizują całokształt zadań określonych w strategii firmy;
- majątek – składniki majątku trwałego i obrotowego będące w dyspozycji spółki (własne bądź najmowane), niezbędne do prawidłowego jej funkcjonowania;

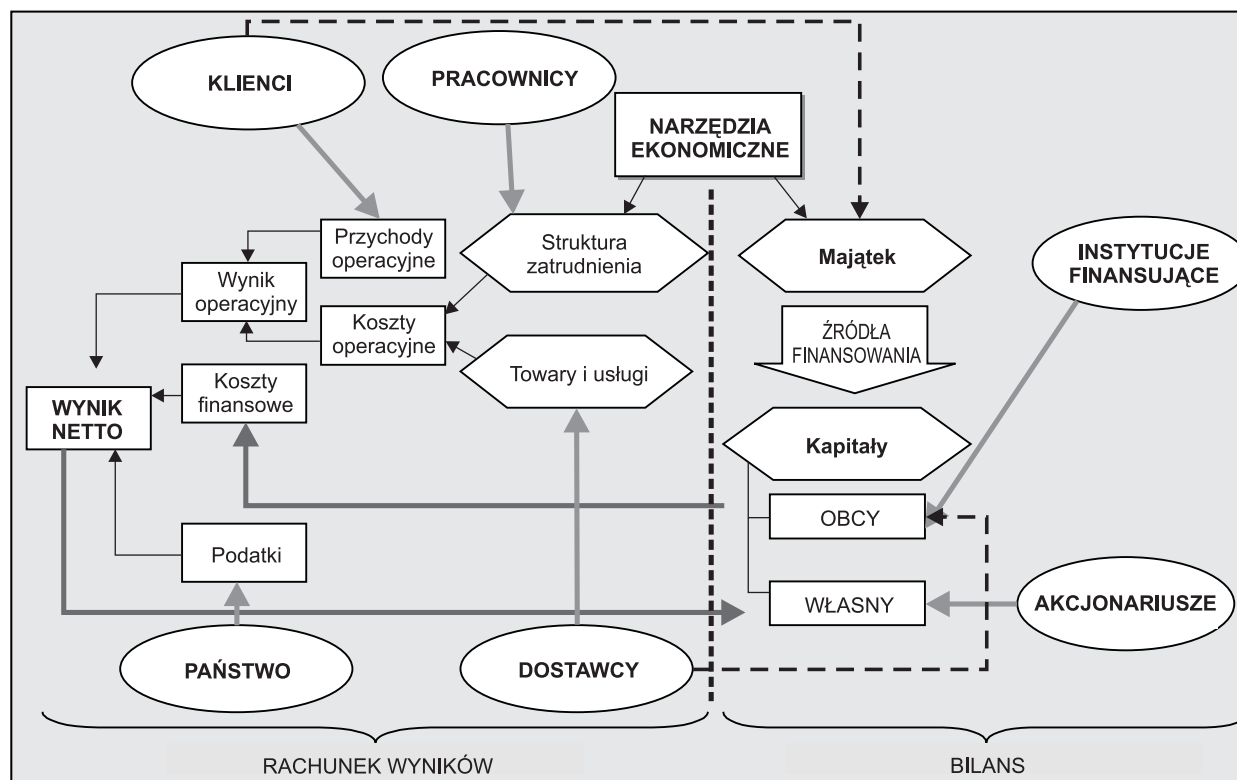
gdzie zarówno struktura zatrudnienia, jak i majątek są ośrodkami generowania przychodów i kosztów działalności.

Narzędzia ekonomiczne wpływają na realizację procesów gospodarczych. Powiązane są one z uczestnikami procesu gospodarowania, którzy z jednej strony wnoszą, a z drugiej pobierają wartości zaangażowane w procesie biznesowym.

Działalność operacyjna związana z handlem i dystrybucją energii elektrycznej spółki dystrybucyjnej polega na zakupie przez jej pracowników energii elektrycznej i usług przesyłowych. Dodatkowo prowadzone są zabiegi eksploatacyjne urządzeń elektroenergetycznych, determinujące zakup urządzeń, podzespołów oraz usług podwykonawstwa. Sprzedaż energii elektrycznej i usług przesyłowych wywołuje konieczność poniesienia kosztów związanych z rozliczaniem cyklu handlowego (odczyt liczników, wygenerowanie rachunków i faktur, ich wydruk, kolportaż, przyjęcie i zaksięgowanie wpłat). Z tytułu sprzedaży energii elektrycznej i usług przesyłowych generowany jest przychód, który rekompensuje poniesione koszty operacyjne i powinien umożliwić spółce dystrybucyjnej wypracowanie zysku.

Istotnym aspektem działalności spółek dystrybucyjnych jest windykacja należności, co wynika ze różnicowanego statusu finansowego ich klientów, który wpływa na możliwości terminowego regulowania płatności. Windykacja należności pociąga za sobą koszty operacyjne związane z wynagrodzeniami pracowników, monitoringiem windykacyjnym, generowaniem upomnień, specjalistycznych układów pomiarowych, postępowań sądowych i wyłączeń klientów.

Mimo prowadzenia opisanych wyżej zabiegów, spora część należności odzyskiwana jest z dużym opóźnieniem, w niepełnej części lub w ogóle. Powoduje to konieczność poszukiwania dodatkowych dróg zapewnienia firmie płynności finansowej. Konieczne staje się zaciąganie kredytów obrotowych oraz wspieranie



Rys. 3. Aspekt ekonomiczno-finansowy funkcjonowania przedsiębiorstw dystrybucji i handlu energią elektryczną – synteza

Źródło: opracowanie własne.

działalności inwestycyjnej finansowaniem zewnętrznym. Powstające w ten sposób koszty finansowe mogą mieć istotny wpływ na zmniejszenie wyniku operacyjnego firmy.

Majątek firmy, będący obok zasobów ludzkich drugą grupą narzędzi ekonomicznych, musi być zabezpieczony odpowiednimi źródłami finansowania. Tworzą one kolejne powiązania z uczestnikami procesu gospodarowania spółek dystrybucyjnych, którzy stanowią dwie różne grupy ze względu na relację, w jakiej pozostają z firmą:

- Akcjonariusze wnoszą kapitał akcyjny oraz wpływają na wysokość wyniku finansowego firmy. Determinują oni koszt finansowania części majątku, która stanowi jednak podstawę do ubiegania się o należyty zwrot z zaangażowanych w biznes środków;
- Kapitał obcy, składający się w przypadku spółek sektora elektroenergetycznego głównie ze zobowiązań krótkoterminowych, dostarczany jest, jak już wspomniano, przez instytucje finansowe.

Reasumując rozważania poświęcone wykorzystaniu przez przedsiębiorstwa dystrybucji i handlu energią elektryczną tzw. narzędzi ekonomicznych należy wskazać następujące ich powiązania z bilansem spółek oraz wielkością wyniku finansowego (rysunek 3):

- Majątek i źródła jego finansowania w postaci kapitałów odzwierciedlane są w bilansie;
- Powiązania pomiędzy zdarzeniami gospodarczymi skupionymi wokół narzędzi ekonomicznych – struktury zatrudnienia i majątku, stanowią jednocześnie pomost pomiędzy rachunkiem wyników i bilansem. Wynik netto, stanowiący wspólną pozycję w obu omawianych sprawozdaniach finansowych, wypracowany

jest w procesie działalności operacyjnej, a następnie jako składnik kapitału własnego przeznaczony jest na finansowanie majątku. Ponadto jako wartość końcowa procesu operacyjnego trafia do dyspozycji akcjonariuszy, którzy dostarczyli środki do sfinansowania majątku, wykorzystanego przez pracowników do wypracowania tegoż wyniku;

- Kredytowanie klientów przez spółki dystrybucyjne kredytem kupieckim znajduje odzwierciedlenie w bilansie spółek w postaci należności będących składnikiem majątku obrotowego. Brak terminowego regulowania należności ze strony klientów powoduje konieczność poszukiwania niezbędnych środków na rynku kapitałowym (wzrost kosztów obsługi zadłużenia) lub wzrost zobowiązań wobec dostawców;

- Dostawcy wpływają na poziom kosztów operacyjnych spółek dystrybucyjnych (rachunek wyników), zaś zobowiązania względem nich tworzą część kapitału obcego;

- Koszty finansowe mają swoje pierwotne źródło w zobowiązaniach bilansowych, dzięki którym w znacznej części finansowany jest majątek obrotowy i możliwa jest do utrzymania płynność finansowa.

Bartosz Krysta, Dariusz Michalski

^{*)} Potencjalnymi konkurentami spółek dystrybucyjnych w obszarze handlu energią elektryczną jest ponad 270 przedsiębiorstw obrotu energią elektryczną, z których większość nie rozpoczęła jednak działalności na rynku energii.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej – zmiany strukturalne

Andrzej Zbroja

Fazy rozwoju przedsiębiorczości

Przyjęcie w 1988 roku ustawy o działalności gospodarczej¹⁾, a więc wprowadzenie wolności gospodarczej oraz zapoczątkowany w 1990 roku proces transformacji ustrojowej, który poprzez radykalne reformy gospodarcze wprowadził liberalizację cen i handlu należy określić jako początek rozwoju przedsiębiorczości w Polsce.

Wobec zróżnicowanego charakteru przemian należałoby wyróżnić trzy fazy rozwoju przedsiębiorczości²⁾:

- wstępną fazę rozwoju przedsiębiorczości,
- okres eksplozji przedsiębiorczości,
- okres samoregulacji rynkowej.

Wstępna faza rozwoju przedsiębiorczości związana jest ze zmianami systemu gospodarki centralnie planowanej na początku lat 80. Ówczesne przemiany gospodarcze wynikały głównie z potrzeby przeciwdziałania pogłębiającemu się kryzysowi społeczno-gospodarczemu, ale ich skutkiem był wzrost liczby małych firm prywatnych na rynku, głównie za sprawą stopniowego likwidowania – jak to określa B. Piasecki – doktrynalnych barier wejścia na rynek.

Właściwy rozwój przedsiębiorczości datuje się jednak od 1989 roku, kiedy to nastąpił prawdziwy **boom** małych przedsiębiorstw (stąd też nazwa **okresu eksplozji przedsiębiorczości**). Eksplozja ta była możliwa za sprawą dwóch istotnych dla rozwoju sektora MSP ustaw:

- ustawy o działalności gospodarczej, wprowadzającej zasadę, że wszystkie podmioty gospodarcze mogą w ramach prowadzonej przez siebie działalności dokonywać wszelkich czynności i działań, które nie są przez prawo zabronione i znoszącą wszelkie obowiązujące limity³⁾,
- ustawy o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych, stwarzającej znacznie korzystniejsze warunki dla inwestycji zagranicznych w Polsce.

Zniesione poprzez powyższe ustawy istotne prawne bariery wejścia na rynek, głównie w wyniku liberalizacji zasad licencjonowania działalności gospodarczej, wyzwoliły z niespotykaną dotąd siłą potrzebę zakładania własnego biznesu. Obudzony wówczas w społeczeństwie „duch przedsiębiorczości” pozwalał przezwyciężyć wiele trudności wynikających z kondycji gospodarki narodowej.

Lawinowo rosnąca liczba małych przedsiębiorstw w naturalny sposób doprowadziła do wzrostu natężenia

konkurencji, głównie w handlu i w mniejszym stopniu usługach i wkroczenie sektora MSP od 1992 roku w jego kolejną fazę rozwoju, tj. **fazę samoregulacji rynkowej**. Charakterystyczną cechą tej fazy było zmniejszenie tempa nowo powstających przedsiębiorstw przy jednoczesnym uruchomieniu mechanizmu samooczyszczania, który eliminował te przedsiębiorstwa, które nie wytrzymałyby twardych warunków gry rynkowej.

Okres transformacji gospodarczej 1989–1991

Miejsce sektora prywatnych przedsiębiorstw w gospodarce narodowej u schyłku gospodarki centralnie planowanej było znikome, a jego pozycja trudna do określenia z uwagi na brak oficjalnych danych statystycznych dotyczących zatrudnienia, produkcji czy zrealizowanych inwestycji.

W latach 1989–1991 nastąpiła znacząca przebudowa struktury podmiotowej gospodarki narodowej. Ogólny wzrost liczby podmiotów w roku 1991 w stosunku do roku 1989 wyniósł 99,1% i o ile w sektorze publicznym nastąpił spadek liczby podmiotów o 13,8%, o tyle w sektorze prywatnym wzrost liczby podmiotów wyniósł 101,1%. Dynamiczny przyrost podmiotów odbywał się za sprawą szybko powstających małych i średnich przedsiębiorstw (wzrost o 102%).

Naturalną reakcją na możliwość prowadzenia własnego biznesu był gwałtowny rozwój handlu⁴⁾. W analizowanym okresie przybyło 643 195 MSP, z tego 534 124 w handlu, tj. 82,7%. O ile jeszcze w 1989 roku wiodący udział wykazywały MSP w przemyśle (46%), a przedsiębiorstwa handlowe stanowiły zaledwie 12%, o tyle na koniec roku 1991 struktura ta uległa znaczącym zmianom. Najwyższy udział w ogólnej liczbie MSP wykazywał dział handlu 47,7%, natomiast udział działu przemysłowego zmalał do 27,8% (tabela 2).

Okres 1989–1991 to dalszy wzrost bezrobocia głównie na skutek upadku dużych, a także częściowo średnich przedsiębiorstw państwowych. Mimo dynamicznego rozwoju sektora MSP, wyrażonego liczbą powstałych przedsiębiorstw, nie był on jednak w stanie zapewnić miejsc pracy dla zwalnianych w dużych przedsiębiorstwach.

W analizowanym okresie liczba pracujących w 5 działach gospodarki narodowej zmniejszyła się o 1259 tys. osób, z czego w sektorze publicznym spadła o 2045 tys. osób, a w sektorze prywatnym wzrosła o 786 tys. osób.

Tab. 1. Tempo zmian liczby podmiotów w roku 1991 w stosunku do roku 1989

Wyszczególnienie	Ogółem			MSP			
	ogółem	sektor publiczny	sektor prywatny	sektor prywatny			sektor publiczny
				ogółem	w tym zakłady osób fizycznych	w tym spółdzielnie	
Wybrane działy gospodarki ogółem	99,2%	-13,8%	101,1%	102,0%	93,4%	133,0%	-48,4%
Przemysł	21,3%	30,6%	21,2%	21,6%	10,7%	90,7%	bd
Budownictwo	20,9%	-62,1%	23,8%	23,8%	17,0%	98,7%	-61,1%
Transport	22,0%	228,6%	21,4%	21,5%	20,0%	259,2%	bd
Handel	677,0%	31,2%	683,9%	702,3%	719,0%	176,5%	bd
Gospodarka komunalna	0,1%	2,4%	0,0%	0,1%	0,0%	266,7%	bd

Źródło: opracowanie własne.

„Rodzenie” się przedsiębiorczości od 1989 roku było początkowo powolne i stopniowe. Zmiany strukturalne związane z dużą aktywnością w działalności handlowej były zjawiskiem przejściowym, aż do momentu nasycenia się rynku. W kolejnych fazach transformacji w wyniku wykorzystania nisz rynkowych tendencje te w sposób naturalny odwróciły się i nastąpiła samoregulacja.

Okres samoregulacji 1992–1994



wałtownie rosnąca od 1989 roku liczba MSP po dwóch latach spowodowała wyczerpanie się prostych rezerw potencjału przedsiębiorczości społeczeństwa i od połowy 1991 roku zauwa-

żalny jest spadek tempa ilościowego rozwoju sektora MSP. Rosnąca konkurencja zaczęła uruchamiać mechanizm samoregulacji rynkowej.

Zmniejszenie tempa zmian liczby podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON w okresie 1992–1994 jest widoczne zarówno w całej gospodarce, jak również w sektorze prywatnym. O ile dla całej gospodarki liczba zarejestrowanych podmiotów w roku 1992 wzrosła o 38,8%, o tyle już w roku 1993 wzrosła o 11,7%, a w roku 1994 wzrosła już tylko o 6,3%⁵⁾. Analogiczne tendencje zmniejszenia się dynamiki zmian liczby podmiotów występowały w przypadku zarejestrowanych zakładów osób fizycznych, które wykazywały znaczący, ale sukcesywnie malejący odsetek zarejestrowanych podmiotów ogółem, odpowiednio

Tab. 2. Zmiany w strukturze liczby podmiotów w roku 1991 w stosunku do roku 1989

Lata	Ogółem			MSP					
	ogółem	sektor publiczny	sektor prywatny	razem	sektor prywatny			sektor publiczny	
					ogółem	zakłady osób fizycznych	spółdzielnie		inne
PRZEMYSŁ									
1989	46,01%	33,76%	46,21%	45,99%	46,26%	46,54%	40,45%	0,00%	0,00%
1991	28,01%	51,11%	27,84%	27,80%	27,84%	26,64%	33,10%	51,76%	0,00%
BUDOWNICTWO									
1989	23,59%	48,44%	23,18%	23,74%	23,28%	23,44%	14,53%	2,07%	100,00%
1991	14,32%	21,32%	14,27%	14,36%	14,27%	14,18%	12,39%	16,35%	75,40%
TRANSPORT									
1989	9,54%	1,51%	9,68%	9,66%	9,71%	9,80%	2,34%	0,00%	0,00%
1991	5,84%	5,75%	5,84%	5,83%	5,84%	6,08%	3,61%	1,19%	0,00%
HANDEL									
1989	12,17%	7,76%	12,24%	11,94%	12,01%	11,47%	42,02%	85,92%	0,00%
1991	47,46%	11,81%	47,72%	47,69%	47,72%	48,57%	49,87%	30,05%	24,60%
GOSPODARKA KOMUNALNA									
1989	8,69%	8,53%	8,69%	8,68%	8,73%	8,75%	0,65%	12,01%	0,00%
1991	4,37%	10,14%	4,32%	4,32%	4,32%	4,53%	1,02%	0,64%	0,00%
RAZEM									
1989	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1991	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Bilans zmian pracujących w roku 1991 w stosunku do roku 1989 (w tys. osób)

Wyszczególnienie	Ogółem			razem	MSP				sektor publiczny
	ogółem	sektor publiczny	sektor prywatny		ogółem	zakłady osób fizycznych	spółdzielnie	inne	
OGÓŁEM	-1259	-2045	786	1974	1880	1042	597	241	94
Przemysł	-993	-1100	107	449	449	118	285	46	0
Budownictwo	-331	-492	161	240	158	45	-15	128	82
Transport	-181	-228	47	51	51	7	-15	59	0
Handel	242	-198	440	1193	1181	844	329	8	12
Gospodarka komunalna	4	-27	31	41	41	28	5	8	0

Źródło: opracowanie własne.

94,1% w roku 1991, 85,7% w roku 1992, 81,5% w roku 1993 i 81% w roku 1994.

W latach 1992–1993 utrzymuje się w dalszym ciągu tendencja spadku liczby zarejestrowanych podmiotów działalności produkcyjnej (dla liczby podmiotów ogółem: w 1992 roku spadek o 3,6%, w 1993 roku spadek o 10%, dla liczby zakładów osób fizycznych: w 1992 roku spadek o 4,7%, w 1993 roku spadek o 16,8%), czego przyczyną był brak niezbędnego, relatywnie wysokiego kapitału do rozpoczęcia działalności produkcyjnej.

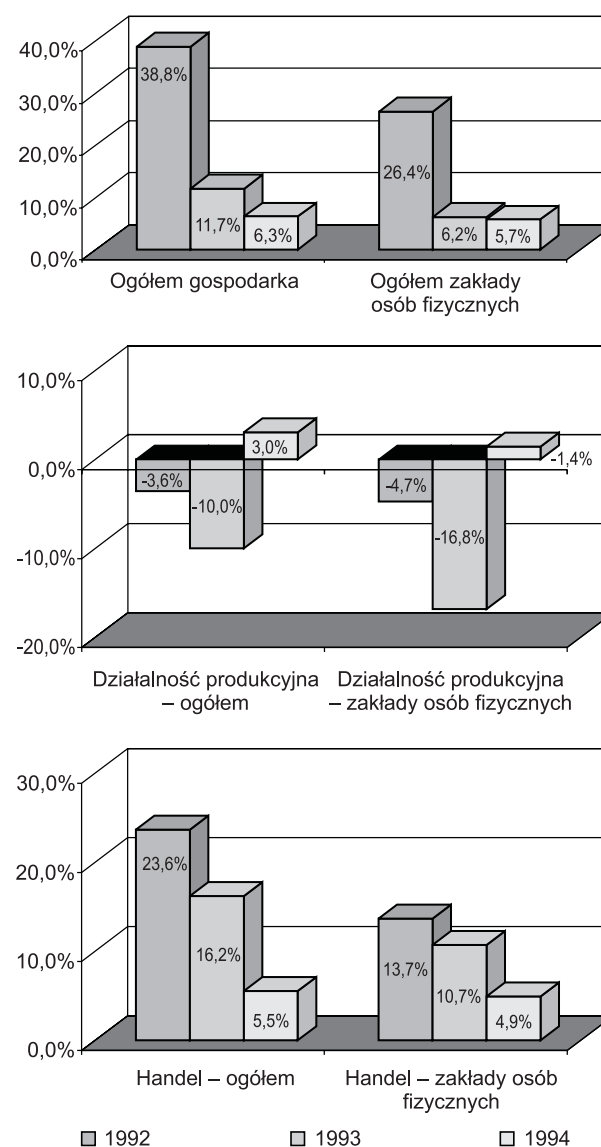
Na uruchomienie procesów samoregulacji rynkowej w latach 1992–1994 wskazuje również fakt rosnącej tendencji do likwidacji istniejących przedsiębiorstw, przy nadal istniejącej, lecz wyraźnie malejącej tendencji do zakładania nowych przedsiębiorstw.

