

- Porwani przez Europę – Dariusz Teresiński ..... 3

- Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa –  
Wojciech Czakon ..... 5
- Procesy organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym –  
Bogusz Mięka ..... 9
- Dynamiczne aspekty organizacji – Marek Brzeziński ..... 13
- Bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce – Aleksandra Gaweł ..... 16
- Rynkowe uwarunkowania współdziałania gospodarczego przedsię-  
biorstw – Teresa Kondrakiewicz, Krzysztof Żuk ..... 20
- *Assurbanque* – nowy model dystrybucji produktów bankowych – Piotr  
F. Borowski ..... 23
- Koszty i ryzyko uczestnictwa w systemach franchisingowych –  
Izabella Steinerowska-Streb ..... 26
- Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsię-  
biorstw – Janusz Pawłowski ..... 28

## FINANSE

- Wybrane czynniki finansowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstw  
w środkowowschodniej Polsce – Kazimierz Łęczycki ..... 31

## MARKETING

- Zarządzanie marketingowe w świetle idei postmodernistycznych –  
Łukasz Sułkowski ..... 35

## JAKOŚĆ

- Monitorowanie skuteczności systemu zarządzania jakością  
ISO 9001:2000 w świetle wymagań dotyczących zarządzania proce-  
sowego – Jacek Łuczak ..... 40

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Chcesz współpracy? Zaakceptuj i aktywnie zarządzaj konfliktem –  
„Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 44

## KRONIKA TNOiK ..... 47

przeгляд  
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.

NR 5 (784) 2005

#### Rada Programowa:

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

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

#### Kolegium Redakcyjne:

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

Prenumerata: Renata Jaworska

#### Adres redakcji:

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

#### Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Bożena Makowska; Rzeszów – tel. 86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Elżbieta Jakubowska; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr inż. Artur Kot

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

Łamanie: STAND's, tel. 757-38-02  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa  
ul. Lubelska 30/32

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

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

#### Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2005 r.:

– kwartalna – 57 zł,  
– półroczna – 114 zł,  
– całoroczna – 228 zł.

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

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

#### Prenumerata w „RUCH” SA

##### Prenumerata krajowa:

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

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

#### Prenumerata opłacana w złotówkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr **68124010531111000004430494**

lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

#### Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w **USD – PEKAO SA IV O/W-wa**

**54124010531787000004430508**

w **EUR – PEKAO SA IV O/W-wa**

**46124010531978000004430511**

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

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

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

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

#### II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:  
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:  
1 strona – 3000 zł

#### IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA  
OKŁADKI – 4000 zł

#### ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-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.

# Porwani przez Europę

*Dariusz Teresiński*

Przewidywanie przyszłości jest zajęciem równie pociągającym jak niebezpiecznym. Niektóre przepowiednie mogą się spełnić dopiero, jeśli je się głośno wypowie; inne – wypowiedziane, tracą potencjał realizacji. Są i takie, których zgubne skutki obciążają zbyt gadatliwych proroków.

Przewidywanie przyszłości Europy w chwili, gdy ważą się losy jej pierwszej konstytucji, wydaje się obarczone maksymalnym ryzykiem. Ale z drugiej strony, niezależnie od tego, jak w referendum wypowiedzą się Francuzi i Holendrzy, w najbliższych latach obowiązującym będzie system nicejski, toczyć się będą ostrożne rozmowy z Ukrainą i Turcją, poszczególne kraje członkowskie osiągać będą większe lub mniejsze sukcesy w korzystaniu ze wspólnego rynku i wspólnej kasy. Strategia lizbońska stanowić będzie złotą żyłę dla satyryków, którzy nie raz jeszcze przypomną Chruszczowa i jego hasło *dognat' i pieriegnat'*.

Przewidywanie przyszłości Polski w Europie na podstawie doświadczeń pierwszego roku jest nieco łatwiejsze. Pierwszomajowe zestawienia naszych sukcesów (bardzo licznych i przemawiających do wyobraźni) oraz porażek (zwykle mających charakter formalnych niedociągnięć), rzecz jasna nie przekonały tych, którzy wiedzą lepiej, że w Polsce może być tylko gorzej. Ale reszta obywateli dostrzegła już, lub właśnie zaczyna dostrzegać, że z wolna coś się jednak poprawia. Wprawdzie wciąż jeszcze mieszkańcy Unii (w powiecie słupeckim) uważają, że Unia nic im nie dała, a droga budowana przez wieś słusznie im się (od losu) należy, ale w innych wsiach i miasteczkach coraz częściej trafić można na pokazywane z dumą tablice z informacjami, że droga, oczyszczalnia ścieków, wysypisko śmieci, kanalizacja, szkoła czy hala sportowa powstały przy unijnym współfinansowaniu. Prawdziwą satysfakcją napawa jednak ludzi nie to, że dostali pieniądze, ale to, że sami potrafili je zdobyć, że potrafili się zmobilizować i wspólnie osiągnąć sukces. To, że „wszyscy” przypisują sobie sukces, zawdzięczany tak naprawdę nielicznym, samo w sobie – paradoksalnie – także jest sukcesem, bo bez poczucia dumy z dotychczasowych osiągnięć trudno z nadzieją patrzeć w przyszłość. Nawet jeśli ta powszechna duma na razie jest na wyrost.

## Substytut normalności

**D**odatkowe środki na rozwój na poziomie 10% budżetu państwa stanowią niepomijalny zastrzyk finansowy, ale w znacznie większym stopniu są czynnikiem mobilizacyjnym. Polacy nie darzą szczególnym szacunkiem własnego państwa. Nauczeni przykrym doświadczeniem i sprawozdaniami z komisji śledczych słusznie uważają, że nie powinni myśleć o tym, co państwo może im dać, a raczej

o tym, czego może ich zniecacka pozbawić. Na tym tle Unia jawi się jako instytucja – owszem – biurokratyczna, przeformalizowana i mało fantazyjna, ale jednak przewidywalna i uczciwa. Aktywność obywatelska w Polsce ostatnich lat coraz bardziej zawężała się do tych obszarów, w których można było zrobić coś samemu lub wspólnie z sąsiadami, ale w całkowitej abstrakcji od administracji państwowej. Teraz okazuje się, że nadal ignorując wrogie, własne państwo, można prowadzić działania na skalę większą niż wspólne uprzątnięcie trawników przed domami. Doświadczenie wspólnego skutecznego działania może się z czasem przekształcić nawet w oczekiwanie, że także państwo powinno służyć aktywności (i dobrobytowi) własnych obywateli – myśl w obiegu społecznym zupełnie dziś nieobecna, ale co to szkodzi pomarzyć.

Polska w Unii radzi sobie nadszpodziewanie dobrze, bo po latach bardzo zimnego wychowu zarówno przedsiębiorcy, jak i zwykli obywatele jedną nogą znaleźli się nagle w świecie zarazem uczciwym, jak i sprzyjającym ich aktywności. Zimny wychów wykształcił drażliwość, której nie mają osobniki od małego przyzwyczajone do sprzyjających warunków. Dlatego nasz eksport dwucyfrowo drwi sobie z mocnej złotówki. Dlatego polskie rolnictwo przeorało europejski rynek żywności, a polska wieś skonsumowała 1/4 dopłat strukturalnych, co prawda tylko w przeliczeniu na liczbę wniosków, a nie kwotę w euro, ale i tego nikt się nie spodziewał jeszcze pół roku temu. Serce liberała wprawdzie boli, bo ileż więcej można by osiągnąć, budując państwo uczciwe w stosunku do własnych obywateli, bez tego całego eurosocjalizmu i redystrybucji... Ale na uczciwe i ograniczone własne państwo przyjdzie nam jeszcze chwilę poczekać, więc na razie korzystajmy z tego, co jest.

Unia może być dla nas substytutem normalnego państwa także dlatego, że toczą się w niej debaty, jakich w kraju ani nie ma, ani nikt ich nawet już nie oczekuje. Można, a nawet należy śmiać się ze strategii lizbońskiej, ale przynajmniej jest to jakaś spójna propozycja, nad którą warto się zadumać – zwłaszcza nad przyczynami jej porażki: dziś A.D. MMV i w perspektywie najbliższych pięciu lat. Nas natomiast od czerwcowych wyborów parlamentarnych dzieliło raptem kilkadziesiąt głosów poselskich, a program żadnej partii politycznej nie jest jeszcze ani skryształizowany, ani spisany, ani znany społeczeństwu. O krajowej scenie politycznej trudno dyskutować bez emocji, a emocje utrudniają racjonalną debatę. Wiele się na to poradzić dziś nie da. Ale o Europie i miejscu w niej Polski rozmawiać można w sposób mniej zapalczywy. Zapewne nie będzie to równie popularne, jak składanie wniosków o dotacje, ale niech przynajmniej w tym obszarze Polacy mają szansę nauczyć się myśleć o polityce bez obrzydzenia.