Powyższe dane jednoznacznie wskazują, że przy jednoczesnym spadku tempa zmiany liczby nowych przedsiębiorstw wzrasta tempo likwidacji istniejących przedsiębiorstw. Przełomowym momentem wydaje się być rok 1993, w którym dla liczby podmiotów ogółem tempo spadku nowo powstałych (-22,9%) i zlikwidowanych (-21,8%) przedsiębiorstw kształtował się na zbliżonym poziomie.

Rosnąca konkurencja pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami była najistotniejszym, ale niejedynym czynnikiem wpływającym na stan sektora MSP w latach 1992–1994. Istotne wydają się tu również kwalifikacje samych przedsiębiorców, którzy nie byli przygotowani na twarde reguły gry rynkowej. Brak intuicji oraz wiedzy i doświadczenia prowadziły do popełniania przez przedsiębiorców podstawowych błędów w prowadzeniu biznesu. W konsekwencji w bardzo wielu przypadkach doprowadzało to do niskiej rentowności prowadzonej działalności, braku środków do rozwoju oraz likwidacji. Oczywiście, nie bez znaczenia jest tu ogólna sytuacja kraju w tym okresie. Stąd też występowało małe zapotrzebowanie dużych przedsiębiorstw na produkty i usługi oferowane przez sektor MSP. Nakładały się na to wzrost obciążeń podatkowych, wysoki koszt kredytów bankowych oraz intensywny napływ towarów z importu.

Należy również pamiętać, że do roku 1993 obowiązywała klasyfikacja KGN⁶⁾, a od 1994 roku stosowana jest klasyfikacja EKD⁷⁾, stąd też dane statystyczne

Wykres. Tempo zmian liczby podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON w latach 1992–1994



Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Tempo zmian liczby przedsiębiorstw nowych i zlikwidowanych w latach 1992–1994

Lata	Tempo zmian liczby przedsiębiorstw nowych		Tempo zmian liczby przedsiębiorstw zlikwidowanych	
	ogółem	sektor prywatny	ogółem	sektor prywatny
OGÓŁEM				
1992	-4,7%	-3,0%	-9,1%	-6,2%
1993	-22,9%	-19,0%	-21,8%	-17,8%
1994	-20,5%	-20,1%	3,6%	8,9%
Działalność produkcyjna				
1992	-30,8%	-30,8%	16,2%	15,3%
1993	-15,9%	-12,8%	-68,9%	-70,1%
1994	-16,6%	-16,2%	12,9%	17,9%
Handel				
1992	21,2%	19,1%	-84,8%	-85,8%
1993	-22,1%	-19,5%	3618,9%	4511,1%
1994	-11,9%	-11,4%	0,3%	2,9%

Źródło: opracowanie własne.

prezentowane w wielu publikacjach zostały w celu ich porównywalności oszacowane.

Sektor MSP w latach 1995–2000

W analizowanym okresie nastąpił ogólny przyrost zarejestrowanych małych i średnich przedsiębiorstw od 2 093 148 podmiotów w roku 1995 do 3 176 161 podmiotów w roku 2000. Aktywne przedsiębiorstwa MSP – odpowiednio 1 136 808 w roku 1995 do 1 763 002 w roku 2000.

Według raportu o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2000–2001⁸⁾ liczba aktywnych przedsiębiorstw ogółem oraz liczba aktywnych MSP zmniejszyły się w 2000 r. o 2,9% i był to pierwszy rok spadku liczby aktywnych MSP począwszy od roku 1994. W odniesieniu do zatrudnienia na koniec 2000 r., liczba pra-

cujących w sektorze rynkowym była o 3,9% niższa niż w roku 1999 i rok 2000 był już trzecim kolejnym rokiem spadku liczby pracujących w sektorze rynkowym.

Według stanu na 31 grudnia 2000 roku liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON wynosiła 3163 tys., z czego do sektora prywatnego zaliczono ponad 2822 tys. jednostek. Liczba aktywnych przedsiębiorstw prywatnych wyniosła ponad 1762 tys., z tego 1747 tys. małych, 12,3 tys. średnich i 2,2 tys. dużych przedsiębiorstw. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw zatrudniał około 7162 tys. osób, co stanowiło 66,4% wszystkich zatrudnionych w gospodarce, jego udział w tworzeniu PKB wyniósł 49,4%, z czego małe przedsiębiorstwa wytworzyły 39,6%, średnie 9,8%⁹⁾.

Udział sektora prywatnego w 2000 r.¹⁰⁾ w:

- strukturze pracujących – 73,7%,
- wartości dodanej brutto – 7,5%,
- produkcji globalnej – 74,4%,
- produkcji sprzedanej przemysłu – 72,0%,
- produkcji sprzedanej budownictwa – 95,8%,
- handlu detalicznym – 95%,
- nakładach inwestycyjnych – 65,2%.

Powyższe dane wskazują w dalszym ciągu, że sektor prywatny odgrywa znaczącą rolę w gospodarce polskiej – zarówno w tworzeniu miejsc pracy, jak i tworzeniu PKB. Niemniej jednak tendencja spadkowa liczby MSP, jak i tam pracujących utrzymująca się w ostatnich latach jest zjawiskiem niepokojącym, które wymaga uruchomienia mechanizmów hamujących i przeciwdziałających negatywnym skutkom tego zjawiska. Należy pamiętać, że specyfika sektora małych i średnich przedsiębiorstw i duże możliwości adaptacyjne pozwalające elastycznie dostosować się do niestabilnego popytu i zmieniających się rynków zbytu stanowią szansę rozwoju rynków lokalnych.

Andrzej Zbroja

PRZYPISY

- ¹⁾ Ustawa o działalności gospodarczej z 23 grudnia 1988 r., a także nowelizacja z tego samego dnia ustawy z 23 kwietnia 1986 r. o *joint ventures*.
- ²⁾ B. PIASECKI, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 122.
- ³⁾ Wszelkiego rodzaju limity stanowiły wówczas prawną i administracyjną ochronę rynku przed firmami prywatnymi.
- ⁴⁾ „Żywiolowy rozwój handlu stanowił bowiem pierwszą i naturalną reakcję na zwrot ku rynkowi, tendencję do zapełnienia niszy rynkowych, przez dziesięciolecia nieustannie kumulowanych w gospodarce niedoborów.” Por.: P. GLIKMAN, *Zmiany strukturalne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*.
- ⁵⁾ Rok poprzedni = 100.
- ⁶⁾ Klasyfikacja KGN (Klasyfikacja Gospodarki Narodowej) funkcjonowała w obszarze RWPG.
- ⁷⁾ Klasyfikacja EKD (Europejska Klasyfikacja Działalności) zalecana przez ONZ, Urząd Statystyczny Unii Europejskiej (EUROSTAT) oraz OECD.
- ⁸⁾ *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2000–2001*, PARP, Warszawa 2002.
- ⁹⁾ Dane za rok 2000 bez rolnictwa, leśnictwa, rybołówstwa i rybactwa, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000–2001*, PARP, Warszawa 2002, s. 21–28.
- ¹⁰⁾ *Sektor prywatny i publiczny w gospodarce w latach 1992–2000*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa styczeń 2002.

Autor – mgr inż., Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

Tab. 5. Tempo zmian aktywności małych i średnich przedsiębiorstw w latach 1996–2000

Rok	Tempo zmiany liczby aktywnych MSP
1996	wzrost o ok. 18%
1997	wzrost o ok. 18%
1998	wzrost o ok. 9%
1999	wzrost o ok. 2%
2000	spadek o 2,9%

Tab. 6. Tempo zmian zatrudnienia w latach 1998–2000

Rok	Tempo zmiany liczby pracujących w sektorze rynkowym
1998	spadek o 0,4%
1999	spadek o 2,1%
2000	spadek o 3,9%

Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce Litwy

Marek Szarucki

Uwagi wstępne

Do niedawna badania dotyczące *small business*, czyli MSP, spotykane w literaturze anglojęzycznej, były stosunkowo zaniedbywane, aczkolwiek firmy te stanowią większość przedsiębiorstw i razem wytwarzają większą część produkcji oraz miejsc pracy we wszystkich uprzemysłowionych i rozwijających się gospodarkach. Definicje ilościowe dotyczące określenia małych i średnich przedsiębiorstw różnią się pomiędzy sektorami gospodarki¹⁾. Zgodnie z uchwałą Sejmu Litwy z 22 października 2002 r. o zmianie Ustawy o rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Republice Litewskiej, średnie przedsiębiorstwo to takie, które zatrudnia mniej niż 250 pracowników oraz obroty roczne nie przekraczają 138 milionów litów²⁾ lub wartość bilansowa firmy nie przekracza 93 milionów litów; małe przedsiębiorstwo to takie, które zatrudnia poniżej 50 pracowników, obroty roczne nie przekraczają 24 milionów litów lub wartość bilansowa jest mniejsza niż 17 milionów litów; mikroprzedsiębiorstwo – zatrudnia mniej niż 10 pracowników, obroty roczne kształtują się na poziomie poniżej 7 milionów litów lub wartość bilansowa nie przekracza 5 milionów litów. Zgodnie z ustawą przedsiębiorstwa muszą być niezależne.

Ogólna sytuacja gospodarcza Litwy

Część PKB stworzona przez sektor prywatny rosła stopniowo i w ciągu jedenastu lat zwiększyła się ponadczterokrotnie (rys. 1). Według

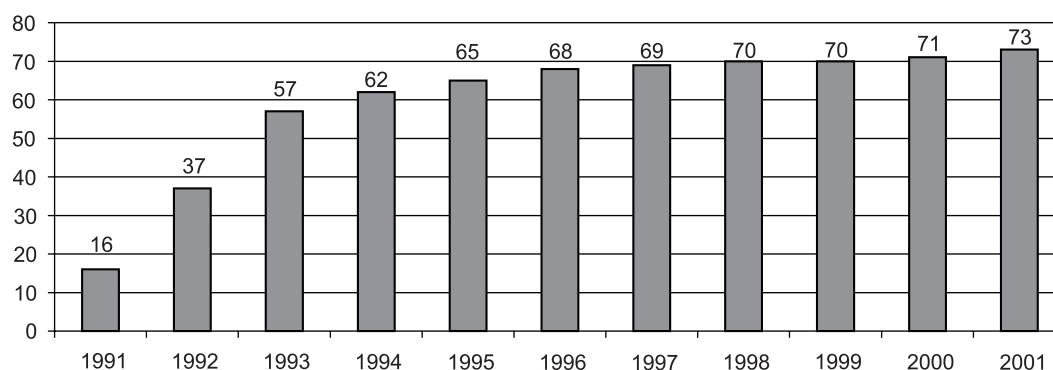
ostatnich doniesień Ministerstwa Finansów Litwy, w trzecim kwartale 2002 roku zarejestrowano 6,6% wzrost PKB w porównaniu do poprzedniego roku, plasując gospodarkę litewską wśród najszybciej rozwijających się na świecie³⁾.

Wytworzony przez sektor prywatny PKB na jedną osobę od 1995 do 2001 roku wzrósł ponaddwukrotnie (rys. 2).

Według danych Urzędu Statystycznego w rejestrze podmiotów gospodarczych Litwy na 1 stycznia 2000 r. było zarejestrowanych ponad 163 tys., a już 1 stycznia 2002 r. – prawie 167 tys. podmiotów gospodarczych. Nie wszystkie zarejestrowane podmioty prowadziły działalność. Na 1 stycznia 2002 roku funkcjonowało 68,5 tys. firm, co stanowi zaledwie 41% ogółu zarejestrowanych. Odsetek funkcjonujących podmiotów w okresie 2000–2002 zmalał o 14 proc.

Porównując liczbę podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w kraju do ogółu ludności można oszacować przedsiębiorczość kraju (tzn. jaki odsetek mieszkańców prowadzi działalność gospodarczą). Poziom przedsiębiorczości na Litwie w roku 2001 wyniósł 4,4%, (taki, jaki był w Polsce w 1995 roku). Podobny wskaźnik jest w Estonii (4%).

W roku 1999 zarejestrowano podmiotów gospodarczych dwukrotnie więcej niż zlikwidowano: zarejestrowano – ponad 13 tys., zlikwidowano – ponad 6 tys. Stosunek zarejestrowanych i zlikwidowanych podmiotów gospodarczych w roku 2000 bardzo się zmienił: zarejestrowano – 10 tys., zlikwidowano – ponad 9 tys. Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w roku 2001 jest podobna do tej w roku 2000, a liczba



Rys. 1. Część PKB stworzona przez sektor prywatny w latach 1991–2001 (w %)

Źródło: Urząd Statystyczny Litwy.

zlikwidowanych jeszcze wzrosła. Zarówno liczba podmiotów zarejestrowanych, jak i zlikwidowanych w roku 2001 przekroczyła 10 tys.

W okresie 1991–2001 liczba zatrudnionych w sektorze prywatnym zwiększyła się ponaddwukrotnie (rys. 3).

Średnia liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie na Litwie zmalała z 13 w roku 1998 do 11 w roku 2001 (średnia w krajach Unii Europejskiej w roku 2001 wynosiła – 6).

Tak więc widzimy znaczny wzrost wytwarzanego PKB oraz odsetka zatrudnionych w sektorze prywatnym w ciągu ostatnich lat. Pozwala to stwierdzić, iż sektor prywatny jest siłą napędową gospodarki litewskiej.

Miejsce MSP w gospodarce Litwy

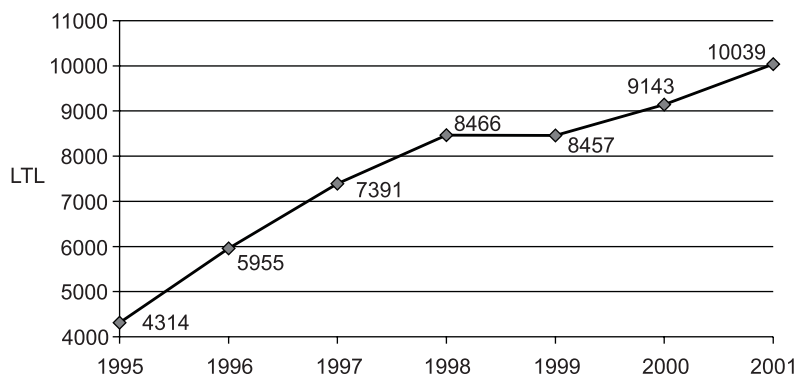
Małe i średnie przedsiębiorstwa (**MSP**) – to najbardziej dynamiczna, nieustannie zmieniająca się grupa przedsiębiorstw, stanowiąca ogniwo średnie w strukturze gospodarki, mająca decydujący wpływ na wzrost gospodarczy oraz stabilność stosunków społecznych.

Podstawowe zalety charakteryzujące zasadnicze znaczenie i efektywność MSP to:

- stosunkowo nieduże zapotrzebowanie na kapitał,
- szybkie reagowanie oraz elastyczność dostosowania się do zmian rynkowych,
- wypełnienie nowych nisz rynkowych,
- tworzenie konkurencji przedsiębiorstwom państwowym,
- obsługa dużych przedsiębiorstw,
- tworzenie nowych, często lepszej jakości, produktów, usług oraz procesów produkcji,
- sprzyjająca forma biznesu rodzinnego,
- możliwość podnoszenia kwalifikacji specjalistów.

Tworzenie oraz pobudzanie działalności MSP jest podstawą wzrostu gospodarki krajowej oraz jednym z głównych źródeł tworzenia nowych miejsc pracy.

Jak podaje Urząd Statystyczny Litwy, największy odsetek stanowią przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 9 pracowników. W latach 1999–2000 liczba małych i mikroprzedsiębiorstw malała, średnich przedsiębiorstw rosła, z tym, że rozkład przedsię-



Rys. 2. PKB wytworzony w latach 1995–2001 przez sektor prywatny per capita (w LTL)

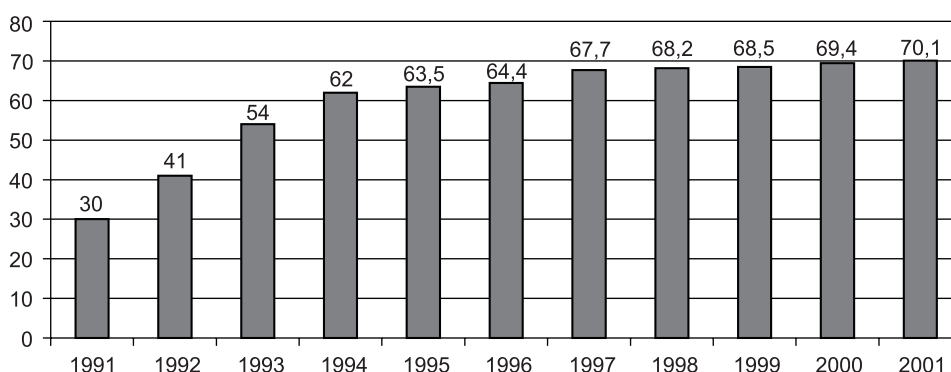
Źródło: Urząd Statystyczny Litwy.

biorstw według liczby pracowników w roku 2001, porównując z rokiem 2000, zmienił się nieznacznie (rys. 4).

Rozkład przedsiębiorstw według liczby pracowników w krajach Unii Europejskiej różni się od Litwy (rys. 5). Litewskie przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób stanowią 79,4% ogółu funkcjonujących na Litwie firm. Natomiast odsetek takich przedsiębiorstw w Unii stanowi aż 93,1%, a średnia liczba pracowników wynosi 2.

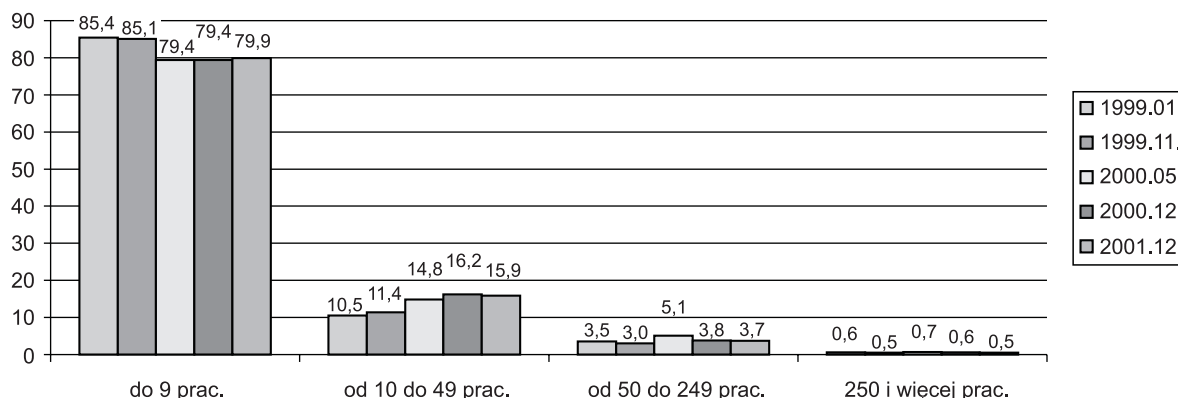
Przedsiębiorstwa na Litwie zatrudniające do 250 pracowników stanowią 99,4%, zaś w krajach Unii Europejskiej – 99,8% od ogółu. Na Litwie w roku 1999 na każdy 1000 mieszkańców przypadały 23 przedsiębiorstwa, zatrudniające do 250 pracowników, w Estonii nieznacznie mniej – 20, a w krajach Unii Europejskiej na każdy 1000 mieszkańców średnio przypadało prawie dwukrotnie więcej przedsiębiorstw niż na Litwie, bo aż 40. W roku 2001, jak i w roku 2000, na każdy 1000 mieszkańców Litwy przypadało tylko 15 przedsiębiorstw zatrudniających do 250 pracowników, natomiast w większości krajów UE w roku 2000 wskaźnik przedsiębiorstw zatrudniających do 250 osób osiągnął 50–60. W roku 2001 liczba litewskich przedsiębiorstw, zatrudniających do 250 pracowników na każde 1000 mieszkańców, zwiększyła się do 16.

Działalność gospodarcza prowadzona przez MSP jest bardzo różnorodna. Liczba przedsiębiorstw handlowych zmniejszyła się przez ostatnie trzy lata, lecz tego rodzaju przedsiębiorstwa stanowią większość



Rys. 3. Zatrudnienie w sektorze prywatnym w latach 1991–2001 (w %)

Źródło: Urząd Statystyczny Litwy.



Rys. 4. Przedsiębiorstwa według liczby pracowników w latach 1999–2001 (w %)

Źródło: Urząd Statystyczny Litwy.

MSP. Udział przedsiębiorstw handlowych na Litwie w tej grupie jest o 13,1% większy niż w krajach Unii Europejskiej. Najczęściej likwidowanymi przedsiębiorstwami w stosunku do przedsiębiorstw prowadzących inną działalność są firmy handlowe (rys. 6).

Stosunek liczby przedsiębiorstw przemysłowych do ogólnej liczby MSP zmniejszył się w roku 1999, aczkolwiek w roku 2001 ponownie wzrósł. Odsetek litewskich przedsiębiorstw przemysłowych jest większy niż wśród MSP w krajach Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa budowlane na Litwie stanowią 3,5 raza mniejszy odsetek niż w krajach Unii Europejskiej.

Liczba przedsiębiorstw w sektorze usług ciągle rosła. Na koniec roku 2001 takie przedsiębiorstwa stanowiły 23,5% wszystkich MSP. Tendencje rozkładu małych i średnich przedsiębiorstw według rodzajów działalności wskazują na to, iż zmniejsza się liczba przedsiębiorstw handlowych i wzrasta liczba przedsiębiorstw usługowych. Transport naziemny, tranzyt rurociągowy, obrót nieruchomościami oraz komputery – są głównym motorem rozwojowym w sektorze usług. W krajach Unii Europejskiej przedsiębiorstw prowadzących interes hotelarsko-restauracyjny jest dwukrotnie więcej niż na Litwie.

Rośnie odsetek przedsiębiorstw zajmujących się organizowaniem wypoczynku i rekreacji, finansowym pośrednictwem, dostarczaniem usług informacyjnych

itp. W ciągu trzech lat odsetek tych przedsiębiorstw w MSP zwiększył się o 4,7%, lecz wciąż jeszcze pozostaje w tyle do średniej krajów Unii Europejskiej, wynoszącej 21,7%.

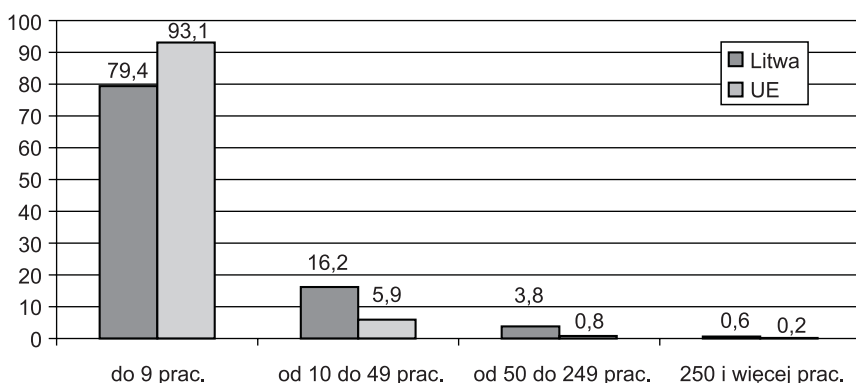
MSP podejmują się inicjatywy wdrażania nowych produktów i technologii oraz mogą się stać laboratoriami badawczymi większego biznesu. Ważne jest, iż małe i średnie przedsiębiorstwa rozwijają podatne na osiągnięcia nauki rodzaje działalności na własny rachunek. Na działalność naukowo-badawczą w Litwie przeznaczają się tylko 0,6% PKB, zaś w Unii Europejskiej – prawie 2%.

Na koniec roku 1999 MSP stanowiły 96,5% wszystkich przedsiębiorstw litewskich. Ich dochody z tytułu sprzedaży produktów oraz świadczonych usług wyniosły 41,5% dochodów wypracowanych przez wszystkie przedsiębiorstwa. Na koniec roku 2000 zmniejszył się o 0,9% odsetek MSP w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, obniżył się także odsetek dochodów za sprzedane produkty i usługi. Dochody MSP w roku 2000 stanowiły już tylko 39% ogółu. Największa część wypracowanych przez MSP dochodów – zarówno w roku 1999, jak i w 2000 stanowiły dochody przedsiębiorstw handlowych, choć także się zmniejszyły (rys. 7).

Udział dochodów MSP działających w przemyśle zwiększył się o 1,2% w ciągu analizowanego okresu. Przedsiębiorstwa przemysłowe większą część docho-

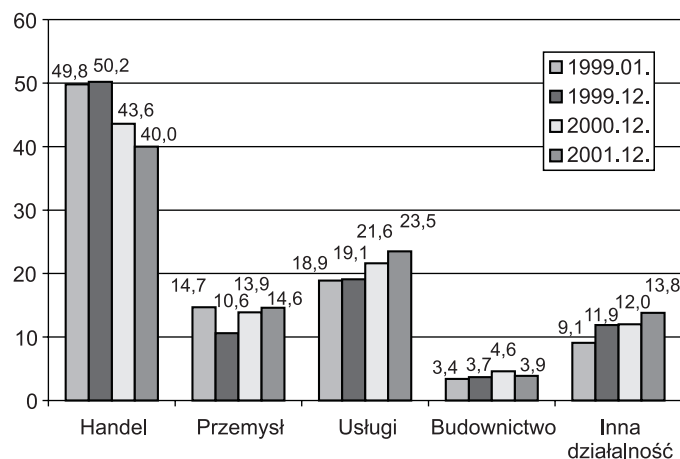
dów uzyskują z działalności eksportowej. Poziom eksportu MSP, zajmujących się produkcją napojów oraz produktów żywnościowych wzrósł w ciągu roku nawet o 41%. Odsetek dochodów w sektorze usług rośnie i w ciągu roku zwiększył się o 2,5%. Największe dochody w sektorze usług wykazały przedsiębiorstwa transportowe oraz tranzytu rurociągowego.

W ocenie handlu zagranicznego przedsiębiorstw litewskich zauważalne jest, iż import przekracza eksport. Po roku 1999, któremu towarzyszył ogólny spadek gospodarczy oraz obrotów w handlu zagranicznym,



Rys. 5. Rozkład przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych w UE oraz Litwie na koniec roku 2000 (w %)

Źródło: Urząd Statystyczny Litwy oraz Organizacja Rozwoju i Współpracy Gospodarczej.



Rys. 6. Struktura MSP według rodzajów działalności gospodarczej w latach 1999-2001 (w %)

Źródło: Urząd Statystyczny Litwy.

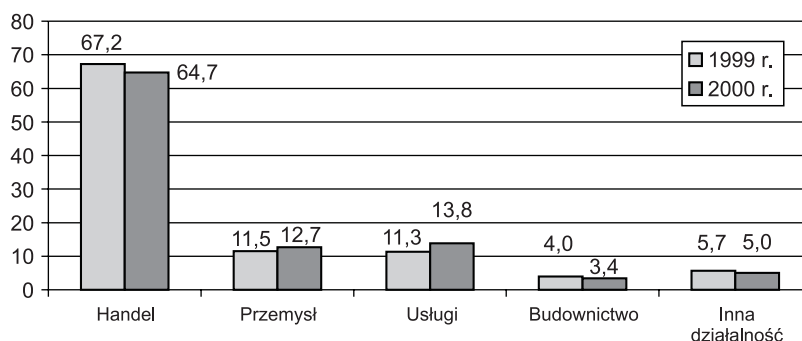
w roku 2000 import rósł szybciej niż eksport. Eksport jest ważnym wskaźnikiem, charakteryzującym żywotność przedsiębiorstw, jakość oraz konkurencyjność wytwarzanych produktów i usług. Obroty eksportu MSP zwiększyły się o 17,9% w roku 2000, porównując z rokiem 1999, aczkolwiek import zmniejszył się o 0,5%, bez względu na ogólny wzrost obrotów importu kraju (rys. 8).

Udział MSP w handlu zagranicznym Litwy jest bardzo mały: stanowi on mniej niż czwartą część eksportu Litwy, a import – niewiele więcej niż trzecią część importu Litwy. Przedsiębiorstwa handlowe dają największy odsetek eksportu MSP. Większość przedsiębiorstw budowlanych i usługowych nie prowadzi handlu zagranicznego, co ma negatywny wpływ na ogólny wskaźnik eksportu MSP. Największy odsetek zarówno w eksporcie, jak i w imporcie MSP stanowi import przedsiębiorstw handlowych. Odsetek przedsiębiorstw przemysłowych w imporcie MSP stanowi znacznie mniejszą część. Najwięcej importowały przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją napojów oraz wy-

robów żywnościowych. Import produkcji pozostałych rodzajów działalności stanowi bardzo mały odsetek.

Uwagi końcowe

Podsumowując powyższe rozważania trzeba stwierdzić, że takie fakty, jak wzrost PKB wytwarzany przez sektor prywatny, rosnąca liczba osób zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach, wysoki odsetek MSP w ogóle przedsiębiorstw działających na Litwie – wskazują na wagę miejsca tego sektora w gospodarce Litwy. Tak więc widzimy, iż działalność gospodarcza prowadzona przez małe i średnie przedsiębiorstwa ma ugruntowaną pozycję w gospodarce Litwy. Zakładaniu oraz prowadzeniu MSP sprzyjają takie czynniki, jak: nieduże zapotrzebowanie na kapitał zakładowy, niezależność w kierowaniu firmą, elastyczność w dostosowaniu się do zmian rynkowych. Z punktu widzenia władz państwowych oraz samorządowych wspieranie rozwoju MSP jest jednym z ważniejszych źródeł tworzenia miejsc pracy oraz wzrostu

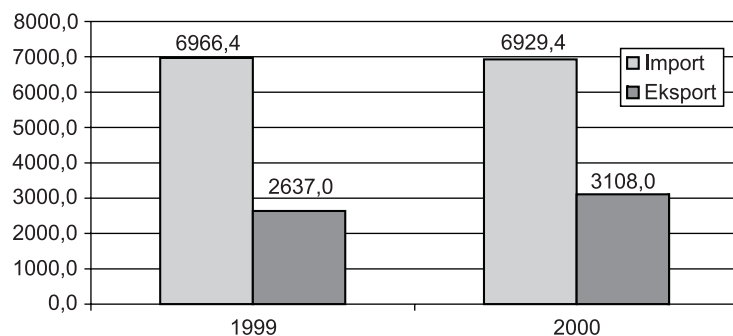


Rys. 7. Struktura dochodów MSP według rodzajów działalności w latach 1999-2000 (w %)

Źródło: VŠĮ „Statistikos tyrimai”.

gospodarki krajowej. Problemem jest to, iż nowo powstające warunki otoczenia małych i średnich przedsiębiorstw, metody zarządzania, dostosowanie do dyrektyw Unii Europejskiej nie zawsze sprzyjają wejściu firm na wspólny rynek poszerzającej się piętnastki. Bardziej szczegółowa analiza barier rozwoju MSP pozwoliłaby na wcześniejsze rozpoznanie i lepsze przeciwdziałanie negatywnym czynnikom – zarówno przez przedsiębiorców, jak i przez usprawnioną politykę rządową wobec funkcjonujących przedsiębiorstw.

Marek Szarucki



Rys. 8. Struktura handlu zagranicznego MSP w latach 1999-2000 (w tys. LTL)

Źródło: VŠĮ „Statistikos tyrimai”.

PRZYPISY

¹⁾ *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. VI, Nigel Nicholson, Blackwell Business, Oxford 1995, s. 519.

²⁾ 1 EUR=3,45 LTL.

³⁾ Lithuanian Development Agency, www.lida.lt.

Kontroling marketingowy w systemie zarządzania jakością

Piotr Kwiatek, Sławomir Zapłata

Wstęp

Przedsiewzięcia wdrażają różnego rodzaju rozwiązania organizacyjne mające na celu poprawę funkcjonowania firmy i wzrost generowanego zysku. Większość z nich skupia się jedynie na wybranych aspektach, bez ogólnego spojrzenia na całokształt działalności. Bez wątpienia zintegrowane zarządzanie wszelkimi działaniami gospodarczymi w organizacji (lub zarządzanie zintegrowanym systemem) powinno pozwolić na uzyskanie efektu synergii i osiągnięcie bądź to lepszych efektów, bądź tych samych rezultatów, ale przy niższym koszcie. W obrębie tych działań mieści się kontroling marketingowy oraz system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001:2000.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie wspólnych elementów obu tych koncepcji oraz możliwości ich integracji. Mimo że w ramach systemu zarządzania jakością pojawiają się zagadnienia bezpośrednio związane z marketingiem, to w polskiej literaturze z zakresu jakości zauważyć można przewagę ujęcia produkcyjnego. Jednocześnie pojęcia „zarządzanie procesowe” lub „kontroling” kojarzone są przede wszystkim z innymi, niż marketingowe aspektami działalności przedsiębiorstw.

Działalność organizacji

W każdym przedsięwzięciu gospodarczym należy pamiętać o tym, że przychody ze sprzedaży pochodzą od klientów, podczas gdy firma, jako struktura, generuje koszty. Przyjmując, iż głównym celem gospodarowania jest generowanie zysku, należy stwierdzić, że warunkiem koniecznym jego powstania jest wykreowanie przez przedsiębiorstwo oferty spełniającej oczekiwania klientów. Istnieje wiele różnych dróg do osiągnięcia tego celu, istotne jest znalezienie tej, która będzie najbardziej skuteczna i efektywna.

Oferta zadowalająca klienta powinna zostać stworzona na odpowiednim dla niego poziomie jakościowym, co jest zadaniem niezwykle trudnym, jeśli wziąć pod uwagę fakt, że jakość postrzegana jest przez klientów subiektywnie. Zgodnie z normą terminologiczną systemów zarządzania jakością, ISO 9000¹⁾, jakość oznacza stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania. W literaturze można spotkać różnorodne definicje jakości, które traktują ją na przykład jako cechę decydującą o ocenie danego wyro-

bu²⁾. Wszystkie definicje skupiają się wokół subiektywnych odczuć nabywców, co konstytuuje twierdzenie, iż jakość jest postrzeganiem organizacji, produktów i usług przez klienta. Spełnienie oczekiwań klienta wymaga spojrzenia systemowego, czyli takiego, które ujmuje działania przedsiębiorstwa w jeden wspólny i uporządkowany zbiór, zawierający następujące po sobie etapy działalności gospodarczej. Jakość jest natomiast elementem zespalaającym poszczególne działania. Zależności te zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Jakość zespala działania w poszczególnych etapach cyklu życia wyrobu oraz w całym procesie tworzenia i dostarczania oferty, co znajduje odzwierciedlenie w zobrazowanym na rysunku 1 sprzężeniu zwrotnym. Sprzężenie to polega przede wszystkim na pozyskiwaniu przez przedsiębiorstwo informacji o stopniu zaspokojenia potrzeb klienta. Działania marketingowe prowadzone w tym etapie stanowią pierwszy element w kolejnym cyklu życia wyrobu i realizacji działań. Ostatni etap stanowić powinna analiza danych służąca weryfikacji osiągniętych wyników oraz ponownej identyfikacji potrzeb i oczekiwań.

Podjęcie systemowe, jak wynika z powyższego, jest ciągłym procesem planistyczno-realizacyjnym, który zachodzi w przedsiębiorstwie. W procesie tym jakość jest istotnym czynnikiem. Nie można jednakże mówić o jakości w sposób przedmiotowy. Jakość powinna być podmiotem działań ze względu na jej bezpośredni związek z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Warto również zauważyć, iż niezależnie od postępu technicznego i wyposażenia zakładów, jakość tworzona jest przede wszystkim przez ludzi. Z jednej strony, pracownicy organizacji wytwarzają produkty i świadczą usługi, z drugiej, konsumenci (odbiorcy oferty) wywierają istotny wpływ na przygotowanie przez firmy oferty.

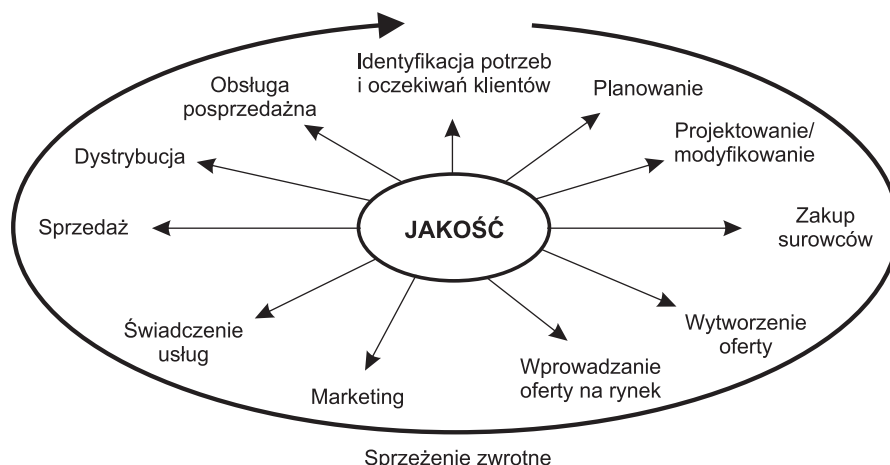
Kreowanie wizerunku dobrego produktu lub usługi nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek wywiązania się ze składanej w ten domyślny sposób deklaracji. Jakość, szczególnie w odniesieniu do produktów usługowych, powstaje bowiem w umyśle klienta, i to on ostatecznie weryfikuje poziom oferty. Rozbieżność pomiędzy komunikowanym przez przedsiębiorstwo a zweryfikowanym przez konsumentką praktykę poziomem jakości prowadzi w efekcie do zaniechania zakupów przez klientów. Rola klienta, nadrzędna w prowadzeniu biznesu, stanowi podstawę koncepcji kontrolingu marketingowego oraz systemowego zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001:2000.

System zarządzania jakością

System zarządzania jakością to system zarządzania kierujący i nadzorujący organizację ze zwróceniem uwagi na jakość. Cechą zarządzania są natomiast skoordynowane działania ukierunkowane na zarządzanie i kontrolowanie organizacji³⁾. Kluczową kwestią w ramach systemu zarządzania jakością jest zarządzanie organizacją poprzez systemowe rozwiązania ukierunkowane na cechy końcowego wyrobu danej organizacji. Systemowe zarządzanie jakością często organizowane jest zgodnie z wymaganiami zawartymi w międzynarodowej normie ISO 9001:2000⁴⁾. Wdrażanie systemu zarządzania jakością oparte na wymaganiach ww. normy jest dobrowolne. Jeżeli jednak organizacja zdecyduje się na spełnienie wymagań i późniejszą certyfikację systemu, niemożliwe jest wyłączenie wybranych wymagań, chyba że ze względu na specyfikę prowadzonej działalności. Co ważne, normy ISO serii 9000 nie są normami technicznymi, opisującymi parametry techniczne dotyczące wyrobów gotowych. Wspomniane normy regulują zasady organizacyjne przedsiębiorstwa. Spełnienie wymagań w nich zawartych ma w efekcie końcowym zagwarantować oferowanie produktów i świadczenie usług na odpowiednim poziomie jakościowym. Wymagania odnoszą się do wszystkich etapów w „cyklu życia produktu”, począwszy od dokonywania zakupów poprzez proces produkcyjny, na dystrybucji i ocenie wyrobów przez klienta kończąc. Zatem wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001:2000 powinno zapewnić odpowiedni sposób zarządzania organizacją przez pryzmat jakości. Zarządzanie jakością odnosi się do cech produktu materialnego, usługi, jak i wszystkich zasobów materialnych oraz działań organizacyjnych pojawiających się w procesie powstawania produktu czy usługi. Istotnym elementem związanym z systemowym zarządzaniem jakością jest podejście procesowe rozumiane jako działania ukierunkowane na identyfikację i zarządzanie procesami⁵⁾. Systemowe zarządzanie polega na zarządzaniu procesami przez planowanie celów, realizację działań zgodnie z wymaganiami zawartymi w ISO 9001, monitorowanie procesów i ciągłe doskonalenie.