## Wspólne wartości czy wspólny rynek

**P**rawdziwie europejskie dylematy ostatni raz frapowały Polaków w latach wielce historycznych, kiedy od koligacji naszych królów i magnatów zależeć mogły losy kontynentu. Później, przez kilkaset lat naszym wkładem w historię kontynentu była walka o przetrwanie. Wykształciła ona stosunek do rzeczywistości trafnie opisany hasłem „za wolność waszą i naszą” – czuliśmy bowiem, że czysty egoizm narodowy nam akurat do sukcesu nie wystarczy. Z czasem powstała z tego postawa, realizowana z zadziwiająco konsekwencją, niezależnie od tego, czy mieliśmy suwerenny rząd i jakiej był on ewentualnie proveniencji: Polacy uznali, że bez ich udziału nic się na świecie dziać nie może. Stąd nasze powstania, Samosierry, dywizjony, wywiad AK, kurierzy, misje pokojowe ONZ, Afganistan, Irak... Nie wszyscy nas za to lubią, ale też i my nie wszystkich lubimy, przy czym nierzadko mamy po temu istotne powody.

Obecnie jednak coraz ważniejszym wkładem w rozwój świata może być refleksja i udział w dyskusji. W tej dziedzinie nie mamy zbyt wielu udokumentowanych osiągnięć. Model przyszłej Europy, jaki dziś wyłania się z debat, jest jeszcze mało konkretny. Nawet jeśli uda się z czasem doprowadzić do powstania instytucji reprezentujących Unię wobec świata („numer telefonu do Mr. Europy”), to dziś nie wiemy, co Pan Europa będzie miał do powiedzenia, kiedy do niego zadzwonią np. w sprawie Bliskiego Wschodu, Chin, Indii, Afryki. Nie wiemy też, czy Marszałek Europa będzie konkurentem, zwierzchnikiem, czy podwładnym szefa NATO. Czy główny księgowy będzie za splecią lokalnych politycznych obietnic wyborczych ze wspólnej kasy, kosztem wspólnej waluty? Czy duzi będą pouczali małych, grożąc im obcięciem kieszonkowego? Czy fascynacja Niedźwiedziem albo innymi egzotycznymi zwierzętami nie zdominuje stosunków z bliskimi sąsiadami? Czy wspólne projekty będą robione głównie po to, żeby pokazać światu, jacyśmy to dumni i samodzielni, czy z niskiej chęci zysku, czyli dla prozaicznego zarobku na wolnym, zglobalizowanym rynku? Czy spróbujemy odzielić współzucanie i pomoc dla tych, którym się nie powiodło, od ryczałtowego wsparcia tych, którym się nie chce i którym nie zależy? Czy i co postawimy na rozwój? Czy może raczej wybierzemy konserwację *status quo*? I wreszcie – czy i jak zdefiniujemy lub zdiagnozujemy nasz, kontynentalny, a nie narodowy charakter?

Świadomość celów, jakim służyć ma Unia Europejska, ani w Polsce, ani gdzie indziej nie jest zbyt wysoka. Takim celem nie jest ani dążenie do szczęścia wolnych obywateli (jak w Ameryce), ani potęga imperium i chwała imperatora (jak w Rosji), ani budowa najsilniejszej gospodarki świata (jak w Chinach). Po cholere to-to żyje? – chciałoby się zapytać. Ale nie ma komu zadać tego pytania. Podobnie jak wielu innych.

Unia powstała jako klub bogatych, zadowolonych z siebie i odnoszących sukcesy (zresztą w dużej mierze za amerykańskie pieniądze z planu Marshalla).

Jednocześnie jednak mieli oni za sobą bolesne doświadczenia dawnych sporów, które nazbyt łatwo przekształcały się w awantury, niekiedy o zasięgu ponadregionalnym. Potem dołączono kilku członków peryferyjnych, domykając mapę. Otwartość i demokratyczny charakter klubu ładnie się prezentowały w „misji i wizji” – zwłaszcza w czasach, kiedy nie groziło to żadnymi praktycznymi konsekwencjami. Potem nagle okazało się, że do budki portiera dobijają się kandydaci na członków, którzy wyraźnie odstają od średniej dotychczasowej. Cóż było robić – postawiono im twarde warunki i liczone po cichu, że na tym sobie albo połamią zęby, albo stępią apetyt. Nie udało się. Ale to nie znaczy, że konstrukcja wymyślona po to, żeby Niemcy kolejny raz nie podpalili kontynentu i żeby łatwiej było wyrównywać dysproporcje rozwoju między Północą a Południem Włoch, będzie dostatecznie dobra do budowy quasi-wspólnego państwa Portugalczyków, Anglików i Łotyszy.

Podobnie jak w klasycznym przedsiębiorstwie, którego przetrwanie na rynku na dłuższą metę zależy od tego, czy jest ono w stanie rozpoznać i wykorzystać swoją wyjątkowość na rynku, tak i w Unii konieczna jest refleksja nad istotą europejskości. Budowanie jej w opozycji do Ameryki, albo na jakichś innych fobiach czy uprzedzeniach nie zagwarantuje nam sukcesu. Oglądana z dystansu historia Europy także nie napawa optymizmem – to tutaj wylęgiło się niemal wszystko, co we współczesnym świecie (także daleko poza granicami naszego kontynentu) było źródłem wojen, katastrof, ludobójstw i zniszczenia. Na tym tle sukcesy i osiągnięcia były raczej wyjątkiem od reguły. Zresztą dawne przewagi nie zastąpią dalszego wzrostu, który dziś jest na poziomie błędu pomiaru.

Ucieczka od odpowiedzi – czy to na Wschód, czy na Południe – także nie zastąpi odpowiedzi na fundamentalne pytanie: jakie są nasze marzenia? Jeśli je określimy, wówczas dopiero będzie się można serio zastanawiać, czy lepiej będzie je realizować wspólnie z Ukrainą, czy może z Turcją. To, że takich pytań nie zadawano sobie przy okazji zeszłorocznego rozszerzenia, w niczym nie umniejsza wagi problemu. Jeśli spajają nas wspólne wartości, to jakie one są? Czy chrześcijańskie, czy liberalne, czy wolnomyślicielskie, czy ogólnohumanistyczne? Jakie wagi nadamy poszczególnym wartościom, żebyśmy byli w stanie je porównywać, kiedy – nieuchronnie – staniemy w sytuacji konfliktu?

Dzisiaj mało kto ma w Polsce głowę do takich dylematów. Porwani korowodem wydarzeń, wciąż oszołomieni jesteście nową dla nas sytuacją, w której Francja wstydy się trochę niedawnej beczelności swojego prezydenta, Niemcy boją się naszych rzeźników, a Rosja publicznie tłumaczy się z tego, że nie chce nas przeprosić. Ale to minie. Z czasem – bardzo niedługo – przyzwyczajamy się do brukselskiej biurokracji, europarlamentarnych koalicji, funduszy strukturalnych i regulacji na rynku rolnym. Nawet do tego, że Polska jest poważnie traktowana na arenie międzynarodowej. A pytania o istotę naszej wspólnoty dręczyc nas będą nadal.

Dariusz Teresiński



# Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Wojciech Czakon

## Wprowadzenie

**Z**arządzanie strategiczne to dyscyplina wiedzy badająca niezwykle złożone obiekty, funkcjonujące w zmiennym otoczeniu. Celem badań jest wyjaśnienie różnorodności tych obiektów oraz efektów ich funkcjonowania po to, aby sformułować dyrektywy praktyczne. Wydaje się zatem, że zastosowanie podejścia systemowego powinno być oczywistą koniecznością. Rzeczywiście, zarówno badacze, jak i praktycy deklarują traktowanie przedsiębiorstwa jako „zbioru elementów i powiązań pomiędzy nimi oraz pomiędzy nimi a otoczeniem”.

Wyjaśnienia proponowane w zarządzaniu strategicznym wykazują jednak pewne luki, wobec których przyjęcie deklarowanego podejścia systemowego wydaje się niemożliwe. Szczególnie jaskrawa jest luka poznawcza w zakresie badań nad przewagą konkurencyjną.

Celem artykułu jest próba wykazania luki związanej z brakiem relacji pośród źródeł przewagi konkurencyjnej. Poszczególne źródła przewagi traktuje się tak, jakby były w pełni autonomiczne (zasoby, kompetencje, siły). Tymczasem pomiędzy tymi źródłami występują więzi. Szczególnie wyraziście ujawniają się one w tzw. sieciach międzyorganizacyjnych.

Autor podejmuje próbę wypełnienia tej luki poznawczej, wylaniając relacyjne podejście do przewagi konkurencyjnej. Służą temu trzy części wywodu. Pierwsza precyzuje istotę luki poznawczej. Określa, dlaczego wyjaśnienia źródeł przewagi konkurencyjnej są niekompletne. Druga część wprowadza kategorię renty relacyjnej, krótko charakteryzując czynniki, które pozwalają ją osiągnąć. Zamiast zakończenia proponuje się ramy badawcze podejścia relacyjnego.