Kontroling marketingowy

Kontroling marketingowy to szczególny system koordynacji określonych działań w sferze zarządzania, przede wszystkim w zakresie planowania i kontroli oraz gromadzenia i przetwarzania informacji⁶⁾. Spełnia on w przedsiębiorstwie rolę narzędnika koordynującego przepływ danych pomiędzy



Rys. 1. Jakość elementem konstytuującym działania na poszczególnych etapach realizacji działań gospodarczych

Źródło: opracowanie własne.

obszarami planowania i kontroli w przedsiębiorstwie. Kontroling pozwala na sterowanie firmą dzięki informacji, umożliwiając redukcję niepewności, ocenę ryzyka planowanych działań strategicznych oraz zapewniając możliwość rozwoju przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia potrzeb firmy najbardziej użyteczna informacja jest:⁷⁾

- aktualna, czyli dostępna w czasie umożliwiającym podjęcie właściwego działania,
- wyczerpująca i dokładna, czyli dostarczająca wiarygodnego odzwierciedlenia rzeczywistości,
- konkretna, czyli dostarczająca wszelkich potrzebnych szczegółów i faktów,
- odpowiednia, czyli przydatna dla menedżerów w określonych warunkach i w stosunku do szczególnych potrzeb.

Zapewnienie informacji spełniającej powyższe warunki wymaga opracowania przez przedsiębiorstwo odpowiednich metod jej pozyskiwania, przetwarzania, analizowania i dystrybuowania pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Zbiór takich metod tworzy system informacji ekonomicznej (gospodarczej) przedsiębiorstwa, który stanowi podstawę do podejmowania przez menedżerów decyzji.

Kontroling marketingowy koordynuje przepływ informacji marketingowej w przedsiębiorstwie po to, by firma mogła skoncentrować się przede wszystkim na korzyściach, jakie może zapewnić swoimi klientom i odróżnić się tym samym od konkurencji. Wszelkie działania marketingowe podejmowane są i realizowane przy uwzględnieniu orientacji na⁸⁾:

- klienta i rynek (koncentracja na realizacji potrzeb klientów),
- cele (czyli na skuteczność działań),
- wąskie gardła (zapewnienie efektywności działań),
- przyszłość (planowanie przyszłej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa).

Postulaty te są natomiast realizowane dzięki następującym grupom instrumentów:

- planowanie wyników (np. plan marketingowy),
- planowanie finansowe (np. budżetowanie),



- rachunek kosztów postulowanych,
- instrumenty marketingu-mix.

Schemat kontrolingu marketingowego został zaprezentowany na rysunku 2.

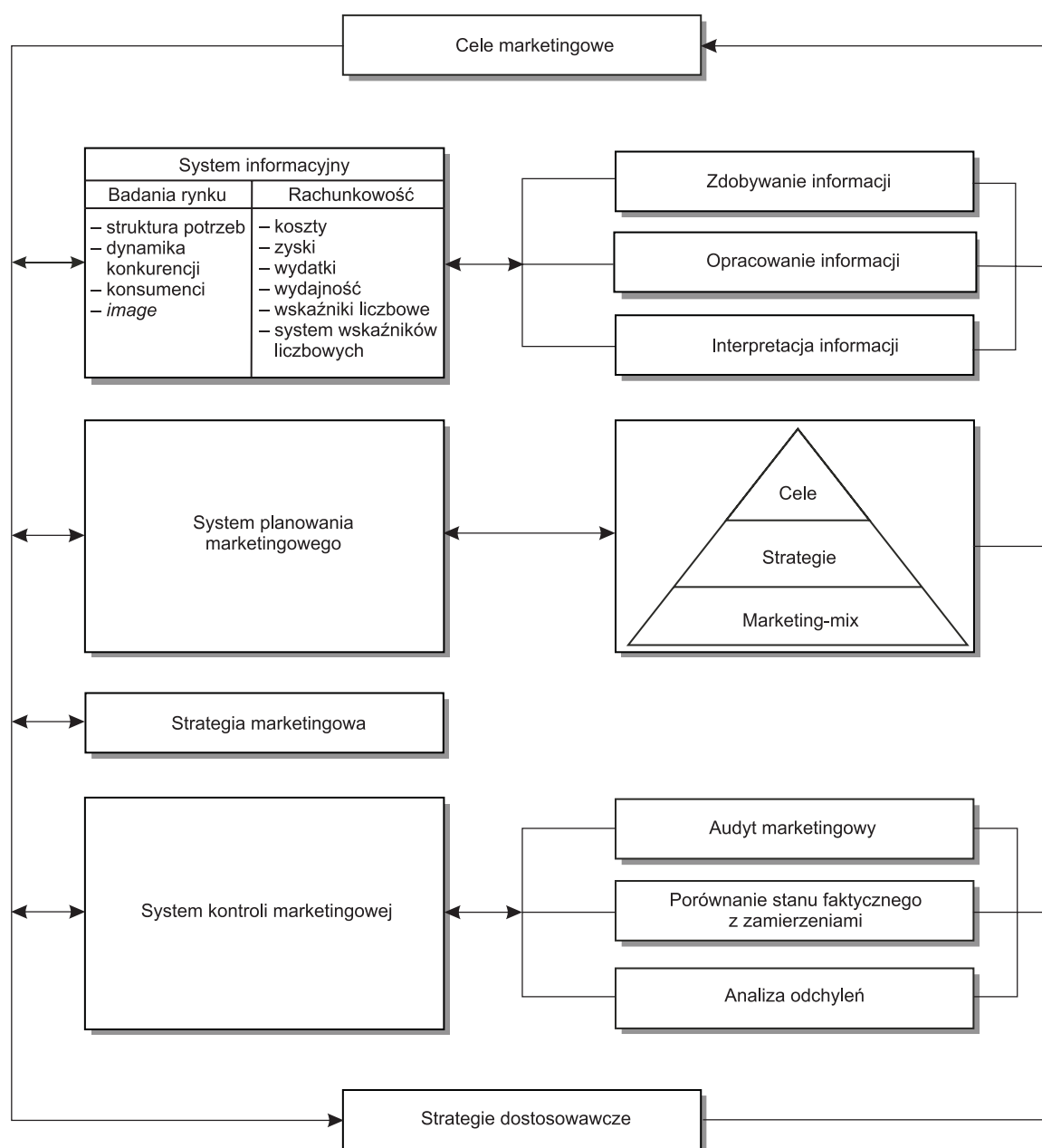
Przedmiotem zainteresowania kontrolingu marketingowego jest dążenie do osiągnięcia zysku przez jak najlepsze zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym jest tutaj zapewnienie właściwej oferty, która najbardziej odpowiada zapotrzebowaniu rynkowemu, a jednocześnie przynosi najwyższy zysk. Zapotrzebowanie rynkowe rozpatrywane powinno być zarówno pod kątem zakresu przedmiotowego oferty i jej jakości, jak również oczekiwanego przez nabywców systemu dystrybucji i poziomu cen.

Najważniejszym zadaniem systemu kontrolingu marketingowego jest zapewnienie decydom dostępu do niezbędnych danych płynących zarówno z otoczenia przedsiębiorstwa, jak i z jego wnętrza, co w sposób graficzny zostało zaprezentowane na powyżej zaprezentowanym schemacie.

Kontroling marketingowy a system zarządzania jakością



epicentrum działań systemu zarządzania jakością (SZJ) i kontrolingu marketingowego (KM) jest klient. Czy jest to zatem wystarczająca przesłanka do integracji tych systemów? Rozpatrując powyższe zagadnienie wielowymiarowo, moż-



Rys. 2. Schemat kontrolingu marketingowego

Źródło: opracowanie własne na podst.: M. KOMOR, *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2001, s. 74.

Tab. Przesłanki integracji systemu zarządzania jakością i kontrolingu marketingowego

Lp.	Kryterium	SZJ	KM	P/R*
1.	Cel	Zarządzanie organizacją poprzez jakość wytworzoną na bazie informacji	Zarządzanie działalnością marketingową poprzez informacje	R
2.	Zakres	Całokształt działalności firmy	Działalność marketingowa firmy	R
3.	Podmiot zainteresowania	Klient	Klient	P
4.	Przedmiot zainteresowania	Zysk poprzez identyfikację i zaspokojenie potrzeb (oczekiwań) klienta oraz nadzorowanie procesów	Zysk poprzez identyfikację i zaspokojenie potrzeb (oczekiwań) klienta	P
5.	Występowanie sprzężenia zwrotnego	Tak	Tak	P
6.	Identyfikacja potrzeb i oczekiwań klienta	Podstawa działania	Podstawa działania	P
7.	Weryfikacja spełnienia oczekiwań klienta	Tak	Tak	P
8.	Analiza danych	Tak	Tak	P
9.	Komunikacja wewnętrzna	Istotna	Istotna	P
10.	Komunikacja zewnętrzna	Istotna	Istotna	P
11.	Ujęcie systemowe	Tak w odniesieniu do wymagań zawartych w normie ISO 9001:2000	Tak w odniesieniu do działań marketingowych	P

* P – Podobieństwa, R – Różnice

Źródło: opracowanie własne.

na wyodrębnić wiele kryteriów opisujących oba wymienione systemy. Wyniki takiej analizy prezentuje powyższa tabela.

Wskazane w niej różnice pozwalają stwierdzić, że kontroling marketingowy jest elementem składowym systemu zarządzania jakością. Choć ten ostatni nie wymaga ujmowania działań marketingowych w ramach systemu, to jednak pośrednio czyni to poprzez narzucenie wymagań co do identyfikacji klienta, badania jego zadowolenia, analizy danych i planowania na tej bazie oferty.

Na podstawie analizy nasuwa się jeden wniosek – elementy kontrolingu marketingowego są odzwierciedlone w systemie zarządzania jakością. Stwierdzenie to stanowi podstawę do włączenia kontrolingu marketingowego w system zarządzania jakością i ujmowania postępowania w sposób zorganizowany i spójny z innymi działaniami.

Wnioski

Wspólne elementy kontrolingu marketingowego oraz systemu zarządzania jakością wskazują na możliwość połączenia różnych działań w ramach jednego rozwiązania organizacyjnego. Z uwagi na szerszy zakres wymagań zawartych w normie ISO 9001:2000 niż w ramach kontrolingu marketingowego można dokonać integracji w ramach systemu zarządzania jakością. Czy jednak takie postępowanie gwarantuje sukces rozumiany jako zysk dla danej organizacji? Sukcesu nie gwarantuje, ale ze względu na zbieżne elementy kontrolingu marketingowego oraz systemu zarządzania jakością warto dokonać integracji, aby działania były spójne. Zespo-

nie różnych aktywności gospodarczych w ramach spójnego rozwiązania organizacyjnego obniża koszty tych działań. Jednocześnie jednoznaczne ich opisanie nie wprowadza chaosu informacyjnego i nakładania się działań w odniesieniu do klienta z dwóch różnych systemów.

Piotr Kwiatek, Sławomir Zapłata

PRZYPISY

- ¹⁾ PN EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt. 3.1.1., s. 25.
- ²⁾ A. DMOWSKA, *Słownik języka polskiego*, WILGA, Warszawa 1996, s. 337.
- ³⁾ PN EN ISO 9000..., *op.cit.*, pkt. 3.2.6., s. 29.
- ⁴⁾ PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością – Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001.
- ⁵⁾ PN-EN ISO 9001..., *op.cit.*, pkt. 0.2 Podejście procesowe, s. 13.
- ⁶⁾ K. WIERZBICKI, *Kontrola wewnętrzna w podstawowych jednostkach gospodarczych: poradnik organizacyjno-metodyczny*, Uniwers, Zielona Góra 1996, s. 56.
- ⁷⁾ R. W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 676.
- ⁸⁾ B. PILARCZYK, P. KWIATEK, *Zastosowanie kontrolingu w działalności marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kontrola i kontroling w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. B.R. KUCA, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2002.

Autorzy: mgr Piotr Kwiatek – Katedra Strategii Marketingowych AE w Poznaniu; mgr Sławomir Zapłata – Katedra Ekonomiki Jakości tejże uczelni.

Współczesna koncepcja marketingu – nowa zasada działania przedsiębiorstwa

Magdalena Soboń

Ewolucja pojęcia marketingu

Do dnia dzisiejszego nie opracowano jednej, powszechnie przyjętej definicji pojęcia „marketing”. Istniejące określenia różnią się między sobą, gdyż powstawały w różnych okresach kształtowania się gospodarki rynkowej. Ich ideą przewodnią są:

- możliwości zbytu według potencjalnych potrzeb,
- osiąganie własnych celów instytucji,
- planowanie: produktu, ceny, kanałów dystrybucji, promocji,
- kreowanie produktu, który nabywca zechce kupić,
- wytwarzanie produktów zaspokajających potrzeby,
- zaspokajanie potrzeb i zdobywanie rynku,
- kreowanie odbiorców¹⁾.

O.C. Ferrei i W.M. Pride²⁾ przypisali marketingowi zadanie realizacji wyznaczonego celu przedsiębiorstwa (np. odpowiedniego poziomu zysku), przy zastosowaniu właściwych działań. B. Colli³⁾ zawężył marketingową koncepcję działania przedsiębiorstwa do przedsięwzięć z zakresu sprzedaży na obecnych i przyszłych rynkach. T. Kramer⁴⁾ uznał marketing za proces, w którym struktura popytu na dobra i usługi jest antycypowana albo rozszerzana i zaspokajana przez innowacje, sprzedaż i wymianę dóbr i usług. T. Orłowski⁵⁾ skupił się na zintegrowanych działaniach, zmierzających do coraz lepszego opanowania rynku i zwiększenia sprzedaży produktów i usług. Wedle Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu marketing jest procesem planowania i realizacji koncepcji, ustalania ceny, promocji i dystrybucji idei, dóbr i usług w celu dokonania wymiany, mającej służyć osiągnięciu celów organizacji i jednostek⁶⁾. Do życzeń klientów i metod ich zaspokajania odwołał się T. Sztucki⁷⁾, a Ph. Kotler⁸⁾ w najszerszy sposób potraktował kwestię zadowolenia i sformułował definicję uwzględniającą satysfakcję stron uczestniczących w wymianie.

Z przedstawionych określeń widać, jak koncepcje marketingu ewoluowały – od typowo sprzedażowych aż do nastawionych na klienta. Proces ten nie został jeszcze zakończony. Marketing przekształca się nieustannie, by spełniać pokładane w nim nadzieje, niezależnie od warunków, w których jest wykorzystywany. Dzisiejszy marketing nie jest już funkcją, nową kampanią promocyjną czy specjalną ofertą zakupu. Staje się globalnym narzędziem zarządzania i filozofią działania przedsiębiorstwa. Jest koniecznym warunkiem prowadzenia firmy w gospodarce o rozwiniętych strukturach; aby wygrywać czy nawet jedynie przetrwać na rynku, potrzebna jest nowa filozofia.

Tylko przedsiębiorstwa nakierowane na klienta mogą odnosić sukcesy⁹⁾.

Czynniki zmian

Przeksztalcenie się marketingu klasycznego w nowy marketing nie polega jedynie na przeniesieniu punktu ciężkości z badania zależności między czterema podstawowymi elementami marketingu-mix na inne wielkości ani też z większego zróżnicowania i uszczegółowienia modeli badających reakcje konsumentów na zmieniającą się sytuację rynkową¹⁰⁾. Nowy, mniej lub bardziej zmodyfikowany i dostosowany do współczesnych czasów marketing, korzystający z dorobku znanych szkół marketingu i teoretycznej podbudowy marketingu klasycznego, powinien uwzględniać wiele nowych czynników, charakterystycznych dla obecnych czasów:

- **boom technologiczny i informatyczny** – eksplozja technik komputerowych, telekomunikacyjnych i informatycznych oddziałuje na sposoby dostarczania wartości klientom, stwarza nowe, lepsze możliwości poznawania i śledzenia konsumentów, tworzenia oferty dopasowanej do ich potrzeb, sprawnej dystrybucji oraz skutecznej komunikacji;
- **proces globalizacji** – korporacje tworzą globalne struktury, pozwalające na natychmiastowe rozpowszechnianie dostarczanych przez nie dóbr, otoczenie marketingowe przedsiębiorstw staje się bardziej złożone, odległości zarówno geograficzne, jak i kulturowe kurczą się i zmienia się tradycyjna rola państwa;
- **zmieniające się postawy klientów¹¹⁾** i kryteria wartości – obserwuje się polaryzację zachowań, aktywność w poszukiwaniu informacji o towarach i warunkach ich nabywania, postępujący proces indywidualizacji oraz starzenie się społeczeństw powodowane spadkiem liczby narodzin i wydłużaniem życia;
- **zmiany w gospodarce światowej** – powszechny jest problem spowolnionego wzrostu gospodarczego oraz ubożenia części świata, skutkujący spadkiem siły nabywczej; zauważa się zmiany zachodzące w rozwoju roli regionów oraz samorządów lokalnych, obserwuje się zjawiska deregulacji i prywatyzacji¹²⁾;
- **trendy proekologiczne** – przedsiębiorstwa biorą na siebie odpowiedzialność za środowisko naturalne, a ruchy proekologiczne stają się coraz bardziej widoczne i bezkompromisowe; istnieje stały trend zaostrzania przepisów w kwestii ochrony przyrody, szybko rozwijają się również branże wyspecjalizowane w działaniach związanych z ochroną środowiska.

Zidentyfikowane i opisane czynniki kształtują i będą kształtowały marketing na świecie i w Polsce w najbliższych latach. Sprawiają one, że współczesne oblicze tej dyscypliny zmienia się, by być skutecznym narzędziem w rękach marketerów i umożliwić przedsiębiorcom powodzenie w realizowanych przedsięwzięciach. Nie należy więc bagatelizować ich znaczenia, a wręcz przeciwnie – bacznie obserwować.

Związki z klientami

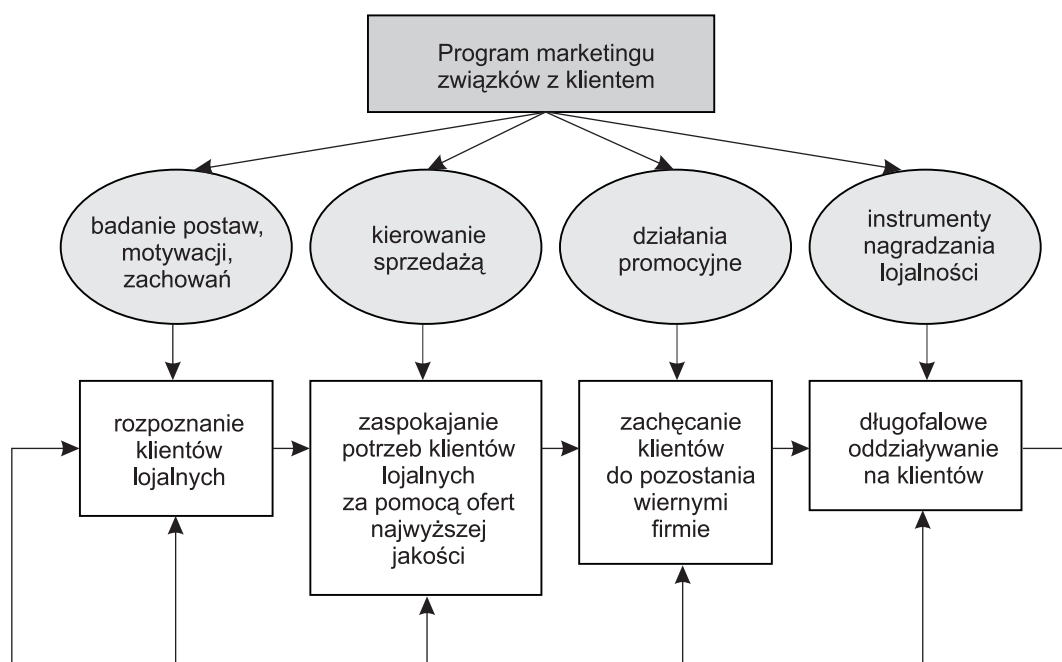
Istotę i treść marketingu można więc rozumieć jako postulat twórczej adaptacji przedsiębiorstwa do zmienionych warunków otoczenia i skutecznego dostosowywania się do potrzeb konsumentów (aktualnych i przewidywanych), umożliwiające właściwe i pełne ich zaspokojenie¹³⁾. Na tworzenie użyteczności dla konsumenta, dostarczanie czegoś stanowiącego dla niego rzeczywistość i satysfakcjonującą wartość jako sens działań marketingowych wskazywał już w latach 50. P.F. Drucker¹⁴⁾. Jako jeden z pierwszych poddał krytyce tradycyjny pogląd głoszący, że wyjściowym punktem wszelkich działań na rynku są możliwości wytwórcze producentów, a co za tym idzie – sam wyrób. Słuszność i przydatność tego poglądu potwierdził T. Levitt¹⁵⁾, podkreślając, że działania takie prowadzą do tzw. marketingowej krótkowzroczności – angażowania się w produkt, a nie w proces zaspokajania potrzeb, którym ma służyć.