## Niektóre luki teorii przewagi konkurencyjnej

**P**rzewaga konkurencyjna rozumiana jest jako trwałe osiąganie ponadprzeciętnej rentowności przez przedsiębiorstwo. Istnieją dwa główne podejścia do wyjaśnienia źródeł przewagi konkurencyjnej:

- podejście sektorowe, nazywane także podejściem *Industrial Organization*, odnosi się do propozycji najlepiej znanych przez dzieła M.E. Portera; stawia on tezę o uwarunkowaniu przewagi konkurencyjnej strukturą sektora, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje<sup>1</sup>. Uzupełnia tę tezę późniejszym twierdzeniem

o wewnętrznych źródłach przewagi, tkwiących w systemie działań realizowanych przez przedsiębiorstwo, tj. w jego łańcuchu wartości<sup>2</sup>;

- podejście zasobowe, nazywane szerzej *Resource Based View of the Firm*. Stwierdza ono, że zasoby nie są ani jednolite, ani powszechnie dostępne, jak zakłada klasyczna mikroekonomia. Przeciwnie, są one zróżnicowane i rzadkie<sup>3</sup>. W pewnych ich cechach, takich jak: rzadkość, imitowalność, trwałość itd.<sup>4</sup> tkwi renta monopolistyczna. Umożliwia ona osiągnięcie ponadprzeciętnej rentowności.

Oba powyższe wyjaśnienia przedstawiono w dużym uproszczeniu ze względu na ograniczone ramy opracowania. Warto jednak podkreślić, że są one wobec siebie komplementarne. Oba podejścia powstały też w zbliżonym czasie. Wyjaśniają odrębne fragmenty problemu. Czy jednak spełniają postulat systemowy, w postaci wyjaśnienia opartego na zbiorze elementów oraz powiązań pomiędzy nimi? Otóż wydaje się, że nie. Oba te podejścia wyjaśniają źródła przewagi konkurencyjnej w sposób fragmentaryczny, a to ze względu na występowanie luki poznawczej niekompletności.

Luka niekompletności oznacza taki stan niewiedzy, w którym wyjaśnienie teoretyczne nie pokrywa w całości zachodzących zjawisk. Praktyka gospodarcza oczekuje odpowiedzi na pytanie o źródła przewagi przedsiębiorstwa na rynku. Oczekuje normatywnych wskazówek, jak osiągać przewagę. Badacze proponują odpowiedzi na to pytanie, podejmując także kwestie jej istoty oraz sposobu pomiaru. Powstaje zatem pytanie o przystawalność odpowiedzi do oczekiwań pytających. Ten fundamentalny problem sprowadzić można w istocie do oceny teorii przez praktyków. Ogólny problem przynosi różne stanowiska, wobec czego zachodzi potrzeba jego węższego sformułowania. Może nim być pytanie: czy teoria przewagi konkurencyjnej uwzględnia złożony i zmienny charakter wyjaśnianych zjawisk?

Tego typu pytanie można postawić większości wyjaśnień czy teorii naukowych. W przypadku przewagi konkurencyjnej pytanie nie tylko postawiono, ale także udzielono odpowiedzi na gruncie metod dedukcyjnych i empirycznych.

**Podejście sektorowe** zakłada uwarunkowanie rentowności przedsiębiorstwa czynnikami zewnętrznymi. Struktura sektora determinuje w tym podejściu pole sił oddziałujących na przedsiębiorstwo. W wyniku oddziaływania tych sił przedsiębiorstwo może

osiągać niską lub wysoką rentowność. Dysponuje także środkami poprawy oraz ochrony tej rentowności. Zarzuty niekompletności w stosunku do tego podejścia obejmują dwa aspekty: naturę oddziaływań w polu sił sektora oraz wartość poznawczą wyjaśnienia przewagi konkurencyjnej na poziomie sektora.

Oddziaływania w polu sił sektora mają z założenia charakter antagonistyczny, wynikający ze sprzeczności celów uczestników sektora. Tymczasem antagonizm ten nie znajduje pełnego potwierdzenia w praktyce. Przedsiębiorstwa realizując swoje cele wybierają często związki kooperacyjne z innymi uczestnikami sektora, zarówno rywalami, jak i dostawcami czy klientami. Model sektorowy jest więc niekompletny ze względu na założenie „czystej” konkurencji, niezgodne ze stanem faktycznym.

Drugi aspekt niekompletności podejścia sektorowego wiąże się z jego weryfikacją praktyczną. Badania empiryczne przeprowadzone przez R. Rumelta<sup>5)</sup> pozwalają stwierdzić, że czynniki leżące po stronie przedsiębiorstwa (*business specific*) wyjaśniają sześć razy lepiej wariację rentowności przedsiębiorstw niż czynniki sektorowe<sup>6)</sup>.

Podejście sektorowe nie wyjaśnia więc w sposób wyczerpujący różnicowania przedsiębiorstw ze względu na osiąganą w długim terminie rentowność.

**Podejście zasobowe** opiera się z kolei na założeniu, że posiadanie rzadkich zasobów stanowi źródło renty monopolistycznej, co skutkuje ponadprzeciętną rentownością przedsiębiorstwa. Inaczej niż w podejściu sektorowym koncentruje się uwagę badawczą na samym przedsiębiorstwie. Traktuje się je jako wiązkę zasobów. Klasyfikacje zasobów ulegają rozszerzeniu, np. o umiejętności, czy zasoby relacyjne<sup>7)</sup>. W istocie jednak zasoby traktowane są jako autonomiczne źródła przewagi konkurencyjnej. Tymczasem pomiędzy nimi może występować efekt synergiczny w przedsiębiorstwie. J. Robins i M. Wiersema<sup>8)</sup> badając wpływ kompozycji portfela na wyniki finansowe zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa weryfikują siłę wyjaśniającą różnych modeli przewagi konkurencyjnej. Okazuje się, że model obejmujący więzi pomiędzy jednostkami przedsiębiorstwa wykazuje największą siłę wyjaśniającą. Oznacza to, że nie tylko zasoby jednostek biznesu, ale także ich powiązanie w synergicznym przedsiębiorstwie są źródłem przewagi konkurencyjnej.

Co więcej, więzi pomiędzy zasobami współdziałających przedsiębiorstw mogą stanowić nie tylko źródło kolejnego efektu synergicznego, ale wręcz warunek współpracy. Przykładem może być:

- w zakresie rzeczowych zasobów przedsiębiorstwa – lokalizacja zakładu produkcyjnego dostawcy w bezpośredniej bliskości zakładów klienta. Stanowi to powszechną praktykę w przemyśle motoryzacyjnym, a także w przemyśle energetycznym;
- w zakresie zasobów ludzkich – potrzeba dysponowania negocjatorami w przypadku współdziałania z sieciami hipermarketów, personelem o przygotowaniu finansowym w przypadku współpracy z bankami, czy kadrą inżynierską w przypadku współdziałania w projektach infrastrukturalnych;

- w zakresie zasobów informatycznych – dysponowanie systemem finansowo-księgowym współpracującym z systemem bankowości elektronicznej znacznie obniża koszty księgowe, współpraca z przemysłem motoryzacyjnym wymaga stosowania platform EDI, a realizacja projektów inwestycyjnych – oprogramowania typu MsProject lub wręcz zintegrowanego systemu zarządzania klasy SAP;

- w zakresie zasobów organizacyjnych – posiadanie systemu zarządzania jakością certyfikowanego na zgodność z normami ISO serii 9001:2000, stanowi często warunek współpracy<sup>9)</sup>.

Określone powyżej więzi pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa, a także pomiędzy nimi a otoczeniem, nie stanowią przedmiotu badań w podejściu zasobowym. Ze względu na wymóg systemowy podejście to jest zatem niekompletne.

Zauważyć wprawdzie można, w ramach rozwijania podejścia zasobowego, tendencję do ujmowania pewnych kategorii relacyjnych w jego ramach. Przykładem tych prób mogą być kategorie zasobów rynkowych oraz zasobów relacyjnych. Obie te kategorie odnoszą się do określonych więzi przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia. Jak jednak zauważa R. Burt<sup>10)</sup> kategorie te wyraźnie różnią się od zasobów: rzeczowych, finansowych i ludzkich. Pojedynczy podmiot nie może ich bowiem posiadać, ani wykorzystywać, bez porozumienia z partnerami. Relacje istnieją ze względu na wszystkie zaangażowane strony. Nie są odrębną własnością którejkolwiek z nich.

Należy więc stwierdzić, że w zakresie źródeł leżących w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu dotychczasowe podejścia, teorie przewagi konkurencyjnej wydają się zbliżać do kompletnego zbioru elementów. Jednocześnie stwierdzić trzeba, że powiązania pomiędzy tymi elementami są albo niekompletne, albo błędnie traktowane jako element. Lukom niekompletności towarzyszą pewne wysiłki zmierzające do ich wypełnienia. Zamiarem autora pozostaje przyczynienie się do tych wysiłków. Przyjmując tezę M. Peteraf<sup>11)</sup> o monopolistycznym wyjaśnieniu ponadprzeciętnej rentowności można podjąć próbę określenia relacyjnych źródeł tego monopolu.

## Renta relacyjna źródłem przewagi konkurencyjnej

**W**ymienione wyżej niedociągnięcia wyjaśnień przewagi konkurencyjnej ujawniają niektóre rodzaje relacji pomiędzy poszczególnymi elementami systemu przedsiębiorstwa. Pośród elementów wyróżniono: zasoby, ludzi, a także samo przedsiębiorstwo ze względu na sektorowy poziom analizy źródeł przewagi konkurencyjnej. Elementy te zdają się przyczyniać do osiągnięcia renty relacyjnej, a przez to również i przewagi konkurencyjnej, na trzy sposoby, tj. poprzez:

- wzrost efektywności ze względu na racjonalizację kosztów,
- przyspieszenie i doskonalenie procesów uczenia się,
- ułatwianie realizacji celów strategicznych.

Przez rentę relacyjną rozumieć będziemy za J. Dyerem i H. Singhem<sup>12)</sup> „ponadprzeciętne przychody osiągane wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć osobno, a które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie poprzez idiosynkratyczny wkład konkretnych partnerów”.

**Racjonalizacja kosztów** odwołuje się do trzech kategorii zjawisk: ograniczenia kosztów transakcyjnych, ograniczenia kosztów operacyjnych oraz poprawy elastyczności kosztów.

Ograniczenia kosztów transakcyjnych upatruje się w redukcji niepewności związanej z zachowaniem partnerów. Relacje społeczne istniejące pomiędzy ludźmi (zaufanie, wiarygodność, reputacja, normy społeczne), a także pomiędzy przedsiębiorstwami (wzajemne inwestycje w zasoby specyficzne oraz wzajemne przepływy strumieni pieniężnych) tworzą układ „wzajemnego zakładnika”, co osłabia skłonność do zachowań oportunistycznych<sup>13)</sup>.

Ograniczanie kosztów operacyjnych zachodzi ze względu na dopasowanie zasobów rzeczowych, ludzkich i organizacyjnych współpracujących przedsiębiorstw. Zjawisko to zwane kospecjalizacją stanowi przedmiot wielu badań. Falsyfikują one twierdzenia teorii kosztów transakcyjnych, mówiące o wzroście ryzyka zachowań oportunistycznych w warunkach inwestycji w zasoby specyficzne. Przeprowadzone m.in. przez C. Donada<sup>14)</sup> empiryczne badania w przemyśle motoryzacyjnym dowodzą, że dopasowanie zasobów do wymagań relacji z klientem przynosi korzyści konkurencyjne. Dotyczy to jednak inwestycji w zasoby potrzebne do utrzymania relacji, ale nie w fizyczne zasoby produkcyjne.

Poprawa elastyczności kosztów wiąże się z możliwością konfigurowania relacji przedsiębiorstwa ze względu na potrzeby rynku. W długim terminie posiadanie możliwości zmiany aktywów bez ponoszenia kosztów inwestycji oraz kosztów stałych z tytułu posiadania daje tzw. szybkość strategiczną (*strategic agility*). Aktywa te znajdują się bowiem w posiadaniu partnerów przedsiębiorstwa. Dostęp do nowych aktywów uzyskuje się poprzez zmianę partnerów. Występować tu jednak może dylemat lojalność – elastyczność. Oznacza on, że dążenie do ograniczania kosztów transakcyjnych zakłada wzajemną lojalność. Jej ograniczenie poprzez dowolne lub częste zmienianie partnerów wpływać może ujemnie na możliwość ograniczenia kosztów transakcyjnych.

**Uczenie się** stanowi w najnowszych osiągnięciach zarządzania strategicznego wpływową nurt. Upowszechnia się pogląd o przejściu z gospodarki przemysłowej na gospodarkę opartą na wiedzy. Spotkać można nawet propozycje traktowania tego zjawiska jako rewolucji informacyjnej, analogicznie do rewolucji przemysłowej XIX wieku. Relacje przedsiębiorstwa wspierają zarówno pozyskiwanie istniejącej wiedzy, tworzenie nowej wiedzy, jak też dostęp do informacji.

Pozyskiwanie istniejącej wiedzy zachodzi w ramach struktury społecznej, w której przedsiębiorstwo jest osadzone. Występują w nim dobrze opisane efekty imitacji<sup>15)</sup>, tworzenia nowej wiedzy<sup>16)</sup>, czy ochrony wie-

dzy<sup>17)</sup>. Jak metaforycznie napisał J. Owen-Smith i W. Powell<sup>18)</sup> relacje przedsiębiorstwa są „kanałami i rurami” wiedzy, nie tylko przekazują ją pomiędzy podmiotami połączonymi relacją, ale także rozprzestrzeniają w otoczeniu (*spillovers*). Relacyjna renta ma swoje źródła we wiedzy rozumianej jako *know-how*, jak również we wiedzy rozumianej jako *know-what*. Dotyczy zatem nie tylko technologii, ale także rutynowych procedur współdziałania z innymi przedsiębiorstwami. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem przyczyniają się do szybkiego rozprzestrzeniania wiedzy, ułatwiają jej tworzenie. Stawiają jednak problem ochrony własności intelektualnej.

Ułatwienie **realizacji celów strategicznych** to najszersza kategoria źródeł relacyjnej przewagi konkurencyjnej<sup>19)</sup>. Tworzenie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem stanowi narzędzie realizacji jego strategii<sup>20)</sup>. Relacje przedsiębiorstwa stwarzają mu bowiem dostęp do kluczowych zasobów i zmniejszają ryzyko niepowodzenia. Przykładem może być opanowanie rynku odtwarzaczy wideo przez technologię VHS, możliwe dzięki zawarciu ogromnej liczby aliansów przez przedsiębiorstwo JVC. Umożliwiło to całkowitą dominację rynku i przesądziło o klęsce alternatywnej technologii Betamax, opracowanej przez Sony<sup>21)</sup>. Kooperacja producentów doprowadziła do monopolizacji rynku, stwarzając możliwość czerpania renty monopolistycznej.

## Relacyjne podejście do przewagi konkurencyjnej

**O**becny stan wiedzy o źródłach przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie spełnia warunków stawianych podejściu systemowemu. Tym niemniej prowadzony od kilkunastu lat wysiłek badawczy przyczynił się w znacznym stopniu do opracowania szczegółowych odpowiedzi w zakresie relacyjnych uwarunkowań konkurencji. Oznacza to możliwość sformułowania zrębów podejścia relacyjnego, a szczególnie jego przedmiotu oraz metod badawczych. Osiągnięcie stanu dojrzałości teoretycznej w relacyjnym nurcie badań przewagi konkurencyjnej umożliwi opracowanie zintegrowanej, systemowej teorii.

Przedmiotem relacyjnego podejścia pozostają wszystkie więzi przedsiębiorstwa z otoczeniem. Metody badawcze pojawiające się w literaturze na przestrzeni ostatnich 20 lat koncentrują się na następujących ich aspektach:

- **treści** relacji, tj. podejmują wątek jej przedmiotu (wymiana towarów, informacji, uzgadnianie działań, wspólna realizacja działań), jej zakresu oraz czasu trwania (w tym częstotliwości), wykorzystując głównie metody opisowe;
- **jakości**, przy czym jakością relacji rozumie się jako szersze pojęcie niż zaufanie<sup>22)</sup>, obejmuje bowiem „takie czynniki, jak: stopień zgodności kultur korporacyjnych i stylów podejmowania decyzji, zbieżność percepcji świata oraz inne cechy organizacji”. Na jakość relacji wpływ mają cztery grupy czynników: warunki wyjściowe, proces negocjacji, wzajemne doświadcze-



nia w trakcie trwania relacji, zachowania partnerów poza relacją. Zastosowanie znajdują tu metody opisowe oraz badania ilościowe z wykorzystaniem rangowania wyników;

● **struktury**, gdzie wykorzystuje się dorobek socjologii w zakresie analizy sieciowej. Takie cechy jak: gęstość, centralność, luki strukturalne, siła powiązań, równorzędność strukturalna czy klastry, są mierzalnymi przedmiotami analizy<sup>23)</sup>. Zastosowanie znajdują tu metody ilościowe wykorzystujące wskaźniki struktury oraz teorię grafów.

Każdy z wymienionych aspektów stanowił treść badań i wielu odrębnych publikacji. Ich przedstawienie w tym miejscu służy do zasygnalizowania znacznego dorobku badawczego w wyłaniającym się podejściu relacyjnym.