Ponieważ współczesnego konsumenta cechuje duża zmienność w podejmowaniu decyzji i w postępowaniu na rynku – z klienta masowego staje się nabywcą indywidualnym, a zjawisku temu towarzyszy niestabilność otoczenia, narastająca konkurencja i bariera tzw. rynku nasyconego – zadaniem marketingu jest zaproponowanie i rozwinięcie form działania i instrumen-

tów dostosowanych do współczesnych realiów, umożliwiających większą niż do tej pory troskę o klienta. Niezbędne do tego jest dysponowanie najświeższymi informacjami w zakresie cech konsumentów, potrzeb, preferencji oraz popytu, stylów życia, systemów wartości, ich przemian i prawidłowości, zachowań nabywczych, ich determinant oraz lojalności, wizerunku przedsiębiorstwa, stosunku do cech produktu i stopnia dostosowania do potrzeb, postrzegania cen i stopnia akceptacji, oceny systemów sprzedaży, dostosowania instrumentów promocji do oczekiwań oraz ich skuteczności¹⁶⁾.

Współczesne przedsiębiorstwo musi zatem dokonać identyfikacji i personifikacji swoich klientów, musi potrafić ich scharakteryzować i określić ich motywację w takim stopniu, w jakim dotychczas nie miało to miejsca¹⁷⁾. Podjęcie owych działań jest charakterystyczne dla marketingu więzi z klientem¹⁸⁾. Jego głównym punktem jest nie tylko skupienie się na potrzebach nabywców i dążenie do ich zaspokojenia, lecz w przeciwnieństwie do tradycyjnych działań – nacisk na to, co dzieje się po dokonaniu przez nabywcę zakupu.

O znaczeniu związków i relacji z klientami we współczesnym marketingu pisało wielu autorów¹⁹⁾. F. Webster²⁰⁾ stwierdził, że dzisiejszy marketing musi być odpowiedzialny za kreowanie więzi z klientem, co oznacza, iż ma być indywidualny i interaktywny. Zdaniem Mc Kenna²¹⁾ powinien on przejść transformację od manipulowania klientem do zaangażowania go w działalność firmy, od sprzedaży i monologu do komunikowania się i integracji klienta z firmą. Według Ch. Grönroosa²²⁾ marketing jest po to, by ustanawiać, utrzymywać i rozwijać długookresowe relacje z konsumentami, co można osiągnąć poprzez wzajemną wymianę i wypełnianie obietnic. D. Mercer²³⁾ napisał natomiast, iż marketing można rozumieć jako oparte



Rys. Proces kształtowania związków firmy z klientem

Źródło: K. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s. 295.

na serii obopólnie zyskowych transakcji relacje z klientami oraz dialog między przedsiębiorstwem i konsumentem.

Opinie te, a także wyniki przeprowadzanych przez przedsiębiorstwa rachunków ekonomicznych wskazują na istotną rolę związków z nabywcami. Z tego powodu podmioty gospodarcze powinny dążyć do budowania lojalności i przywiązywania kupujących do firmy.

System działań zmierzających do tworzenia i rozwoju więzi przedsiębiorstwa z klientami przedstawia rysunek.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa rozumieją jednak zasady rządzące współczesnym marketingiem i traktują go jako instrument o charakterze taktycznym, mający zapewnić chwilowy wzrost udziału w rynku czy zwiększenie sprzedaży. Tymczasem zbudowanie faktycznie trwałych więzi między konsumentem a firmą nie jest kwestią przypadkowych i krótkookresowych działań. Wymaga to długoterminowych inwestycji, na których efekty trzeba czasami dość długo czekać⁽²⁴⁾.

Skutkiem kształtowania więzi z klientami są przyjazne nastawienie przedsiębiorstwa do adresatów oferty oraz klientów wobec firmy.

Przyjazne relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem opisuje wiele cech, z których najważniejsze to:

- preferencje cenowe,
- specjalna oferta produktowa,
- zestaw dodatkowych usług,
- specjalny sposób obsługi, dystrybucji,
- wydłużone terminy płatności,
- stałe wizyty w przedsiębiorstwie,
- udział w imprezach i uroczystościach w przedsiębiorstwie,
- przekazywanie biuletynów i informatorów,
- zaproszenie do odwiedzania stoisk targowych,
- upominki firmowe,
- możliwość nieograniczonego kontaktu z kierownictwem przedsiębiorstwa⁽²⁵⁾.

Przyjazne zachowania klienta w stosunku do przedsiębiorstwa charakteryzuje m.in.:

- wyrozumiałość w przypadku błędów i usterek produktów,
- pełne zaufanie do przedsiębiorstwa,
- akceptacja marek (pełne przywiązanie),
- akceptacja form obsługi,
- pełna znajomość realiów przedsiębiorstwa,
- kontakty osobiste (i prywatne) z pracownikami,
- odpieranie krytyki firmy i kontrargumentów (we własnym środowisku),
- przekazywanie informacji o przedsiębiorstwie we własnym środowisku⁽²⁶⁾.

Ponieważ na współczesnym rynku coraz trudniejsze staje się pozyskanie nowych klientów, ze względu na ustabilizowany poziom popytu, konieczne jest większe zainteresowanie już istniejącymi. Koncepcja zatrzymania klienta staje się podstawową wytyczną do formułowania strategii marketingowych, a w konsekwencji budowa i utrzymanie trwałej więzi staje się kluczem do poprawy rentowności. Działania takie są bowiem opłacalne, a ponoszone na nie wydatki należy traktować w kategorii inwestycji⁽²⁷⁾. Stwierdzono em-

pierycznie, że pozyskanie nowych klientów jest nawet pięciokrotnie droższe niż utrzymywanie stałych klientów⁽²⁸⁾. Rentowność ta jest wyższa między innymi, gdyż stali nabywcy lepiej znają ofertę firmy, mają mniej problemów z używaniem jej produktu, a kontakty z nimi mogą być szybsze i sprawniejsze⁽²⁹⁾.

Budowanie stałych związków z klientami jest szczególnie ważne w odniesieniu do najcenniejszych, wysoko zyskowych nabywców. Ta stosunkowo niewielka procentowo część kontrahentów (najczęściej do 20%) pozwala podmiotom gospodarczym realizować znaczną część zysków (nawet do 80% obrotów)⁽³⁰⁾. Przedsiębiorstwo powinno zatem nieprzerwanie koncentrować uwagę i troszczyć się o swoich najlepszych klientów, dążąc do utrzymania ich lojalności wobec firmy przez jak najdłuższy czas. Powinno otoczyć ich opieką, gdyż są oni równie cenni dla konkurencji.

Firma podejmując działania zmierzające do zbudowania więzi z klientem powinna sprawdzić, czy nabywca je zaakceptuje i wyrazi zgodę na zmianę dotychczasowych względnie luźnych i nie zobowiązujących stosunków w trwałe relacje⁽³¹⁾. Ważne, aby klient postrzegał je jako korzystne dla niego. Jeśli bowiem nie będzie zrozumienia i akceptacji koncepcji, to mimo wydatkowania znacznych kwot na program budowania związków z nabywcami, działania zakończą się niepowodzeniem. Poznanie opinii klienta w sprawie budowy więzi z firmą pozwala również zdobyć informacje o ich preferowanych formach, a pozyskana w ten sposób wiedza ułatwi menedżerom wybór i wdrożenie najwłaściwszych metod.

Podsumowanie

Twórczym efektem krytyki klasycznego rozumienia marketingu jest koncepcja ujmująca satysfakcję nabywcy za sens wszelkich działań na rynku. Zbiór użyteczności oferowanych nabywcy oraz poziom jego usatysfakcjonowania uzależniają skalę korzyści uzyskiwanych przez wszystkich uczestników obsługi rynku w postaci zrealizowanej sprzedaży (zysku)⁽³²⁾. Punktem wyjścia tworzenia użyteczności oferty jest identyfikacja potrzeb klientów. Pozwała ona na stworzenie różnych propozycji zaspokajania wymagań konsumentów, dostarczających maksymalnego pakietu korzyści⁽³³⁾. W ten sposób potencjalni nabywcy stają się faktycznymi użytkownikami, a przedsiębiorstwo osiąga sukces rynkowy.

Magdalena Soboń

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob.: W. ŚMID, *Metamarketing*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- ²⁾ O.C. FERREI i W.M. PRIDE, *Fundamentals of Marketing*, Houghton Mifflin Co., Boston 1982, s. 19.
- ³⁾ B. COLLI, *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1995, s. 105.
- ⁴⁾ Marketing Staff of the Ohio State University, *Statement of Marketing Philosophy*, „Journal of Marketing”, 1965 January, s. 43.
- ⁵⁾ T. ORŁOWSKI, *Nowy leksykon ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa 1998, s. 214.
- ⁶⁾ Ph. KOTLER, G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS, V. WONG, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 40.
- ⁷⁾ T. SZTUCKI, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 9.
- ⁸⁾ Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 6.

- ⁹⁾ Ph. KOTLER, *Marketing...*, op.cit., s. 32.
- ¹⁰⁾ A. GWIAZDA, *Ewolucja współczesnego marketingu*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 11, s. 37.
- ¹¹⁾ Interesujące rozważania na temat tendencji w zachowaniach nabywców przedstawiono [w:] J. BERBEKA, *Nowe tendencje w zachowaniach konsumentów*, „Marketing i Rynek” 1999 nr 1, s. 16-18.
- ¹²⁾ Na podstawie: Ph. KOTLER, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 19.
- ¹³⁾ S. WILMAŃSKA-SOSNOWSKA, *Marketing jako filozofia skutecznych działań na rynku*, [w:] *Marketing*, „Zeszyty Naukowe WSHE w Łodzi” nr 2(22)/2002, s. 9.
- ¹⁴⁾ P.F. DRUCKER, *Practice of Management*, Harper and Row, New York 1954, s. 37.
- ¹⁵⁾ T. LEVITT, *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review” 1960 nr 7-8.
- ¹⁶⁾ Na podstawie: *Decyzje konsumentów i ich determinanty*, praca zbiorowa pod red. E. KIEZEL, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach 2001, s. 18.
- ¹⁷⁾ E. GEFFROY, *Clienting. Jedyne co przeszkadza, to klient*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 236.
- ¹⁸⁾ Z jęz. angielskiego *Customer Relationship Marketing – CRM*; zob. M. TROJANOWSKI, *W kierunku budowania więzi z klientami – nowe wyzwanie dla marketingu*, [w:] *Marketing, paradygmaty, zastosowania*, Materiały Kongresowe, Jelenia Góra 24-27 września 2000 r., t. 2, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 852/2000, s. 36.
- ¹⁹⁾ Ciekawy przegląd poglądów w tej materii znajdujemy w: J. OTTO, *Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 7-8, s. 54.
- ²⁰⁾ F. WEBSTER, *The Changing Role of Marketing within the Corporation*, „Journal of Marketing” 1992 September, s. 5.
- ²¹⁾ R. McKENNA, *Relationship Marketing*, Addison Wesley Publishing Co., London 1992, s. 16.
- ²²⁾ Ch. GRÖNROOS, *Marketing Redefined*, „Management Decision” 1990 nr 8.
- ²³⁾ D. MERCER, *Marketing*, Second Edition, Blackwell Business 1996, s. 16.
- ²⁴⁾ Por.: A. J. SŁYWOTZKY, B. P. SHAPIRO, *Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zält, nicht die schnelle Markt*, „Harvard Business Manager” 1994 nr 2, s. 86-87.
- ²⁵⁾ D. WOŹNY, *Kształtowanie przyjaźni z klientem – nowe podejście w marketingu*, [w:] *Marketing. Współczesne obszary badania i zastosowania*, pr. zbior. pod red. Z. KĘDZIOR, Centrum Badań i Ekspertyz AE im. K. Adamieckiego w Katowicach 2000, s. 191.
- ²⁶⁾ D. WOŹNY, *Kształtowanie...*, op.cit., s. 191.
- ²⁷⁾ Pisał o tym już przed wieloma laty E. BURSK, *View Your Customers as Investments*, „Harvard Business Review” 1966 nr 5-6, s. 91-93.
- ²⁸⁾ M. WILLIAMS, *Interactive Marketing. How to Use Integrated Offer-driven Advertising, Database Marketing and Sales Promotion to Create Maximum Action*, Prentice Hall, Australia 1994; A. MICHELL, *The Ties that Bind*, „Management Today” 1996 nr 6; *Harte-Hanks Market Research Announces Result of Customer Loyalty Study*, „Direct Marketing” 1999 nr 62; za: M. TROJANOWSKI, *W kierunku...*, op.cit., s. 32.
- ²⁹⁾ Zob.: G.S. DAY, *Budowanie trwałych związków*, „Puls Biznesu” – dodatek „Marketing doskonały” 2000.
- ³⁰⁾ Jest to zgodne z zasadą 20/80 wyprowadzoną z tzw. prawa Pareto.
- ³¹⁾ J. OTTO, *Programy lojalności w walce o utrzymanie klienta – szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa przełomu wieków*, [w:] *Marketing, paradygmaty, zastosowania*, Materiały Kongresowe, Jelenia Góra 24-27 września 2000 r., t. 2, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 852/2000, s. 49.
- ³²⁾ S. WILMAŃSKA-SOSNOWSKA, *Marketing...*, op.cit., s. 10.
- ³³⁾ Więcej o procesie identyfikacji i zaspokajania potrzeb [w:] K. PRZYBYŁOWSKI, S. W. HARTLEY, R. A. KERIN, W. RUDELIUS, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 11-13.

Autorka: asystentka w Katedrze Marketingu, Uniwersytet Szczeciński.

Modele biznesowe w gospodarce internetowej

Waldemar Wolski

Przenikanie technologii internetowej (*Web technology*)¹⁾ do tradycyjnej gospodarki stymuluje tworzenie nowych modeli biznesowych lub funkcji, jakie dotychczas nie występowały w gospodarce. Adaptacja internetowych rozwiązań wymaga jednak zbudowania dla tych modeli (zastosowań) odpowiednich aplikacji internetowych²⁾.

Na gospodarkę można patrzeć z perspektywy dwóch osi: ekonomii produkcji – postrzeganej w kategoriach produkcji i rynków oraz ekonomii (gospodarki) internetowej³⁾, w której taki rodzaj zależności przestaje obowiązywać. W obszarze gospodarki internetowej rynek może być pojedynczy użytkownik, grupa przedsiębiorstw lub dostawca informacyjny (broker informacyjny, zaufania...). W świecie gospodarki internetowej zasadniczym źródłem wartości ekonomicznej stają się nowe miary wartości określane w kategoriach treści, danych lub wiedzy oraz formy ich przechowywania jako dobra sprzedawne. Formy przechowywania treści mogą przybierać postać produktów, usług lub transakcji tworzonych w różnych modelach działalności. Każdy z tych modeli może funkcjonować zarówno w środowisku B2C (*Business to Consumer*), B2B (*Business to Business*), G2C (*Government to Citizen*), jak i B2G (*Business to Government*). Jednak najbardziej ekscytujące procesy zachodzą w środowisku B2B; zmieniają relacje pomiędzy przedsiębiorstwami z zupełnie nowym zestawem zasad, jakie obowiązują w tradycyjnej gospodarce. Generują wartości dzięki tworzeniu się nowych marek i łatwiejszemu prowadzeniu procesów biznesowych. Patrząc z perspektywy gospodarki internetowej, przedsiębiorstwa i organizacje mają do wyboru co najmniej siedem modeli biznesowych, jakie mogą wykorzystać w swojej działalności. Każdy z nich może być użyty zarówno w tradycyjnie prowadzonej działalności, jak również w nowym biznesie, który przedsiębiorstwo planuje prowadzić w sieci⁴⁾. Modelami, o których mówimy, są:

- platforma handlu internetowego,
- pośrednik informacyjny,
- broker zaufania,
- broker kupujących,
- broker sprzedających,
- broker transakcyjny,
- platforma wspólnych interesów,

Platforma handlu internetowego



platformy handlu internetowego (*e-commerce*) są witrynami sklepowymi gospodarki internetowej (działającymi w środowisku B2B lub



B2C) umożliwiającymi prowadzenie handlu i tworzenie marż handlowych, oferującymi klientom możliwość zakupu lub zamawiania dowolnych towarów i usług poprzez sieć. Pozwalają także na prowadzenie działalności w środowisku B2B (sprzedaży) i uzyskiwanie wyższych marż poprzez redukcję kosztów związanych z transakcjami pomiędzy podmiotami gospodarczymi. W sektorze handlu internetowego możemy wyróżnić dwa modele rynkowe:

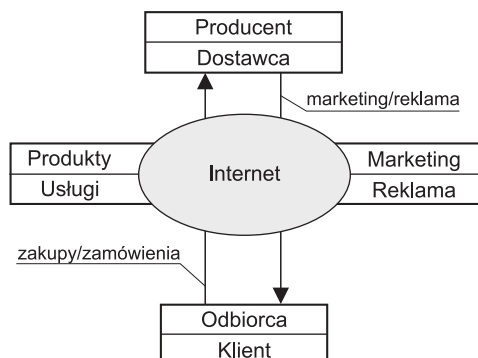
- organizacja przenosi tradycyjną *off-line* usługę lub produkt (towar) na witrynę internetową
- organizacja planuje stworzyć nową usługę lub dostarczać treść (informacje na temat produktów i usług) dostępną tylko poprzez sieć.

W modelach tych kluczowymi elementami stosowanymi w sieciowej organizacji handlu są technologia informatyczna, marketing, poziom usług i marka (znak firmowy). Istotne są też takie czynniki, jak: infrastruktura sieciowa, zarządzanie i zdolność uczenia się organizacji. Model platformy handlu internetowego pokazany na rys. 1 może być zastosowany w środowisku B2C, jak i B2B dla różnych organizacji – zarówno w obszarze produkcji, jak i usług. Organizację dokonującą wyboru modelu rynkowego determinuje potrzeba sformułowania strategii przedsięwzięcia i środowiska, w którym będzie funkcjonować. W organizacji stworzonej w sieci główne decyzje strategiczne dotyczyć będą zakresu innowacyjności (oryginalności danego rozwiązania), znaczenia przedsięwzięcia na mapie planowanej działalności i utrwalania marki.

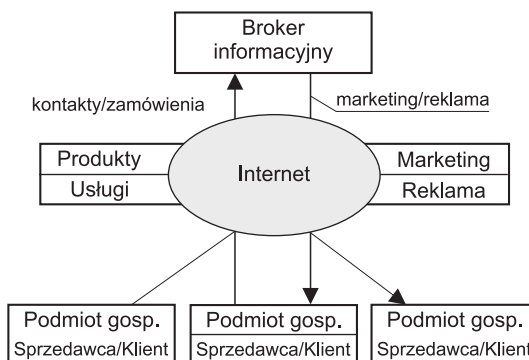
W przypadku organizacji tradycyjnej decyzje inwestycyjne nakierowane będą na wybór nowych technologii informatycznych i zbudowanie odpowiedniej infrastruktury pozwalającej na szybkie opracowywanie i wprowadzanie aplikacji *e-commerce*.

Pośrednik informacyjny

Brokerzy informacyjni kojarzą ze sobą kupujących i sprzedających, zazwyczaj nie posiadają niczego, a jedynie ułatwiają przeprowadzanie transakcji dzięki dostarczaniu usługom w postaci porad, bezpośrednich konsultacji, kojarzeniu ofert (nabywców i sprzedających) oraz szybkiej realizacji zamówień. W przeciwieństwie do platform handlu internetowego, oferujących określone produkty, brokerzy informacyjni muszą nawiązywać różne formy współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi i utrzymywać na swoich witrynach treści (informacje) o ich produktach, promując swoje strony internetowe wśród kupujących. Mogą też funkcjonować jako integratorzy różnych stron WWW lub jako reprezen-



Rys. 1. Model platformy handlu internetowego



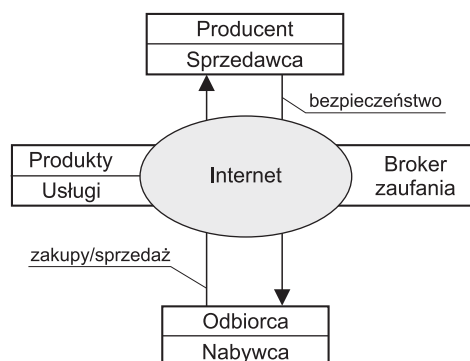
Rys. 2. Model biznesu brokera informacyjnego

tanci klientów. Najważniejszymi źródłami przychodu są prowizje, opłaty za reklamę i promocję oraz subskrypcje na towary dostawców. Model biznesu (rys. 2) wykorzystywany przez brokerów informacyjnych może funkcjonować w różnych segmentach rynku. Klasycznym przykładem takiego modelu są witryny internetowe ułatwiające zarządzanie w czasie rzeczywistym łańcuchami dostaw standardowych układów elektronicznych z zintegrowanego źródła grupującego wielu dystrybutorów, kontaktując ze sobą klientów i sprzedawców. Za przeprowadzone transakcje broker pobiera prowizje, które obciążają tylko sprzedającego.

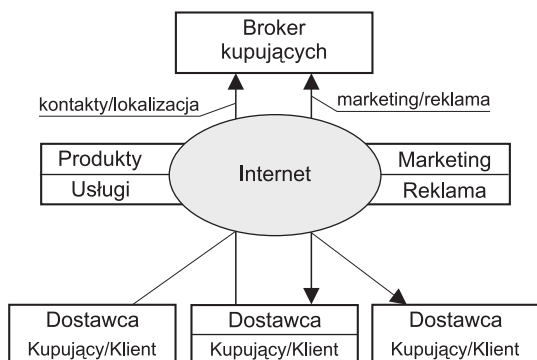
Witryna internetowa brokera informacyjnego pozwala na znalezienie poszukiwanego towaru lub usługi bez potrzeby przeszukiwania wielu katalogów dostawców. Zasadniczą siłą w rozwoju tego modelu biznesu jest dążenie do powiązania ze sobą dużej liczby kupujących i sprzedających oraz uproszczenie skomplikowanych i kosztownych operacji (transakcji) z tym związanych. Brokerzy informacyjni mogą również angażować się w różnych częściach łańcucha dystrybucji towarów i usług, nie tylko na samym jego końcu. Obszarem takim są finanse, z uwagi na to, że pośrednicy finansowi zbierając w jednym miejscu informacje na temat cen towarów i usług, warunków kredytów mogą sami przejąć obsługę procesu transakcyjnego w charakterze banku.

Broker zaufania

Brokerzy zaufania są podmiotami dostarczającymi bezpiecznego środowiska przeprowadzania transakcji internetowych i tworzącymi warunki do wzajemnego zaufania pomiędzy sprzedawcą i nabywcą. W gospodarce internetowej zaufa-



Rys. 3. Model organizacji wspomagającej dokonywanie płatności



Rys. 4. Model biznesu brokera kupujących

nie jest fundamentem, na którym budowane są wzajemne związki pomiędzy anonimowymi podmiotami uczestniczącymi w transakcjach. W środowisku tym możemy wyróżnić dwa modele brokerów zaufania:

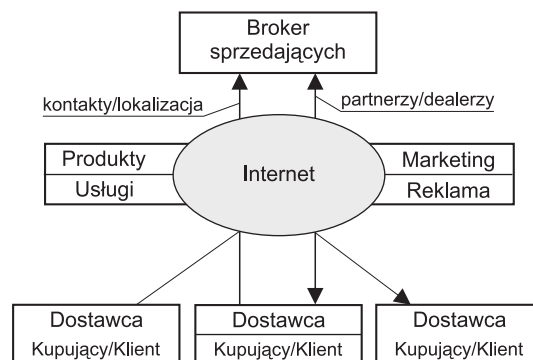
- organizacja wspomagająca dokonywanie płatności,
- organizacja stwarzająca (budująca) zaufanie pomiędzy sprzedawcą i klientem.

W pierwszym modelu (rys. 3) organizacje tworzą odpowiednie internetowe aplikacje wykorzystujące istniejącą infrastrukturę kart kredytowych do przeprowadzania bezpiecznych transakcji pomiędzy nabywcami i sprzedawcami.

W drugim modelu organizacje zapewniają bezpieczeństwo przeprowadzania transakcji poprzez stosowanie różnych technik kryptograficznych i stwarzają atmosferę zaufania w odniesieniu do działalności prowadzonej za pośrednictwem sieci. W pierwszej fazie działalności internetowej atmosferę zaufania buduje marka organizacji zdobyta w czasie tradycyjnej działalności. Dlatego właśnie marki takie, jak Visa, Citibank i American Express mają tak dużą wartość. Marki te mogą z powodzeniem być wykorzystywane w witrynach internetowych brokerów, budując zaufanie i bezpieczeństwo własnych nazw do swoich przedsięwzięć realizowanych w sieci. Natomiast organizacje stworzone w sieci mogą budować swoje zaufanie odwołując się do lepiej znanych marek firm, z którymi związane są wspólnymi interesami. Obszarem działania takich witryn internetowych są przedsięwzięcia związane z rezerwacją i sprzedażą biletów lotniczych, turystyką oraz dystrybucją oprogramowania. Brokerzy zaufania za przeprowadzone transakcje pobierają prowizje, które obciążają sprzedającego.

Broker kupujących

Brokerzy kupujących dostarczają wyspecjalizowany rodzaj pośrednictwa treści (informacji) umożliwiając klientom przeprowadzanie transakcji oraz wyszukiwanie informacji o towarach i ich cenach, zmniejszając koszty transakcji klientów związane z przeprowadzaniem operacji. Witryna internetowa brokera kupujących pozwala na znalezienie poszukiwanego towaru lub usługi po najniższej cenie bez potrzeby przeszukiwania wielu katalogów. Model biznesu opiera się na aplikacji internetowej pokazanej na rys. 4. Witryna powinna umożliwiać przeszukiwanie produktów i usług według różnych cech oraz ceny, a następnie udostępniać klientom listę wyników oraz listę porównań pomiędzy wybranymi dostawcami.



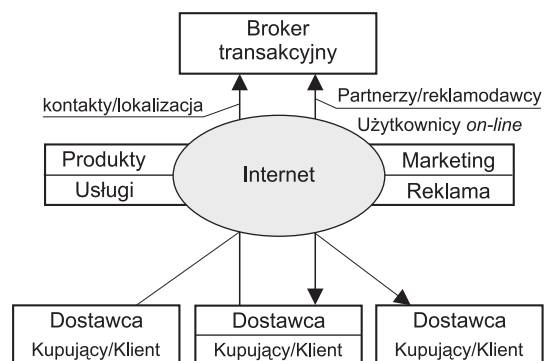
Rys. 5. Model biznesu brokera sprzedających

W modelu tym brokerzy kupujących muszą nawiązywać różne formy współpracy z dystrybutorami produktów i usług oraz utrzymywać na swoich witrynach treści o ich produktach i oferowanych cenach, promując jednocześnie swoje strony internetowe wśród kupujących. Magia internetu i modelu pośrednictwa sprawia, że oferowane ceny tych samych towarów lub usług w różnych miejscach sieci mogą być inne, a często poniżej ich kosztów produkcji. Zaprezentowany model może funkcjonować zarówno w środowisku B2C, na przykład na rynku aukcji on-line wykorzystującym model agregacji popytu na zastępowalne, powszechne produkty lub usługi, jak również w środowisku B2B – starającym się połączyć oferty nabywców i sprzedających. Model agregacji polega na gromadzeniu za pomocą witryny brokera danych o poszukiwanym towarze lub usłudze oraz preferencjach kupującego. Następnie aplikacja generuje listę towarów zgodnie z preferencjami kupującego.

Broker sprzedających

Brokerzy sprzedających przechowują i dostarczają treści (informacji) na temat konsumentów i potencjalnych klientów dla podmiotów sprzedających towary i usługi. Zmniejszają przez to radykalnie koszty poszukiwania informacji i koszty transakcji z kupującymi. Model aplikacji brokera sprzedających (rys. 5) wykorzystuje atrybuty gospodarki internetowej w celu zbudowania sieci dostawców (partnerów) i źródeł informacji o potencjalnych klientach i odbiorcach. Budowanie sieci partnerów polega na zbieraniu ofert innych firm działających w sieci i poza nią.

Najbardziej obiecujący model działalności prowadzony przez brokera sprzedających zakłada jak naj-



Rys. 6. Model biznesu brokera transakcyjnego

większe uproszczenie procesu kupowania i sprzedawania towarów i usług. W tym celu za pomocą witryny internetowej brokera gromadzone są dane o kupujących i sprzedających towary, a następnie w imieniu współpracujących dostawców (partnerów) oferowane są (dodatkowe) usługi związane z finansowaniem zakupów, ubezpieczeniem oraz dostawą towarów kupującemu. Podstawowe przychody dla tego modelu biznesu pochodzą ze stałych opłat partnerów i *dealerów*, którzy przyłączyli się do witryny internetowej brokera. Dodatkowe kwoty generowane są z udzielanych prowizji od sprzedanych towarów i usług oraz reklam umieszczanych na witrynie.

Broker transakcyjny

Brokerzy transakcyjni są witrynami internetowymi (działającymi w środowisku B2B lub B2C) umożliwiającymi kontakt pomiędzy sprzedawcami i nabywcami, pomagając zestawiać potrzeby użytkowników oraz ułatwiać przeprowadzanie transakcji. Jedną z największych korzyści, jakie daje ten model działalności (rys. 6), jest uproszczenie skomplikowanych i kosztownych operacji zawierania transakcji. Witryna brokera transakcyjnego może przykładowo oferować usługi takie, jak:

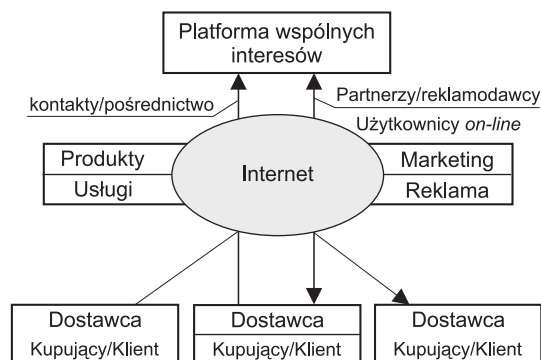
- rezerwacja biletów lotniczych, przejazdów autokarowych i miejsc hotelowych,
- oferty usług finansowych w postaci kredytów i ubezpieczeń,
- oferty podróży z możliwością wyszukania propozycji po najniższych kosztach,
- dostarczanie informacji *e-mailowych* na zgłoszone zapytania użytkowników.

Usługi te realizowane są za pomocą wyspecjalizowanych aplikacji internetowych, automatycznie uruchamianych z witryny brokera transakcyjnego.

Model biznesu brokera transakcyjnego wymaga przyciągnięcia jak największej liczby partnerów handlowych, reklamodawców towarów i usług oraz użytkowników zawierających transakcje *on-line*. To właśnie te dwie pierwsze grupy (społeczności) stanowią podstawowe źródło przychodów brokera w postaci opłat za umieszczanie reklam na witrynie oraz otrzymywane opłaty za współpracę (partnerstwo). Dodatkowym źródłem przychodu są pobierane prowizje od przeprowadzonych transakcji przez partnerów. Alternatywnym rozwiązaniem dla tego modelu biznesu może być bezpośrednie przejęcie transakcji *on-line* dokonywanych z użytkownikami.

Platforma wspólnych interesów

Platformy wspólnych interesów są witrynami gospodarki internetowej (działającymi w środowisku B2B), które łączy szczególne zainteresowanie jakimś segmentem rynku. Każda strona witryny tworzona jest w celu przekazania kontaktu do ściśle określonej grupy odbiorców. Model działalności podobny jest do wertykalnej platformy handlu internetowego, ale bardziej nakierowany jest na pojedyncze (poszczególne) sektory gospodarki i określone grupy odbiorców. Podstawowy cel działania platformy to ułatwienia w prowadzeniu handlu i zwiększeniu szybkości istniejących kanałów dystrybucji towarów. Model ten oferuje dodatkowe usługi, takie jak: zapytania cenowe, sesje dyskusyjne oraz usługi



Rys. 7. Model platformy wspólnych interesów

e-mailowe. Głównym źródłem przychodów generowanych przez platformę stanowią zindywidualizowane reklamy, utrzymywanie obcych witryn, tworzenie internetowych *chatów* z zaproszonymi ekspertami i pobieranie prowizji od każdej transakcji zawartej za pośrednictwem witryny. Niektóre platformy umożliwiają również sprzedawcom powiązanie swoich aplikacji z witrynami pozwalając odbiorcom na bieżąco przeglądać cenniki oferowanych towarów.

Do najważniejszych cech modelu platform wspólnych interesów należy zaliczyć: agregację oferowanych usług z możliwością wyszukiwania zgodnie z preferencjami odbiorcy, możliwości negocjowania cen *on-line*, automatyczne zestawianie potrzeb nabywców z towarami i usługami sprzedawców, włączanie wewnętrznych aplikacji partnerów do podstawowych działań witryny.

Waldemar Wolski

PRZYPISY

- 1) Web technologia jest synonimem internetowej usługi WWW (World Wide Web).
- 2) Rozproszona architektura aplikacji biznesowych (*distributed architecture*) – model aplikacji wykorzystujący informatyczne technologie, takie jak: *architektura OMG CORBA* – specyfikująca model dla budowania internetowych aplikacji składających się z małych programowych komponentów (obiektów CORBA), które mogą być rozproszone na różnych typach serwerów, *architektura COM/DCOM* – dostarczająca model dla tworzenia internetowych aplikacji na platformie Windows, *architektura EJB* – specyfikująca model aplikacji składającej się z programowych komponentów napisanych w Javie oraz *Web technologia* – dająca możliwość tworzenia aplikacji Web, która może być uzupełnieniem dla powyższych architektur.
- 3) Gospodarka internetowa zakłada wykorzystanie informatycznych technologii i sieci do rozwijania przedsiębiorczości w wymiarze lokalnym i globalnym.
- 4) Sieć jest synonimem internetu.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Dokumentacje i materiały na internetowych stronach WWW: • <http://www.bea.com/products/weblogic/server/index.shtml> • <http://www.techmetrix.com> • <http://www.oracle.com/ip/deploy/ias/index.html> • <http://developer.netscape.com> • <http://www.devshed.com>
- [2] HARTMAN A., SIFONIS J., *e-Biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. Liber 2001.
- [3] LEWIS R., *Technologies for eBusiness Application Integration*, 1999.
- [4] NETSCAPE COR., *Building Applications in the Net Economy*, 1999.
- [5] ŚROKA H., *Zintegrowana strategia organizacji handlu elektronicznego*, [w:] *Systemy wspomagania organizacji SWO'2001*, pod redakcją J. GOŁUCHOWSKIEGO i H. ŚROKI, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2001.

Autor: dr, Instytut Informatyki w Zarządzaniu, Uniwersytet Szczeciński.

Współczesny handel internetowy – tendencje rozwoju

Agnieszka Izabela Baruk

Wstęp

Pojawienie się i dynamiczny rozwój technologii internetowej przyczyniły się do bardzo dynamicznych przeobrażeń sfery marketingu. Szczególnie duże zmiany wystąpiły w sposobach dystrybucji, w ramach której zaczęto stosować sprzedaż elektroniczną. Praktyczne wykorzystywanie internetu w oferowaniu produktów nabywcom wpływa nie tylko na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach polityki dystrybucyjnej, ale również na zachowania nabywcze klientów, którzy stają się bezpośrednimi odbiorcami oferty produktowej, mogąc jednocześnie w aktywny sposób współuczestniczyć w jej kształtowaniu. Znacznemu skróceniu ulega więc droga, jaką przebywa produkt od producenta do nabywcy, którego rola zdecydowanie wzrosła, dzięki możliwości natychmiastowego odzewu na przesłanie kierowane przez firmę do uczestników jej otoczenia w procesie komunikowania się z nimi.

Nabywca staje się obecnie podmiotem, który nie tylko odpowiada na apel promocyjny i produktowy emitowany przez firmę, ale w dowolnie wybranej przez siebie chwili może inicjować taki kontakt. Sprzyja to w dużym stopniu zwiększeniu komfortu odbiorców poprzez ograniczenie czasu potrzebnego na dokonanie zakupu, ostateczne rozdzielenie transakcji kupna-sprzedaży od tradycyjnego punktu sprzedaży (produkty mogą być zamawiane w dowolnym miejscu, a jedynym warunkiem, który należy spełnić, jest posiadanie przez odbiorcę dostępu do internetu), definitywne wyeliminowanie ograniczeń związanych ze ściśle określonymi godzinami otwarcia klasycznych miejsc dokonywania transakcji handlowych przez nabywców indywidualnych.

Wbrew pozorom jednak, handel elektroniczny nie jest związany z samymi korzyściami dla nabywców. Jego rozwojowi towarzyszy także wiele zjawisk negatywnych, które powodują obniżenie zaufania licznej grupy odbiorców do tej formy sprzedaży, a tym samym postrzeganie jej jako mniej wiarygodnej, co w wielu przypadkach przesądza wręcz o wybieraniu przez nabywców tradycyjnych form dokonywania zakupów. Tradycyjna sprzedaż ma bowiem jedną, podkreślaną przez wielu nabywców zaletę. Pozwala bowiem na bezpośredni kontakt z fizyczną postacią produktu, co jest równoznaczne z możliwością poznania jego cech jakościowych, które coraz częściej są kluczowym czynnikiem podjęcia decyzji zakupowej. Natomiast czynniki cenowe zaczynają odgrywać rolę drugorzędną. Dlatego też jedna z cech handlu elektronicznego, jaką często się podkreśla, odnosząca się do fak-

tu, iż produkty w sklepach wirtualnych są tańsze, nie ma tak dużego znaczenia dla nabywców w praktyce.

Zakupy internetowe w skali globalnej

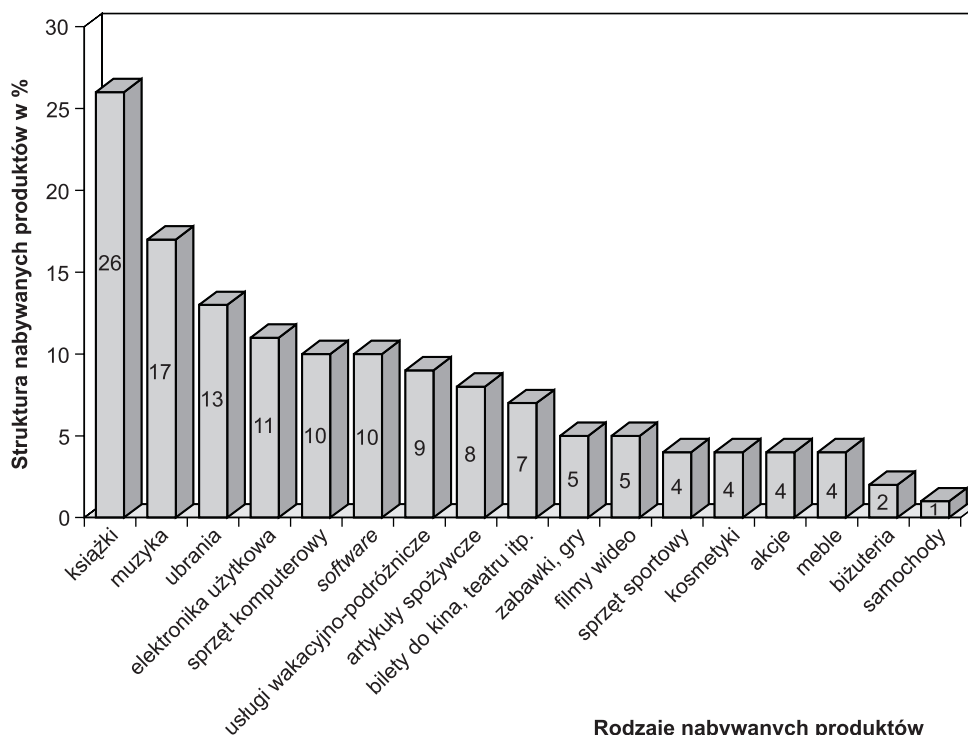
Badania przeprowadzone przez firmę ComScore dotyczące aktywności nabywczej odbiorców indywidualnych w sieci wykazały, że sprzedaż przez internet w pierwszym kwartale 2002 roku na całym świecie wzrosła aż o 50% w porównaniu z ostatnim kwartałem roku poprzedniego¹. Ponadto tempo wzrostu sprzedaży było w pierwszych miesiącach 2002 roku wyższe nawet niż w sezonie świątecznym pod koniec 2001 roku, kiedy wartość sprzedaży *online* w skali globalnej szacowano na 15,8 mld dolarów, mimo że zawsze przed świętami Bożego Narodzenia następuje wyraźny wzrost zainteresowania zakupami wirtualnymi.

Struktura zakupów wirtualnych w skali globalnej jest zbliżona do struktury typów produktów kupowanych w polskich sklepach internetowych. Najczęściej na świecie kupowanymi przez internet wyrobami są zatem książki (26%), muzyka (17%), ubrania (13%), elektronika użytkowa (11%), sprzęt komputerowy (10%), *software* (10%)². Pozostałe typy produktów najchętniej kupowane w sieci wymienione zostały na rysunku.

Należy podkreślić wzrostową tendencję sprzedaży e-biur podróży oraz witryn oferujących bilety lotnicze, w przypadku których w ostatnim kwartale 2001 roku sprzedaż uległa całkowitemu załamaniu w wyniku poczucia zagrożenia odczuwanego przez potencjalnych podróżnych po ataku na Nowy Jork 11 września 2001 roku. W pierwszym kwartale 2002 roku sprzedaż tej grupy produktów zwiększyła się aż o 90% w stosunku do wcześniejszych miesięcy³. Nieznaczny spadek sprzedaży nastąpił natomiast w odniesieniu do książek oraz płyt CD i DVD, będących dotychczas wyrobami cieszącymi się zdecydowanie największym zainteresowaniem e-nabywców. Jednak spadek ten był na tyle mały, że wspomniane produkty nadal zajmują pierwsze miejsce wśród najczęściej kupowanych przez internet towarów i nic nie wskazuje, aby miało to ulec zmianie w najbliższej przyszłości.