Wydaje się, że tak zdefiniowane podejście relacyjne znacznie wykracza poza ramy badań nad aliansami przedsiębiorstw. Wiąże się to z: brakiem formalizacji wielu badanych więzi; uwzględnieniem relacji pomiędzy osobami, czyli kontekstu społecznego współdziałania przedsiębiorstw oraz potrzebą zastosowania narzędzi badania rozbudowanych struktur w postaci analizy sieciowej. Tym niemniej relacyjne podejście szeroko czerpie i buduje na dorobku badań nad aliansami przedsiębiorstw.

Relacyjne podejście zdaje się także wykraczać poza ramy analityczne kapitału społecznego. Choć stanowi on ważny element badań, to jednak istotny jest o tyle tylko, o ile przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Badany jest najczęściej z pozycji teorii kosztów transakcyjnych, a nie socjologii. Co więcej, źródła przewagi konkurencyjnej tkwią także w szczególnym dopasowaniu zasobów oraz procesach uczenia się.

Relacyjne podejście do przewagi konkurencyjnej wydaje się przejawiać cechy komplementarności wobec dotychczas dominujących wyjaśnień. Jego rozwój stanowi warunek *sine qua non* systemowej teorii przewagi konkurencyjnej.

dr Wojciech Czakon

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> M.E. PORTER, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996.
- <sup>2)</sup> M.E. PORTER, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- <sup>3)</sup> J. PFEFFER, G. SALANCIK, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- <sup>4)</sup> Spotyka się kilka sposobów analizy zasobów, obejmujących od czterech do jedenastu cech: J. ROKITA, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005 s. 154, oraz M. BRATNICKI, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000, s. 55–57.
- <sup>5)</sup> R.P. RUMELT, *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, nr 3, s. 167–185.
- <sup>6)</sup> Ścisłej biorąc wyjaśniają one 46% wariacji wyników przedsiębiorstw wobec 8% wyjaśnień opartych na czynnikach sektorowych.

- <sup>7)</sup> Patrz szerzej [w:] M. BRATNICKI, *Kompetencje...*, *op.cit.*, s. 47–53.
- <sup>8)</sup> J. ROBINS, M.F. WIERSEMA, *A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, nr 4, s. 277–299.
- <sup>9)</sup> Wymienione przykłady stanowią egzemplifikację pojęcia zaczerpniętego z teorii kosztów transakcyjnych, a mianowicie zasobów specyficznych. Ścisłej chodzi tu o zasoby specyficzne dla danej transakcji lub relacji z innymi podmiotami.
- <sup>10)</sup> R.S. BURT, *Structural Holes – The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1992.
- <sup>11)</sup> M.A. PETERAF, *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 179–191.
- <sup>12)</sup> Autorzy nie tylko definiują rentę relacyjną, ale także formułują cztery jej podstawowe źródła. Są nimi: inwestycje w zasoby specyficzne dla danej relacji, wymiana wiedzy, łączenie komplementarnych, ale rzadkich zasobów, niskie koszty transakcyjne. Patrz szerzej [w:] J. DYER, H. SINGH, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inteorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review” 1998, vol. 24, nr 4, s. 662.
- <sup>13)</sup> C. JONES, W.S. HESTERLY, S.P. BORGATTI, *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, nr 4, s. 926.
- <sup>14)</sup> C. DONADA, *Generating Cooperative Gain in a Vertical Partnership: A Supplier’s Perspective*, „Canadian Journal of Administrative Sciences 2002”, vol. 19, nr 2, s. 179–180.
- <sup>15)</sup> Patrz szerzej np. [w:] J. GALASKIEWICZ, S. WASSERMAN, *Mimetic Processes Within an Interorganizational Field*, „Administrative Science Quarterly” 1989, vol. 34, nr 3, s. 454–479.
- <sup>16)</sup> Szeroko opisane [w:] W. POWELL, K.W. KOPUT, L. SMITH-DOERR, *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41, nr 1, s. 116–145.
- <sup>17)</sup> Problemowi temu badania poświęcili m.in.: P. KALE, H. SINGH, H. PERLMUTTER, *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, nr 3, s. 217–237.
- <sup>18)</sup> J. OWEN-SMITH, W.W. POWELL, *Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community*, „Organization Science” 2004, vol. 15, nr 1, s. 5–21.
- <sup>19)</sup> H. CHWISTECKA-DUDEK, W. SROKA, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 23.
- <sup>20)</sup> Pogląd taki wyraża m.in. B. GOMES-CASSARES, *Do You Really Have an Alliance Strategy?*, „Strategy & Leadership” 1998, vol. 26, nr 4, s. 6–11.
- <sup>21)</sup> Szerzej na temat standardów technologicznych oraz warunkowań kooperacyjnych ich ustanawiania np. [w:] C. SHAPIRO, H.R. VARIAN, *The Art of Standard Wars*, „California Management Review” 1999, vol. 41, nr 2, s. 8–32.
- <sup>22)</sup> A. ARIÑO, J. de la TORRE, P.S. RING, *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, „California Management Review” 2001, vol. 44, nr 1, s. 109–131.
- <sup>23)</sup> Patrz np. J. M. PODOLNY, T.E. STUART, M.T. HANNAN, *Networks, Knowledge, and Niches: Competition in the Worldwide Semiconductor Industry, 1984–1991*, „The American Journal of Sociology” 1996, vol. 102, nr 3, s. 659–689.



# Procesy organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym

*Bogusz Mikuła*

## Istota i cele aliansów strategicznych

**W** początkowej fazie istnienia koncepcji zarządzania strategicznego strategię konkurencji przedsiębiorstwa rozumiano jako kompleks działań zaczepno-obronnych przed pięcioma siłami konkurencji. Określano teren walki oraz środki pozwalające zdobyć klienta i zdominować obrany segment rynku. Jednak wraz ze wzrostem dynamiki zmian w otoczeniu, szybkim rozwojem techniki, technologii, wzrostem konkurencji, nasileniem się zmian politycznych, społecznych i ekonomicznych powodujących, że punktem odniesienia dla działalności przedsiębiorstw stał się cały świat, owa filozofia walki z konkurencją zdezaktualizowała się. Okazało się, że przedsiębiorstwa w pojedynkę nie zdołają sukcesywnie rozwijać się i utrzymać swojej pozycji konkurencyjnej. Nastąpiło więc ewolucyjne otwarcie się przedsiębiorstw na wzajemną współpracę prowadzącą do minimalizowania ryzyka, lepszego wykorzystania zasobów i szybszego rozwoju. Stopniowo coraz szersze wykorzystanie znajdują aliansy strategiczne, a obecnie jest to jedna ze szczególnych metod tworzenia organizacji sieciowych.

Alians strategiczny definiowany jest jako współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów. Tego rodzaju przymierze charakteryzują specyficzne stosunki między jego uczestnikami, w wyniku których rywalizacja nie ustaje, ale jest ona świadomie ograniczana w określonym czasie i obszarze działalności [Romanowska 2002, s. 163].

Wśród zasadniczych celów tworzenia aliansów strategicznych wymienić można:

- wzajemną kooperację pozwalającą minimalizować koszty (np. transakcyjne, a przez to całkowite), optymalizować jakość, lepiej zaspokajając potrzeby klientów,
- wejście na nową pozycję i nawiązanie relacji z innymi firmami,
- pozyskanie nowych klientów,
- opanowanie kontaktów handlowych nad grupą klientów, a w ten sposób wzmocnienie swojej siły przetargowej wobec nich,
- neutralizowanie potencjalnego konkurenta,
- pozyskiwanie szerszego zakresu informacji,
- uzupełnienie kompetencji (np. poprzez wymianę umiejętności technicznych i zarządczych) oraz lepsze wykorzystanie zasobów niematerialnych i materialnych,

- wykorzystanie zasobów partnera (np. sieci dystrybucji),
- skrócenie cyklu opracowania koncepcji produktu lub usługi,
- osiągnięcie dużych rozmiarów działalności i zmniejszenie ryzyka w innowacyjnych przedsięwzięciach,
- zwiększenie prawdopodobieństwa udanego wprowadzenia innowacyjnego produktu na rynek,
- krytyczne podejście do niepożądanych zachowań partnerów, wymiana i wspólne dzielenie właściwych z punktu celów współpracy norm i wartości, a więc tworzenia wspólnej proefektywnościowej kultury organizacyjnej,
- wspólne uczenie się, wymiana i rozwój wiedzy,
- zwiększenie elastyczności działania (por.: [Doz, Hamel 1998, s. 4–5], [Brilman 2002, s. 433–440]).

Pogłębianie się obecnie świadomości przedsiębiorstw działania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy powoduje, że coraz częściej zasadniczym celem podejmowania aliansu strategicznego staje się chęć rozszerzenia swojej wiedzy o wiedzę partnera lub też zjednoczone uczenie się i tworzenie nowej wiedzy, a następnie wspólne jej wykorzystanie. Proces transferu i tworzenia wiedzy między partnerami aliansu strategicznego prowadzony może być różnymi metodami. Kształt tego procesu w dużej mierze uzależniony jest od przyjętej przez przedsiębiorstwa partnerskie koncepcji zarządzania wiedzą (sposobu ujęcia wiedzy i wyróżnianych jej rodzajów, modelu procesu generowania wiedzy, podejścia w budowie systemu zarządzania wiedzą itp.). Przykładem procesu transferu, wspólnego rozwoju i wykorzystania wiedzy przez firmy partnerskie są etapy działania podane przez M. Weissenberger-Eibl kolejno obejmujące: identyfikację wiedzy, transfer i modyfikację, zastosowanie, administrowanie wiedzą, kontrolę (szerzej: [Mikuła, Pietruszka 2001, s. 322–324]). W dalszej części omówiono procesy generowania wiedzy w aliansie strategicznym oparte na koncepcji procesów organizacyjnego uczenia się.

## Podstawowe elementy procesu organizacyjnego uczenia się

**P**roces organizacyjnego uczenia się wiąże się z działaniami adaptacyjnymi, tworzeniem i wdrażaniem koncepcji działania, zmianą zachowań organizacyjnych, ale przede wszystkim z wiedzą i umiejętnościami, ich pozyskiwaniem, transferem, rozwojem i wykorzystaniem. Analiza teorii uczenia się ludzi i organizacji prowadzi do przekona-

nia, że organizacja będzie się uczyć, jeśli pojawi się co najmniej jeden z poniższych warunków:

- wystąpi trwała zmiana w sposobie działania organizacji;
- wystąpi zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd nie stosowane elementy;
- nastąpi zmiana w ilości posiadanych przez organizację informacji lub w ich strukturze, bądź też zmiana w ilości lub też jakości posiadanej wiedzy.

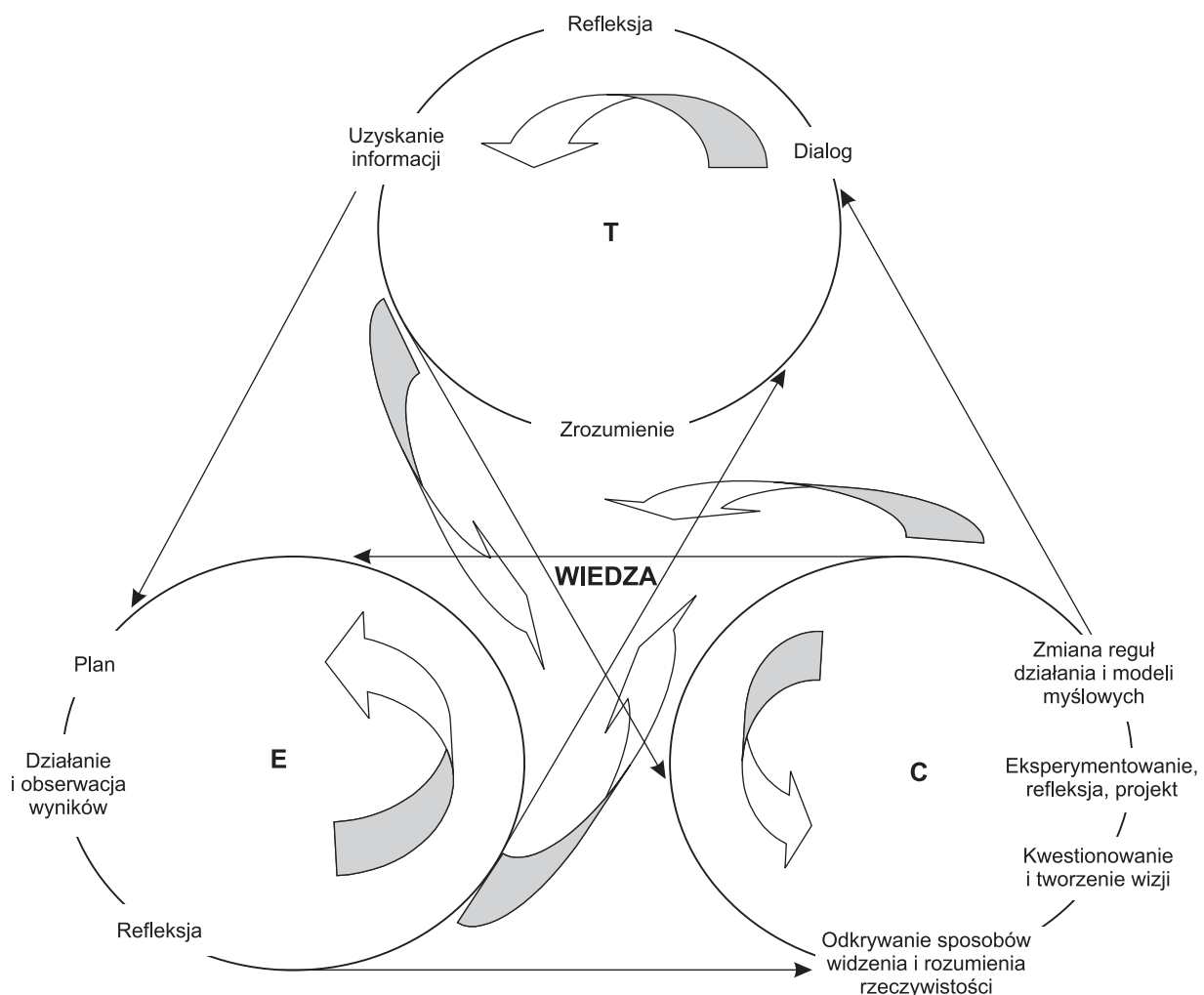
Na organizacyjne uczenie się patrzeć też można w przekroju jego trzech składowych subprocesów: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się.

Tradycyjne (inaczej edukacyjne) uczenie się, to proces doskonalenia kompetencji ludzi poprzez ich aktywny udział w różnego rodzaju formach szkolenia i doskonalenia zawodowego organizowanych w miejscu pracy lub poza nim. Tradycyjne uczenie się również może mieć postać nieformalnego mentoringu czy udziału we wspólnotach praktyków.

Bardzo istotnym składnikiem organizacyjnego uczenia się jest uczenie się przez praktyczne działanie. Oczywiście nauka przez praktykę będzie pełna tylko wówczas, gdy wcześniej poprzedzona zostanie

dostarczeniem pracownikowi odpowiedniej wiedzy teoretycznej podczas edukacyjnego uczenia się. To praktyczne działanie stanowi istotę empirycznego uczenia się. W trakcie niego ludzie zdobywają nowe doświadczenia, które w procesie myślowym człowieka przetwarzane są następnie w wiedzę, a gdy proces empirycznego uczenia się zachodzi zespołowo, to w ramach niego dokonuje się również transfer wiedzy między współpracownikami.

Aby proces uczenia się organizacji był pełny, realizowane musi być także cybernetyczne uczenie się. Polega ono na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm, reguł, zasad, standardów rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie. Innymi słowy jest to proces odrzucania starych nawyków i sposobów myślenia ludzi, które warunkują ich zachowanie. Pracownicy kolektywnie doskonalą zasady regulujące postępowanie w organizacji, sposoby widzenia i rozumienia tych zasad, kwestionują misję i strategię organizacji poprzez tworzenie wspólnej wizji jej przyszłości. Cybernetyczne uczenie się przebiega najczęściej podczas rozwiązywania problemów. Ważnym aspektem tego subprocesu organizacyjnego uczenia się jest koncentracja, nie tyl-



**Rys. 1. Model tworzenia i transferu wiedzy oparty na procesach organizacyjnego uczenia się (TEC)**

Źródło: opracowanie własne.

ko na regułach czy zasadach dotyczących obszaru strategicznego i operacyjnego, ale także sposobach uczenia się organizacji, ich modyfikacji i doskonalenia.

Każdy z subprocesów organizacyjnego uczenia się przedstawić można za pomocą pętli. Model zaprezentowany na rys. 1 (zastosowane litery T, E, C są pierwszymi literami nazw poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się) pokazuje, że wiedza wytworzona w efekcie cybernetycznego uczenia się stosowana jest następnie podczas empirycznego uczenia się, dzięki czemu wykonawcy praktyk są w stanie osiągnąć jej głębsze rozumienie. Podstawowymi sposobami rozprowadzania wiedzy zdobytej podczas empirycznego i cybernetycznego uczenia się są metody stosowane podczas edukacyjnego uczenia się.

### Procesy organizacyjnego uczenia się partnerów poprzez alians strategiczny

**T**eoria uczenia się organizacji skupia głównie uwagę na procesach zachodzących wewnątrz organizacji, ale coraz częściej rozpatruje się

te procesy jako czynnik wiążący organizacje partnerskie, pozwalający wspólnie pozyskiwać wiedzę, rozwijać ją i wykorzystywać. R.J. Mockler [2000, s. 136] uznaje uczenie się partnerów z podjętego aliansu strategicznego jako jedno z czterech zasadniczych kryteriów pomiaru jego sukcesu.