Zakupy internetowe w USA i krajach europejskich

Podobnie jak w skali globalnej, również w poszczególnych krajach wysoko rozwiniętych wzrasta znaczenie zakupów *online*. Systematyczny wzrost obserwuje się chociażby w USA. Naj-



Rysunek. Struktura procentowa produktów kupowanych przez internet na świecie

Źródło: Z. DOMASZEWICZ, *Merlin buszuje w sieci*, „Gazeta Wyborcza” z 18.02.2002, s. 24.

lepszym tego potwierdzeniem jest wzrost wartości transakcji detalicznych, która w 2000 roku wyniosła 42,4 mld dolarów, a w 2001 roku już 47,6 mld dolarów. Tylko w grudniu 2001 roku wartość zakupów internetowych wzrosła o 14% w porównaniu z grudniem roku poprzedniego i wynosiła 5,7 mld dolarów. Wartość sprzedaży detalicznej przez internet w roku 2002 wyniosła już około 75 mld dolarów⁴⁾. Również inne dane wskazują na coraz większą rolę zakupów wirtualnych w gospodarce USA. W listopadzie 2001 roku 16,8 mln gospodarstw domowych dokonywało zakupów w sieci, a w następnym miesiącu już 18,7 mln. Odnotowano także wzrost średnich wydatków przeciętnego e-nabywcy z 293 dolarów w listopadzie 2001 roku do 304 dolarów w grudniu tego samego roku⁵⁾. Badania przeprowadzone przez firmę eMarketer wykazały, że połowa amerykańskich użytkowników internetu co najmniej raz dokonała zakupu online do końca 2002 roku⁶⁾.

Wzrost zainteresowania wirtualnymi zakupami wśród nabywców amerykańskich jest naturalną konsekwencją znacznej poprawy jakości obsługi w e-sklepach, która zdecydowanie przewyższa standardy stosowane w Europie, w tym szczególnie w Polsce. Szacuje się, że Europa pozostaje w tyle za rynkiem detalicznej sprzedaży elektronicznej około 2 lata⁷⁾. Wniosek taki można wyciągnąć na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez firmę konsultingową Accenture, która po raz trzeci poddała analizie poziom obsługi wirtualnych nabywców na rynku USA, Francji, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii. E-sklepy w USA, które były w stanie zagwarantować nabywcy, że dany produkt jest rzeczywiście na składzie wzrósł z 38% w 2000 roku do 72% w roku następnym. Je-

dynie co pięćdziesiąty e-sklep nie potwierdza e-mailem skierowanym do nabywcy, że zamówienie zostało złożone skutecznie, podczas gdy rok wcześniej nie robiło tego prawie 20% sklepów internetowych.

Niestety, ogólna poprawa poziomu obsługi nie jest wypadkową jedynie pozytywnych przeobrażeń. Zmianom korzystnym z punktu widzenia klienta towarzyszą bowiem także pewne zjawiska postrzegane przez nabywców jako negatywne. Przykładowo, przeciętny czas potrzebny na złożenie zamówienia online wydłużył się z 10 minut w 2000 roku do 13 minut w roku 2001, chociaż oczywi-

ście nadal zakupy wirtualne odbywają się znacznie szybciej niż tradycyjne. Wydłużenie czasu składania zamówienia wynika jednak z oferowania przez e-sklepy coraz bogatszej gamy produktów, co wpływa na zwiększenie czasochłonności odszukiwania w serwisie produktów interesujących odbiorcę.

Zdecydowanym mankamentem w przypadku zakupów online jest fakt, iż od złożenia zamówienia do otrzymania fizycznej postaci produktu upływa średnio 7 dni, podczas gdy w odniesieniu do zakupów tradycyjnych można praktycznie natychmiast otrzymać określony produkt, ponieważ jest on fizycznie dostępny w punkcie sprzedaży, w którym klient dokonuje transakcji. Ponadto, e-sprzedawcy w celu wyeliminowania możliwości niewywiązywania się ze swoich zobowiązań, obiecują dostawę w ciągu 10–14 dni, asekurując się przed wystąpieniem nieprzewidywalnych trudności związanych z realizacją zamówienia, co z pewnością dodatkowo może zniechęcać potencjalnych nabywców, którzy większą wagę przywiązują do szybkości otrzymania produktu, natomiast drugorzędnie traktują łatwość złożenia zamówienia (wynikającą z braku konieczności udawania się do sklepu), czy ewentualnie niższą cenę wyrobu w sieci.

Charakterystyczną cechą obecnego rynku detalicznej sprzedaży internetowej w USA jest ustabilizowanie kosztów dostarczenia produktu, które średnio są wyższe od ceny wyrobu o 15%. Natomiast coraz rzadziej oferowane są dostawy za darmo.

Ogólna poprawa jakości oferowanych przez e-sklepy usług nie wyeliminowała nieufności wobec firm internetowych wśród amerykańskich użytkowników sieci. Najnowsze badania organizacji Consumer Web-Watch pokazały, że jedynie 29% rzeczywistych i po-

tencjalnych e-nabywców obdarza zaufaniem wirtualne sklepy⁸⁾. Oczekują oni przede wszystkim, że e-sklepy będą publikować przejrzyste i jednoznaczne reguły ochrony prywatności i zasady płatności przez internet. Jakkolwiek swego rodzaju uzasadniona podejrzliwość nabywców wobec działań podejmowanych przez sklepy internetowe z pewnością nie spowoduje spadku sprzedaży *online*, gdyż jej rozwój jest nieunikniony, wirtualne firmy muszą dążyć do ciągłej poprawy poziomu obsługi klienta, aby wzbudziwszy jego zaufanie w możliwie najlepszy sposób zaspokajać jego zmieniające się oczekiwania nabywcze. Chodzi tutaj nie tylko o oczekiwania dotyczące samej oferty produktowej dostępnej w danym e-sklepie, ale również sposobu nawigacji w obrębie danej witryny i jej zawartości.

W przypadku, kiedy określona witryna nie spełnia oczekiwań użytkowników sieci, aż 2/3 spośród nich już jej więcej nie odwiedza, nawet jeśli oferowane są tam ciekawe wyroby (przykładem oferowania wysokiej jakości usług, ale przy jednoczesnej mało przyjaznej dla użytkownika nawigacji jest chociażby Amazon). Podstawowym wyznacznikiem popularności witryny internetowej jest jej zawartość, która powinna być przekazana w ciekawy i intrygujący sposób, wyraźnie wyróżniający ją na tle pozostałych witryn, ponadto zawartość określonej witryny musi być regularnie aktualizowana (96% wskazań), łatwa w nawigacji (96% wskazań) oraz szybko wyświetlana nawet w przypadku wolnego połączenia z Internetem (89% wskazań⁹⁾.

W Europie detaliczny rynek e-zakupów poziomem obsługi klienta przypomina rynek amerykański sprzed 2 lat. Jego cechą charakterystyczną jest fakt, iż bardzo niewiele e-sklepów działa na rynku międzynarodowym. Zdecydowana większość europejskich sklepów internetowych obsługuje wyłącznie nabywców z danego kraju. W Europie o wiele większą rolę niż w USA odgrywa przy zakupach *online* poczta narodowa, która często jest jedynym wymienianym przez dany e-sklep dostawcą zamówionego produktu (w USA najważniejszą formą doręczania wyrobu jest poczta kurierska). Można jednak wskazać pewne zmienne, których wartość kształtuje się w przypadku europejskich sklepów wirtualnych korzystniej w porównaniu z parametrami charakteryzującymi rynek amerykański. Przykładowo, korzystniejsze z punktu widzenia e-nabywców są koszty dostawy, które wynoszą średnio 11% wartości zakupu (najniższe są one w Niemczech, gdyż kształtują się na poziomie 8%).

Prognozuje się jednak, że handel elektroniczny w krajach Unii Europejskiej będzie rozwijał się bardzo dynamicznie. Według firmy Forrester Research w 2006 roku łączna wartość transakcji przeprowadzanych *online* przekroczy 2,2 biliona euro, podczas gdy w roku 2001 wynosiła 77 miliardów¹⁰⁾. Oznacza to, że 22% wszystkich transakcji w krajach Unii Europejskiej będzie wówczas dokonywanych za pomocą internetu. Obecnie niewiele ponad 4% transakcji odbywa się tą drogą. Według analityków z firmy Forrester Research do końca 2006 roku przedsiębiorstwa z Wielkiej Brytanii, Francji i Niemiec będą przeprowadzać 23% transakcji wyłącznie z wykorzystaniem internetu. Należy jednak pamiętać, że nie wszystkie rynki europejskie są w takim samym stopniu przygotowane

do oferowania swoich produktów przez sieć. Przykładowo, w takich krajach jak Grecja, czy Portugalia do 2006 roku jedynie 10% ogółu transakcji będzie realizowanych w internecie.

Zakończenie



Handel internetowy w Polsce pozostaje daleko w tyle za liderami. W przypadku aż 14% witryn nie można w ogóle złożyć zamówienia, ponieważ niektóre z tych e-sklepów nie podawały cen produktów lub też nie działał dostępny w danym sklepie formularz zamówienia. Tylko 55% polskich sklepów internetowych dostarcza zamówiony produkt w ciągu 30 dni od złożenia przez nabywcę zamówienia. Co czwarty polski e-sklep akceptuje karty kredytowe, a 90% kupujących płaci za e-zakupy za zaliczeniem pocztowym (ewentualnie kurierowi). Mimo tych pesymistycznych informacji, trzeba zdawać sobie sprawę, że rozwój detalicznego handlu internetowego w Polsce jest rzeczą nieuniknioną z powodu dwóch podstawowych przyczyn, jakimi są globalizacja gospodarki światowej oraz konieczność dostosowania się do rynku Unii Europejskiej i podjęcia z działającymi tam firmami równorzędnej walki konkurencyjnej. Ponadto, w Polsce z internetu korzysta około 15,7% mieszkańców¹¹⁾, co odpowiada ponad 4-mln grupie potencjalnych nabywców produktów oferowanych przez internet, których pozyskanie stanowi dla e-sklepów szansę dynamicznego przyszłego rozwoju. Właściwe wykorzystanie tej szansy jest jednak możliwe jedynie wówczas, gdy jakość obsługi nabywców będzie coraz wyższa. Musi ona przede wszystkim przewyższać poziom obsługi klienta oferowanej w tradycyjnych punktach sprzedaży, przy jednoczesnym możliwie najlepszym zabezpieczeniu danych osobowych nabywców.

Agnieszka Izabela Baruk

PRZYPISY

- ¹⁾ Badaniami tymi objętych zostało 1,5 mln e-nabywców na całym świecie. Sprzedaż *online* wzrosła o 50% w I kwartale 2002 r., www.modernmarketing.pl.
- ²⁾ Z. DOMASZEWICZ, *Merlin buszuje w sieci*, „Gazeta Wyborcza” z 18.02.2002, s. 24.
- ³⁾ Sprzedaż *online* wzrosła o 50% w I kwartale 2002 r., www.modernmarketing.pl.
- ⁴⁾ *Konsumenci nadal nieufni wobec e-commerce*, www.modernmarketing.pl.
- ⁵⁾ Z. DOMASZEWICZ, *E-zakupy coraz modniejsze*, „Gazeta Wyborcza” z 28.01.2002, s. 21.
- ⁶⁾ *Konsumenci nadal nieufni wobec e-commerce*, www.modernmarketing.pl.
- ⁷⁾ Z. DOMASZEWICZ, *Accenture o jakości obsługi w e-sklepach*, „Gazeta Wyborcza” z 17.12.2001, s. 24.
- ⁸⁾ *Konsumenci nadal nieufni wobec e-commerce*, www.modernmarketing.pl.
- ⁹⁾ *Rosną oczekiwania internetowych konsumentów*, www.modernmarketing.pl.
- ¹⁰⁾ *Internetowy boom w Unii Europejskiej*, www.modernmarketing.pl.
- ¹¹⁾ A. BARUK, *Reklama online i jej miejsce w procesie komunikowania się firmy z otoczeniem*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie* (zbiór referatów VI Konferencji) pod red. R. KNOSALI, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 53.

Autorka – dr, adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie.

Z badań nad działalnością przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym

W dniach 19–21 maja 2003 roku w Bukowinie Tatrzańskiej odbyła się IX – cyklicznie organizowana – ogólnopolska konferencja naukowa nt. „Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym”.

Organizatorem konferencji była Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego. Celem konferencji była wymiana poglądów, rezultatów badań i doświadczeń nad czterema głównymi problemami. Pierwszy z nich dotyczył determinant rozwoju przedsiębiorstw, drugi – zarządzania grupami kapitałowymi, przejęciami i wartością przedsiębiorstwa. Trzecia i czwarta grupa problemów odnosiła się odpowiednio do kapitału, rentowności przedsiębiorstwa i leasingu oraz kursów papierów wartościowych.

Rozważania nad determinantami rozwoju przedsiębiorstw uwiaryściły, iż działalność przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym należy do jednych z najistotniejszych problemów strategicznych, odnoszących się przede wszystkim do zdobywania niezbędnych funduszy i ich właściwego wykorzystania dla realizacji zamierzonych celów działalności przedsiębiorstwa. Prof. dr hab. Ber Haus, podnosząc te kwestie, wskazał na odmienność potrzeb kapitałowych poszczególnych form prawnych przedsiębiorstw oraz ich przekształceń organizacyjnych i produkcyjnych. Zdaniem dr hab. U. Malinowskiej trwały, wszechstronny oraz dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa wymaga podziału czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa na dwie grupy – czynników endogenicznych oraz egzogenicznych. Ocena tych czynników za pomocą wskazanych przez autorkę referatu kryteriów pozwala na ograniczenie wpływu barier wzrostu gospodarczego. Dr A. Rutkowski wyraził pogląd, iż zadaniem kierownictwa firmy winno być również zapewnienie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż zbyt szybki wzrost może prowadzić do pojawienia się trudności finansowych w firmie, a w wielu przypadkach – nawet do jej upadłości. W zaprezentowanych modelach zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa dr A. Rutkowski podkreślił ich walory, odnoszące się także do analizy zależności między wzrostem sprzedaży a zmianami wartości przedsiębiorstwa, ryzykiem jego działania. Zdaniem prof. dr. hab. J. Duraja, wszystkie prezentowane modele zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa mają swój rodowód w metodzie procentu od sprzedaży. Zaprezentowany przez dr. hab. J. Gajdę oraz dr. D. Stosa wielowskaznikowy model prognozy bankructwa przedsiębiorstw stał się przedmiotem żywej dyskusji z uwagi m.in. na dyskusyjne, lecz zarazem ważne i praktycznie pożyteczne rezultaty empirycznej jego weryfikacji. Ten nurt dyskusji, wypełniony wystąpieniami prof. dr hab. M. Nowickiej-Skowron, prof. dr. hab. H. Jagody, prof. dr. hab. S. Kasiewicza, prof. dr. hab. J. Duraja, mgr. Z. Krysiaka, jak również głosami praktyków w osobach mgr G. Ciechanowskiej i mgr. Z. Zacharkiewicza, zaowocował także podniesieniem kwestii upublicznienia wyników badań nad prognozowanym bankructwem przedsiębiorstw.

Dr Z. Pietraszczyk, podkreślając złożoność relacji między akcjonariuszami i menedżerami, wskazał na zasadnicze źródła sprzeczności i konfliktów mających miejsce w tej relacji. Kwestie te usytuował w ramach rozważań nad teorią agencji i podkreślił, iż w gospodarkach rynkowych istnieją mechanizmy, które w wyraźny sposób kierują decyzjami menedżerów w taki sposób, by realizowali oni oczekiwania akcjonariuszy.

Dr M. Papiernik-Wojdera zaprezentowała zmiany w pozycji kredytowej przedsiębiorstw w Polsce w przekroju sektorów oraz głównych sekcji EKD. Zwróciła uwagę, iż w ostatnich latach znacząco wzrósł udział należności z tytułu dostaw i usług w majątku obrotowym. Konkludując przedstawione wyniki badań podkreśliła, iż można dostrzec wyraźny wzrost stopnia finansowania majątku obrotowego zobowiązaniami z tytułu dostaw i usług, zarówno w sektorze prywatnym, jak i w sektorze publicznym. W nurcie rozważań dotyczących źródeł zasilania finansowego przedsiębiorstwa znalazły się rezultaty badań empirycznych dr H. Kościelniak, które wykazały, że stopa zadłużenia badanych przedsiębiorstw jest zmienną wrażliwą przede wszystkim na przychody ze sprzedaży, rentowność przychodów oraz poziom zabezpieczenia aktywów.

Dyskusja uczestników konferencji podczas pierwszej sesji wykazała ogromne zainteresowanie problematyką związaną z potrzebą praktycznego zastosowania modeli, służących prognozowaniu bankructwa przedsiębiorstw. W toku dyskusji pojawiły się również zapytania na temat „ile państwa winno być w gospodarce?”. Nad odpowiedzią na to pytanie zastanawiali się prof. dr hab. B. Haus, prof. dr hab. T. Janusz oraz dr hab. U. Malinowska.

Sesja druga, nosząca tytuł „Zarządzanie grupami kapitałowymi, przejęciami i wartością przedsiębiorstwa”, została wypełniona rezultatami badań nad stanem i perspektywami przejęć menedżerskich w Polsce (prezentowanych przez prof. dr. hab. H. Jagodę i prof. dr. hab. J. Lichtarskiego), instrumentami kapitałowymi wykorzystywanymi w zarządzaniu holdinglem finansowym (omawianych przez prof. dr. hab. B. Nogalskiego i dr. T. Falencikowskiego), wrogimi przejęciami, które w wymiarze identyfikacji narzędzi obrony zostały przedstawione przez prof. dr. hab. B. Nogalskiego i mgr. M. Szymańskiego. W obszarze zainteresowania znalazły się także problemy konsolidacji przedsiębiorstw sektora energetycznego, referowane przez prof. dr. hab. J. Pykę. Problemy te były dyskutowane także z perspektywy bezpieczeństwa energetycznego Polski. Ocenę taką przedstawili: prof. dr hab. R. Borowiecki, prof. dr hab. T. Janusz, prof. dr hab. H. Buk oraz prof. dr hab. J. Lichtarski.

Projektowanie nowych produktów z punktu widzenia zarządzania wartością przedsiębiorstwa zostało przedstawione przez prof. dr. hab. S. Kasiewicza. Akcentując konieczność wykorzystania nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania dla uruchomienia generatorów wartości, profesor podkreślił konieczność

zapewnienia wiodącej pozycji i roli komórek projektowania nowych produktów dla wzmocnienia rangi projektowania oraz dostosowania działania polskich firm do wymogów Unii Europejskiej.

Za szczególnie istotną i jednocześnie ważną kwestię dla wzrostu wartości przedsiębiorstwa uznać należy metodykę i instrumentarium umożliwiające skuteczną diagnozę i analizę rentowności kapitałów w grupie kapitałowej. Problem ten podnoszony przez dr J. Wartini-Twardowską oraz dr Z. Twardowskiego, można zaliczyć do pionierskich na naszym gruncie badań naukowych. Przedstawione bowiem założenia metodyczne oraz etapowa łańcuchowa i piramidalna analiza rentowności kapitału własnego grupy kapitałowej wraz z oceną wpływu eliminacji oraz bilansowych pozycji konsolidacyjnych otwierają nowe perspektywy poznawcze i aplikacyjne modelu.

Problem określenia ilościowej relacji między ryzykiem a stopą zwrotu ciągle budzi w literaturze wiele kontrowersji, jednak – zdaniem mgr. R. Wolskiego – badania empiryczne wskazują na zasadność poszukiwania rozwiązań modeli wyceny aktywów kapitałowych lepiej opisujących rzeczywistość. Przeprowadzone przez niego badania wykazały, iż model zero – Beta lepiej opisuje tę rzeczywistość niż klasyczna postać modelu CAPM.

Dr hab. T. Dudycz w swoim wystąpieniu podkreślił, iż wartość przedsiębiorstwa zależy nie tylko od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów finansowych, ale również od aktualnej wartości strumieni pieniężnych, generowanych dzięki kapitałowi intelektualnemu. Zwracając uwagę, iż kapitał intelektualny stanowi istotny czynnik wpływający na wartość przedsiębiorstwa, podkreślił, że dostarcza on idei dla modernizowania i tworzenia produktów, jak również jest źródłem zwiększania sprawności organizacyjnej. W tym nurcie rozważań znalazły się także poglądy mgr. P. Litwy oraz dr. A. Jakiego i mgr. T. Rojka.

Prof. dr hab. A. Peszko poddał analizie porównawczej dwa rodzaje odmiennych systemów nadzoru korporacyjnego pod względem roli rynków kapitałowych w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa. Wyróżniając systemy wewnętrznego i zewnętrznego nadzoru korporacyjnego profesor postawił tezę o pełniejszym przystawianiu wewnętrznego systemu nadzoru korporacyjnego do warunków działania polskich przedsiębiorstw. Teza ta stała się zasadniczym rdzeniem wielokierunkowej dyskusji.

Sesja trzecia obrad konferencyjnych nt. „Kapitał, rentowność i leasing jako zmienne strategiczne”, wydobyla problemy roli i znaczenia różnych źródeł finansowania przedsiębiorstw. Prof. dr hab. L. Lewandowska wskazała na doświadczenia stosowania leasingu w polskich przedsiębiorstwach, zwracając uwagę na niekorzystną sytuację polskich firm leasingowych, wywołaną regresem w gospodarce i radykalne zmiany strategii tych firm, koncentrujących się na działalności często odległej przedmiotowo od działalności leasingowej. Prof. dr hab. T. Janusz i dr D. Stos, analizując zalety i wady leasingu jako źródła finansowania inwestycji rzeczowych, wskazali na rolę i znaczenie rozwiązań metodycznych rachunku porównawczego kredytu bankowego i leasingu w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa. Problem ten jest również ważny – zdaniem dr A. Bukowskiej-Pięstrzyńskiej,

która oceniła działania spółki pracowniczej, leasingującej mienie skarbu państwa.

Kolejnym problemem poddanym pod dyskusję były potrzeby kapitałowe przedsiębiorstw, które rozpatrywane przez prof. dr hab. Halinę Buk wraz z kwestiami struktury kapitału wywołanymi nowymi rozstrzygnięciami ustawy o rachunkowości w odniesieniu do ich struktur gospodarczych, uwidoczniły potrzebę pełniejszej analizy wpływu stosowanych zasad rachunkowości oraz wyceny aktywów i pasywów na kształtowanie poziomu niektórych pozycji kapitałów własnych. W tym nurcie rozważań znalazły się również kwestie kształtowania rezerw kosztowych i kapitałowych, które – zdaniem dr A.N. Duraj – wypełniając wiele funkcji pozwalają przedsiębiorstwu zabezpieczyć się przed ryzykiem i niepewnością, ochronić interesy właścicieli oraz są niezbędne do finansowania działalności przedsiębiorstwa.

Badania nad wpływem kosztu kapitału na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych w Polsce przeprowadzone przez dr J. Pawłowskiego wskazują, iż wysoki koszt kapitału i jego duża zmienność ograniczają podejmowanie nowych projektów inwestycyjnych oraz prowadzą do utraty rentowności i bankructwa przedsiębiorstw. Zwiększenie skuteczności i racjonalności działania przedsiębiorstw złożonych wymaga – zdaniem dr. P. Bartkowiaka i mgr M. Kadłubek – znacznej decentralizacji zarządzania tymi jednostkami. Mgr M. Grabowska, badając oddziaływanie wielkości kapitału własnego na rentowność sprzedaży przedsiębiorstw branży budowlanej, stwierdziła, że istnieje zasadna podstawa do sformułowania hipotezy o ujemnym oddziaływaniu wspierania finansowego i pogarszającej się wypłacalności publicznych spółek akcyjnych tego sektora.

Ostatnia, czwarta sesja, zatytułowana „Kursy papierów wartościowych”, dotyczyła analizy czynników mających wpływ na kształtowanie się cen instrumentów na rynku kapitałowym. Przedstawione przez mgr D. Pasińską rezultaty badań empirycznych nad ekonomicznymi determinantami kursów cen akcji Rolimpex SA uwidoczniły, że do najważniejszych czynników wpływających na kursy akcji badanego przedsiębiorstwa należą: podaż pieniądza, stopa bezrobocia oraz cena żyta i pszenicy.

Mgr S. Sobański zaprezentował zastosowanie średnich ruchomych w prognozowaniu cen instrumentów finansowych i wykazał, że okres średniej ruchomej oraz formułę jej obliczania należy dobierać odrębnie dla każdego horyzontu inwestycyjnego oraz indywidualnie dla poszczególnych wykresów spółek. Mgr P. Janiszewski wskazał na walory nowego nurtu analizy technicznej, powstałego w wyniku jednoczesnej analizy rynków finansowych i towarowych w wymiarze cyklu koniunkturalnego.

Zaprezentowane główne problemy znalazły wyraz w wydanej przez Przedsiębiorstwo Specjalistyczne „Absolwent” pracy zbiorowej pod red. J. Duraj, zatytułowanej *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, liczącej 356 stron.

Dr Agnieszka Natasza Duraj
Sekretarz naukowy Konferencji
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZEGLĄD CZASOPISM
ZAGRANICZNYCH

„Sloan Management Review”

Pułapka tożsamości

Hamid Bouchikhi, John Kimberly, *Escaping the Identity Trap*, „Sloan Management Review”, nr 3, 2003

Hamid Bouchikhi jest profesorem zarządzania i strategii oraz dyrektorem New Business Center w ESSEC Business School w Cergy-Pontoise pod Paryżem. John Kimberly jest profesorem University of Pennsylvania's Wharton School oraz INSEAD w Fontainebleau.

Organizacje, podobnie jak ludzie, mają swoją naturę określoną przez doświadczenia, normy, wartości, wiedzę i kompetencje wyróżniające. Zmiany dokonujące się w otoczeniu, które pozostają w sprzeczności z tożsamością organizacji, stają się często przyczyną upadku firmy. Menedżerowie mogą się nauczyć rozpoznawać tego rodzaju konflikty i zawczasu inicjować zmianę tożsamości. Pozwala to lepiej adaptować się do otoczenia.

Chcąc pozostać bardziej konkurencyjne, firmy często dokonują radykalnych transformacji: wchodzi w nowe branże, łączą się z innymi organizacjami, opracowują nową globalną strategię. Niestety, niemal równie często tego rodzaju wysiłki kończą się porażką. Literatura z dziedziny zarządzania oferuje wiele wytłumaczeń i uzasadnień takiego stanu rzeczy, koncentrując się już to na kosztach, już to na inercji poznawczej, już to na procedurach organizacji, jej kompetencjach, zasobach, polityce. Żadne z tych wytłumaczeń nie jest złe, ale też żadne nie bierze pod uwagę tożsamości organizacji jako najbardziej istotnej bariery zmian

i umiejętności adaptacji do otoczenia.

Podobnie jak jednostki, tak i organizacje określają, czym są i w codziennym działaniu odzwierciedlają najważniejsze normy, wartości, motywy postępowania swoich założycieli, kadry kierowniczej i pracowników. Podobnie też jak jednostki, tak i organizacje z nieokreśloną tożsamością mają problemy z utrzymaniem wewnętrznej równowagi i zdrowych relacji między pracownikami.

Podobnie jak tożsamość jednostki, tak i tożsamość organizacji może być konsekwencją pewnej kombinacji narodowości, lokalizacji, podstawowej działalności, stosowanej technologii, wiedzy, struktury własności i władzy. Niemniej jednak zawsze jest postrzegana jako trwała, odróżniająca organizację od innych, stanowiąca jej sedno.

Każda organizacja może wyrażać swoją tożsamość w pełni świadomie lub też może ona pozostawać (co zresztą jest częstsze) ukryta. Zwykle opiera się ona na określonych atrybutach. Każda więc zmiana, nie tylko otoczenia, ale także strategii może poddać w wątpliwość tożsamość firmy. I tak na przykład, wysiłki zmiany strategii The Public Broadcasting Service (PBS), stacji tradycyjnie kojarzonej jako niekomercyjna, oferującej wysokiej jakości programy przeznaczone dla dojrzałych odbiorców, nie tylko spowodowały pytania o rzeczywiste realizowaną strategię, ale także konflikt z tożsamością organizacji.

Problem podejmowania tego rodzaju wysiłków polega nie tylko na tym, że mogą one nie dotrzeć, czy nie zostać właściwie odczytane

przez klientów, ale też spotykają się z oporem ze strony pracowników. Są bowiem bardzo często odczytywane jak zdrada „duszy” organizacji.

Menedżerowie muszą więc być świadomi, kiedy tożsamość przestaje przynależać do aktywów stanowiących o konkurencyjności firmy, a staje się przeszkodą w rozwoju. Mogą odpowiednio wcześniej podjąć decyzje o zmianie tożsamości.

Znaczenie tożsamości

Dominujące w literaturze zarządzania spojrzenie na organizację, jak na elastyczną jednostkę ekonomiczną, której strategia może być nieustannie adaptowana do zmieniającego się otoczenia, pomniejsza znaczenie takiego fenomenu, jak wspólna pamięć organizacji, wartości, jej historia, polityka, zwyczaje, emocje – tożsamość. A każdy dzień funkcjonowania organizacji na rynku tworzy ten fenomen i może stać się przyczyną inercji firmy.

Badania autorów pokazują, że rzeczą najbardziej zakorzenioną w organizacji, a najmniej uświadamianą jest właśnie tożsamość. Badania te miały charakter jakościowy, bazowały na wywiadach z menedżerami i pracownikami około czterdziestu firm, a wiedza z wywiadów została pogłębiona jeszcze dzięki uczestnictwu autorów w projektach doradczych. Dało to możliwość spojrzenia na organizację niejako z dwóch perspektyw – z zewnątrz i wewnątrz. Badane firmy reprezentowały różne branże, m.in. samochodową, elektroniczną, farmaceutyczną, szkolnictwo wyższe etc.

Dlaczego próba odpowiedzi na pytanie: kim jesteśmy, kim są oni, ma zaprzętać głowę menedżerów? Dlaczego odpowiedź na te pytania jest aż tak istotna? Ponieważ *de facto* tożsamość określa granice zmian organizacyjnych przy pozostaniu sobą w oczach pracowników, akcjonariuszy klientów, dostawców, odbiorców.

W jaki sposób może ona ograniczać zmiany? Po pierwsze, ludzie bardzo wiele przenoszą z własnej tożsamości na tożsamość organizacji i odwrotnie. Bardzo często określają się przez pryzmat pełnionych w firmie ról. Wynika to z chęci osadzenia się w otaczającej rzeczywistości. Dzięki ochronie charakteru firmy starają się ochronić także własną tożsamość i równowagę emocjonalną.

Po drugie, tożsamość organizacji wpływa na to, w jaki sposób jej członkowie postrzegają świat. I tak na przykład, w firmach, w których liczy się produkcja, więcej uwagi poświęca się takim czynnikom, jak zdolności produkcyjne, technologia, wydajność, jakość, innowacja, inwestycje długoterminowe. W organizacjach budujących swoją tożsamość wokół marki bardziej liczy się dyferencjacja produktu, lojalność klientów, komunikacja z nimi...

Tożsamość ma swoje implikacje polityczne, ponieważ wpływa na dystrybucję zasobów i władzy w firmie. Zmiana tożsamości zakłóca ustalony rozkład sił i bardzo często powoduje odrzucenie nowego porządku. Stąd m.in. bierze się negacja dla decyzji inwestora w fuzjach i przejęciach.

Tożsamość daje siłę, dzięki której organizacja może dawać sobie radę z wrogim otoczeniem. Tyle tylko, że zbyt silna, może stawać się przeszkodą ograniczającą możliwe do wykorzystania opcje strategiczne. W takiej sytuacji potrzebna jest jej zmiana.

Ofiary pułapki tożsamości

Gdy wczorajsze recepty przestają przynosić korzyści, firma musi się zmienić, aby pozostać uczestnikiem gry rynkowej. Tylko czy to możliwe? Francuska sieć sklepów Leclerc straciła szansę udziału w procesie konsolidacji europejskiego rynku

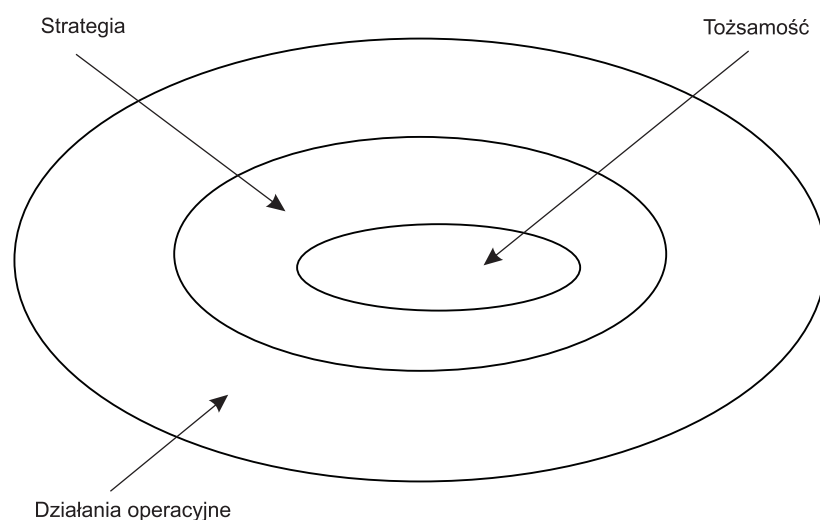
supermarketów, ponieważ jej mechanizm własności i nadzoru pozwalał jej raczej dokonywać przejęć niż im podlegać. Istnieją firmy, których tożsamość pozwala im królować na rynku latami, a stają się przeszkodą wraz ze zmianą otoczenia.

Przykładem takiej firmy jest Moulinex. W 1997 roku została ona uhonorowana we Francji tytułem marki stulecia. W 2001 roku, po dwóch dekadach strat, próbach restrukturyzacji, zmian własności, była już w stanie likwidacji. Źródłem porażki należy się dopatrywać w nieumiejętności zmiany tożsamości, tworzącej się na dekadach wzrostu, zwiększania zdolności produkcyjnych i opracowywania strategii międzynarodowej ekspansji. To podejście stało się przeszkodą w funkcjonowaniu firmy już

przy drobny sprzęt gospodarstwa domowego. Przez to nigdy nie spróbowano wejść na rynek producentów lodówek, zmywarek, czy chociażby klimatyzatorów. Silna tożsamość w połączeniu z silnymi związkami zawodowymi i parasolem ochronnym państwa paradoksalnie przyczyniły się do upadku Moulinexa.

Zmiany operacyjne, zmiany strategii, zmiany tożsamości

Zmuszone do zmian organizacje mogą podejmować swe działania na trzech różnych, powiązanych ze sobą poziomach (patrz rysunek). Zmiana zainicjowana na dowolnym z poziomów musi być zsynchronizowana z poziomem położonym bardziej centralnie. Zmiany operacyjne

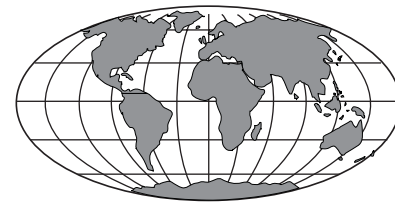


Rys. Model organizacji

w latach osiemdziesiątych. Firma nie zdawała sobie jednak sprawy z powagi sytuacji, ponieważ była subsydiowana przez państwo, a jej podstawowym celem była ochrona miejsc pracy, przy zachowaniu wysokich płac.

Tożsamość Moulinexa zawsze wiązała się z postrzeganiem firmy jako producenta drobnego sprzętu gospodarstwa domowego. Aby wydzwignąć się z problemów robiono w zasadzie wszystko: wchodzono w *joint venture*, oferowano nowe produkty, racjonalizowano produkcję... Wszystko oprócz jednego: nie zmieniono tożsamości. Nikomu nie przyszło do głowy zakwestionowanie twierdzenia, że Moulinex two-

przynoszą efekty najszybciej. Strategia odnosi się już do zmian w długim okresie. Jednocześnie jednak organizacja nie jest w stanie dokonać zmian trwałych i połączyć zmian operacyjnych ze zmianami strategicznymi, bez odwoływania się do tożsamości. Nieuwzględnienie tej ostatniej w procesie zmian niezawodnie prowadzi do inercji.



Zmiana tożsamości musi być podejmowana w sposób świadomy i ostrożny, ponieważ oddala ona firmę od znajomego terytorium i stanowi naruszenie jej delikatnej równowagi.

Zmiana ewolucyjna i rewolucyjna

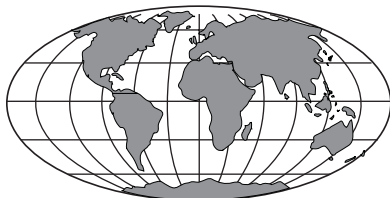
Zmiana tożsamości firmy może się dokonywać na dwa sposoby: ewolucyjnie lub rewolucyjnie. Zmiana ewolucyjna jest bardziej lub mniej świadomym produktem sukcesywnej zmiany strategii lub zmian na poziomie operacyjnym w dłuższym okresie. Zmiana rewolucyjna zaczyna się od redefinicji niektórych zasad i przechodzi na inne poziomy: strategii i operacji, tworząc w praktyce nową tożsamość.

Przykładem organizacji, która wybrała pierwszy sposób zmian jest Danone. Przez długi czas była to firma zajmująca się nie tylko produkcją napojów (woda Evian i piwo), ale także opakowań szklanych. Zmiana zaczęła się od zmiany nazwy – przedtem firma nazywała się Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN), poprzez koncentrację na produkcji napojów i żywności do strategii ekspansji pod względem geograficznym. Prawdziwa zmiana tożsamości przyszła wraz z pierwszymi sukcesami ekspansji.

Drugi sposób wybrała firma farmaceutyczna Aventis. Powstała ona jako efekt połączenia France Rhone Poulenc (RP) i Hoechst (Niemcy). Partnerzy postanowili połączyć wszystkie operacje, w myśl zasady: *the best of two*, i dać firmie nową łatwą do zapamiętania nazwę. Podobnie też językiem obowiązującym w organizacji stał się język angielski.

Proces zmiany tożsamości

Historia wielu organizacji potwierdza znaczenie tożsamości dla ich rozwoju



Audyt tożsamości

Narzędzie to jest ważne dla wszystkich firm, ale w szczególności przydaje się tym, które ponoszą zbyt często porażki w swoich działaniach na rynku. Odpowiedź na poniższe pytania pozwala nie tylko zdefiniować obecną tożsamość, ale także zidentyfikować jej słabe strony i te aspekty, które uniemożliwiają podążanie za zmianami w otoczeniu.

1. Co stanowi naszą tożsamość? Co nasi wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze (np. pracownicy, klienci, dostawcy, banki etc.) myślą, że jest naszą tożsamością?
2. Czy jest jakaś wewnętrzna konwergencja w percepcji naszej tożsamości i naszym zaangażowaniu?
3. Czy percepcja wewnętrzna i zewnętrzna naszej tożsamości jest spójna?
4. Czy nasza tożsamość pozwala nam się zmieniać, podążać za zmianami w otoczeniu?
5. Czy są jakieś wewnętrzne lub zewnętrzne sygnały, że nasza tożsamość może nas czynić ślepyimi na zmiany technologiczne, strukturalne, rynkowe?
6. Czy możemy się rozwijać? Jacy jesteśmy, czy musimy się zmienić, coś odrzucić z naszej tożsamości? Co konkretnie?
7. Kto mógłby być zagrożony, a kto by skorzystał na zmianie naszej tożsamości?

i przetrwania na rynku. W zainicjowaniu jej zmiany może pomóc audyt tożsamości (patrz załącznik). Decydując się na ten krok trzeba jednak pamiętać o kilku podstawowych zasadach, jakimi rządzi się ten proces:

■ Zmiana tożsamości nie ogranicza się do zmiany nazwy, znaku firmowego i wizytówek. Powyższe to tylko działania symboliczne, mogące wesprzeć prawdziwą zmianę.

■ Ponieważ zmiana tożsamości może boleć, trzeba się przygotować na opór i wrogość ze strony pracowników. Tak więc należy przygotować się do niej także, jak do rodzaju gry politycznej, w której są wygrani i przegrani. Z jednej strony nie wolno nie doceniać podstawowych wartości organizacji. Z drugiej, jak pokazuje przykład Moulinex, nie wolno zbyt poddawać

się presji, np. związków zawodowych.

■ Sukces zmian zależy od czasu, jaki się na nie przeznaczą, konsekwencji w działaniu i ich kontynuowania. Duże znaczenie mają też zasoby finansowe firmy. Im większe, tym większe możliwości eksperymentowania bez ryzyka bankructwa.

■ Zmiana tożsamości jest łatwiejsza, gdy interesariusze organizacji rozumieją jej potrzebę, a przy tym nie czują się przez nią zagrożeni.

Carlos Ghosn miał szczęście mogąc uratować Nissana, nie niszcząc przy tym tożsamości japońskiej firmy. W wielu innych przypadkach śmierć starej tożsamości jest niezbędna, aby mogła się narodzić nowa jakość.

Opr. dr Grażyna Aniszewska