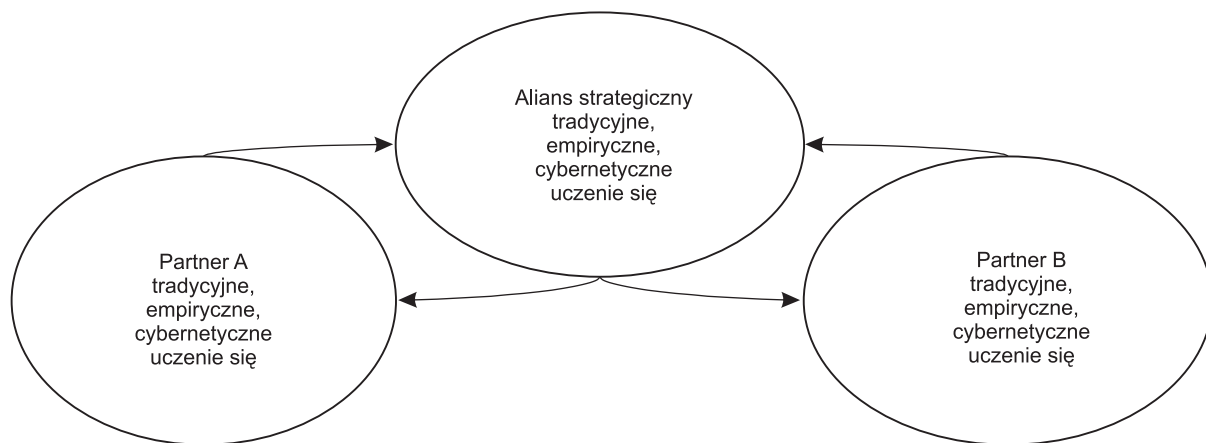
Zastosowanie procesów organizacyjnego uczenia się partnerów poprzez alians zależy od przyjętych celów i typu aliansu. Jeśli cele te uwzględniają wspólne uczenie się i wykorzystanie wiedzy (w określonym obszarze działania), procesy organizacyjnego uczenia się integrują partnerów poprzez: tworzenie lub identyfikowanie przez nich nowej wiedzy, transferowanie i interpretowanie wiedzy, wykorzystanie wiedzy do realizacji działań umożliwiających osiągnięcie zamierzonych wyników [Dolińska 2005, s. 22].

Zakres wykorzystania poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym zależy od obszaru współpracy oraz wielu specyficznych warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Nie zawsze wspólne uczenie się musi prowadzić do wytworzenia wiedzy dotąd nie istniejącej, co jest najczęściej

**Tab. Niektóre narzędzia realizacji subprocesów organizacyjnego uczenia się w ramach aliansu strategicznego**

Subprocesy organizacyjnego uczenia się	Metody realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym
Tradycyjne uczenie się	samokształcenie, szkolenia i treningi, udział w sympozjach i konferencjach, <i>e-learning</i> , <i>data warehousing</i> , <i>business intelligence</i> , wspólnoty uczenia się, internet, intranet, ekstranet, <i>groupware</i> , <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> (również nieformalny) i inne
Empiryczne uczenie się	praktyczne działanie, rotacja personelu, instruktaż, ćwiczenie dialogu, analiza trendów rozwojowych zjawisk, uczenie się na błędach, panele z klientami i dostawcami, <i>benchmarking</i> , wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki, eksperymentowanie z nowymi metodami, analiza reklamacji, partycypacja w zarządzaniu, tworzenie aktywnego otoczenia sprzyjającego nauce i inne
Cybernetyczne uczenie się	przeгляд sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, audyty, kwestionowanie wszelkich założeń, norm, metod działania (w tym sposobów organizacyjnego uczenia się), zespoły projektowe, koła jakości, <i>kaizen</i> , wspólnoty twórcze (ekspertów), <i>groupware</i> , metody heurystyczne, tworzenie innowacji, tworzenie nowych standardów wykonania i inne

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 2. Uczenie się w aliansie i indywidualne uczenie się partnerów**

Źródło: opracowanie własne.





bardzo kosztowne. Przykładowo, jeśli alians koncentruje się na obszarze wiedzy o produkcie to zakres wykorzystania poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się zależy między innymi od: poziomu dojrzałości produktu, stopnia jego uklientowania, dominującego typu wiedzy stosowanego do rozwiązywania problemów (jawnej lub ukrytej), poziomu dojrzałości i stabilności przemysłu. Ogólnie rzecz biorąc, jeśli produkt partnerów jest dojrzały, powinni się oni koncentrować na wymianie posiadanej wiedzy i jej oczyszczeniu poprzez wykorzystanie sposobów tradycyjnego i empirycznego uczenia się, wspomagając się wybranymi sposobami cybernetycznego uczenia się. Gdy jednak produkt partnerów jest w fazie rozwoju, szersze wykorzystanie powinny zyskać wspólnie realizowane procesy cybernetycznego uczenia się. Koncentracja na cybernetycznym uczeniu się musi też dominować, gdy produkt ma wysoki poziom uklientowania, ale gdy jest standardowy, wówczas wystarczające może okazać się stosowanie tradycyjnego lub/i empirycznego uczenia się. W sytuacji wykorzystywania podczas rozwiązywania problemów głównie wiedzy jawnej zastosowanie powinny znaleźć te sposoby organizacyjnego uczenia się, które polegają na przekazywaniu informacji (niekoniecznie twarzą w twarz). Spersonalizowane sposoby wspólnego uczenia się powinny być zastosowane w sytuacji dominującego wykorzystania wiedzy cichej podczas rozwiązywania problemów. Jeżeli przemysł, w jakim działają partnerzy, jest stabilny i dojrzały, w większym zakresie wykorzystanie powinny znaleźć metody tradycyjnego i empirycznego uczenia się. Jeśli przemysł jest zagrożony substytutami, szeroko użyte powinno zostać cybernetyczne uczenie się.

W praktyce aliansu strategicznego generowanie i użycie wiedzy oparte na koncepcji procesów organizacyjnego uczenia się polega na wspólnym wykorzystaniu dobranych w zależności od potrzeb i sytuacji narzędzi tradycyjnego, empirycznego lub/i cybernetycznego uczenia się (wybrane podano w tabeli i zaznaczyć należy, że niektóre z nich pełnią bardziej złożone funkcje w stosunku do poszczególnych subprocesów – por.: [Dolińska 2005, s. 21]; [Finger, Bürgin Brand 1999, s. 148]; [Mikuła 2000, s. 24]). Całość prowadzonych działań powinna być zorganizowana i sterowana przez jednego z aliantów lub też specjalnie powołany zespół, tzw. brokera. Między innymi określa on obszar wiedzy i zakres organizacyjnego uczenia się oraz sposoby jego realizacji w aliansie, sposoby przepływów wiedzy z aliansu do organizacji partnerskich, metody protekcji wiedzy chronionej aliantów oraz oceny efektów organizacyjnego uczenia się, wyznacza i tworzy potrzebne relacje, administruje infrastrukturą (bazami danych) i zarządza środkami finansowymi przeznaczonymi na organizacyjne uczenie się w aliansie. Nie oznacza to jednak, że partnerzy rezygnują z indywidualnego uczenia się realizowanego w swoim wnętrzu. Wręcz przeciwnie, każdy z nich nadal jest zobowiązany w sposób ciągły uczyć się na podstawie doświadczeń własnych i innych (też spoza aliansu), przyczyniając się w ten sposób do rozwoju powodzenia partnerstwa (zależność tę obrazuje rys. 2).

## Podsumowanie

**R**ealizacja procesu organizacyjnego uczenia się prowadzić powinna w konsekwencji do zmian w zachowaniach ludzi i tym samym organizacji partnerskich. Jednak jak dalekie i jak innowacyjne będą to zmiany, uzależnione jest to od rodzaju i siły orientacji w procesie uczenia się organizacji, która może przyjąć postać:

- reaktywnej – charakteryzującej się ostrożnością i naśladowaniem innych organizacji,
- proaktywnej – cechującej się ryzykiem, wysokim poziomem innowacyjności i ciągłością zmian (szerzej zob.: [Mikuła 2004, s. 51–59]).

Dodatkowo efektywność uczenia się w aliansie strategicznym uzależniona jest między innymi od posiadanych przez partnerów umiejętności realizacji procesów organizacyjnego uczenia się i zarządzania nimi [Dolińska 2005, s. 22] oraz wielu czynników określanych jako kontekst zarządzania wiedzą. W skład kontekstu wchodzi czynniki otoczenia aliansu strategicznego (czynniki otoczenia podmiotowego i makrootoczenia), jak i wewnętrzne uwarunkowania poszczególnych partnerów (struktury organizacyjne, kultury organizacyjne, klimaty organizacyjne panujące we współpracujących zespołach pracowniczych partnerów, budowa systemów zarządzania wiedzą partnerów, systemy motywacji, struktury zatrudnienia, poziom posiadanej wiedzy, stosowane technologie itp.) (szerzej zob.: [Mikuła 2003, s. 33–47]).

dr Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych  
Akademii Ekonomicznej w Krakowie

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] DOLIŃSKA M., *Procesy uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1.
- [3] DOZ Y. L., HAMEL G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1998.
- [4] FINGER M., BÜRGIN BRAND S.B., *The Concept of the «Learning Organization» Applied to the Transformation of the Public Sector*, [w:] *Organizational Learning and Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, red. M. EASTERBY-SMITH, L. ARAUJO, J. BURGOYNE, Sage Publications, London 1999.
- [5] MIKUŁA B., *Pojęcia, aspekty, system i kontekst zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym, Tom I*, praca zbiorowa pod red. M. MORAWSKIEGO, „Prace Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, seria „Zarządzanie i Marketing”, Wałbrzych 2003.
- [6] MIKUŁA B., *Procesy organizacyjnego uczenia*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12.
- [7] MIKUŁA B., *Wykorzystanie procesów organizacyjnego uczenia się w generowaniu wiedzy*, „Q Jakości” 2004, nr 1.
- [8] MIKUŁA B., PIETRUSZKA A., *Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, praca zbiorowa pod red. R. KRUPSKIEGO, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001.
- [9] MOCKLER R. J., *Multinational Strategic Alliances*, Wiley, Chichester 2000.
- [10] ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, praca zbiorowa pod red. M. ROMANOWSKIEJ, M. TROCKIEGO, Difin, Warszawa 2002.

# Dynamiczne aspekty organizacji

*Marek Brzeziński*

## Wprowadzenie

**Z**asadniczym celem nauk o zarządzaniu jest kreowanie określonych wzorców postępowania wynikających z ewolucji wiedzy teoretycznej i praktycznej, do których należy zmierzać, przechodząc stany pośrednie osiągnięte w rzeczywistych warunkach i w określonym czasie. W tradycyjnym podejściu dużą wagę przywiązywano do zasobów materialnych, co zdominowało sposoby myślenia odzwierciedlone np. w modelach matematycznych, traktujących elementy, podsystemy itp. w organizacji „jak rzeczy nieożywione” i łatwo przewidywalne [5]. Turbulencja otoczenia organizacji terażniejszości powoduje, że coraz trudniej można stosować znane, rutynowe reguły postępowania. Wymusza to zastępowanie obowiązujących paradygmatów nowymi, które uwzględniać będą w nowoczesnych modelach organizacji procesy niezbędne w przystosowywaniu się do zmiennych warunków otoczenia.

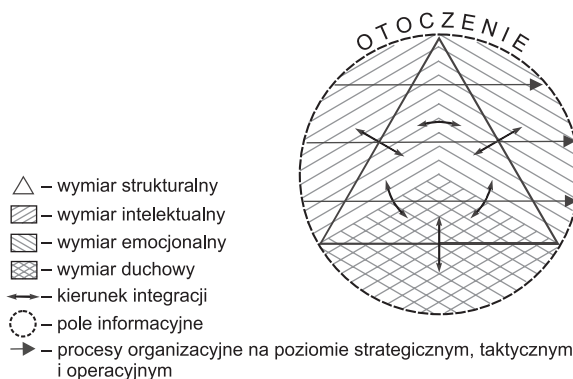
Wydobywanie na światło dzienne nowych koncepcji i modeli organizacji, zawierających się pomiędzy terażniejszością a przyszłością, może dać jaśniejszy pogląd na mechanizmy funkcjonowania systemów organizacyjnych oraz metody zarządzania nimi. W ramach umysłowej wędrówki<sup>1)</sup>, po kolejnych wyzwaniach i skojarzeniach w naukach o zarządzaniu, następować będzie ujawnianie zjawisk kształtowania nowoczesnych organizacji. Przebudowa aktualnych podejść wymaga przewartościowania tego, co dotąd uznawano za obowiązujący stan rzeczy, poszukiwania nowych obrazów organizacji i modeli oraz całościowego zarządzania nimi. Aby pójść naprzód wykorzystamy systemowy i holistyczny sposób widzenia i myślenia o organizacji i zarządzaniu jako reguły badawczej tworzącej układ całościowy, oparty nie tylko na wiedzy na temat składowych modelu organizacji. Takie podejście uzupełnione będzie o metodę posługiwania się metaforą mózgu, organizmową, przepływu i transformacji [8] oraz metaforą zespolonego umysłu [1].

## Wyznaczniki dynamiki

**N**owe ujęcia uwzględniać muszą fakty, że każda organizacja, jej otoczenie, procesy rynkowe itd. są tworem niepowtarzalnym, „żyjącym” dynamiką swojego wnętrza i dynamiką relacji, wynikającą z współlistnienia obiektów zanurzonych w większym systemie. W takim układzie nierównowaga zewnętrzna stymuluje zachwianie stanów oczekiwanej, wewnętrznej równowagi oraz permanentne procesy dążenia do osiągnięcia względnej stabilności. Poszukiwanie nowych możliwości kształtowania modelu organizacji, adaptującego się do dynamiki zmian

otoczenia i wypływających z interakcji otoczenia, wywołwana jest przede wszystkim przez rozmywanie się granic pomiędzy organizacją a otoczeniem<sup>2)</sup>. Wtedy każdy element czy obszar organizacji należy jednocześnie do dwóch niejako dualnych stanów i systemów. Toteż indywidualne cele organizacji są przeważnie w konflikcie z celami otoczenia, gdyż otoczenie wymaga jednego, a organizacja oczekuje drugiego. Konflikt ten nie pozwala organizacjom i otoczeniu stanowić harmonijnej całości. Aby jednak organizacja mogła się rozwijać, musi ewoluować wraz ze swym otoczeniem, przez właściwą współpracę oraz wzajemność oddziaływań, w nietłumionym i zintegrowanym działaniu, w jedności i organicznej całości (rys.).

Organizacja czerpie z otoczenia użyteczne informacje, a po ich przetworzeniu kształtuje swoje procesy organizacyjne, wprowadzając określone zmiany, wpływające na systemy społeczny i informacyjny. A brak zewnętrznej harmonii przenosi się do wnętrza organizacji i wpływa na jej podsystemy, a nade wszystko na układ „człowiek-organizacja”, zawsze silnie związany z zarządzaniem. Organizacja więc jako system społeczny jest systemem dynamicznym, dzięki czemu może rozwijać się i funkcjonować w zmieniających się warunkach. Rozwój ten jest procesem, którego dynamikę można zinterpretować poprzez ujęcie integralne, zarówno warunków otoczenia, jak i samej organizacji. Wobec tego integracja trzech wyznaczników dynamiki, tj. „otoczenia-systemu informacyjnego-systemu społecznego”, określa pewien model przepływu i wymiany informacyjnej, który przebiega przez procesy i struktury organizacyjne, tworząc obraz dynamiki organizacji. Integracyjne mechanizmy doprowadzają więc do utworzenia informacyjnego pola organizacji, w którym wykorzystywane są informacje i wiedza o całokształcie organizacji i jej zarządzaniu.



**Rys. Integracja komponentów pola informacyjnego**

Źródło: opracowanie własne.

## Przez psychospołeczne wymiary organizacji

**C**aościowe postrzeganie układu „organizacja-otoczenie” ułatwia przepływy informacyjne pomiędzy nimi i ich integrację. Uważnie zwracając się ku otoczeniu, otwieramy się na model dynamiczny, w którym poszczególne podsystemy organizacji reagują na zbiory informacji pozyskiwane z otoczenia. Wtedy zacierają się wyraziste granice pomiędzy organizacją a otoczeniem, co ułatwia połączenie ich w jedną interaktywną całość (rys.). Procesy organizacyjne na wszystkich poziomach zarządzania odbierając informacje i wiedzę o otoczeniu i integrując ją z wnętrzem organizacji, zwiększają potencjał zawarty w niematerialnych zasobach indywidualnego i zbiorowego systemu społecznego. Dynamika zjawisk zachodzących w systemie społecznym jest wyznacznikiem dynamiki systemu informacyjnego [3,10], a to z kolei determinuje dynamikę całej organizacji [1,2]. Wobec tego dynamika ta może się przejawiać w wymiarach odzwierciedlających istotę i naturę psychospołecznego aspektu organizacji.

Obecny w określonej strukturze organizacyjnej kapitał ludzki można odnosić do pracownika<sup>3)</sup> i zbiorowości<sup>4)</sup> (a więc zespołów i całej organizacji) oraz zachodzących tam procesów decydujących o funkcjonowaniu „zespolonego umysłu organizacji”. Dlatego zachowania wyłaniające się zarówno z działań indywidualnych, jak i zbiorowych, obejmują następujące wymiary (plany) odniesienia:

- strukturalny – odnoszący się tutaj do jego dynamicznych aspektów, czyli oddziaływania i powiązań pomiędzy składowymi a zorganizowaną całością o charakterze informacyjnym, między dostawcą i odbiorcą informacji oraz ich przetwarzaniem itp.,
- intelektualny – indywidualne i zbiorowe procesy wykorzystujące potencjał tzw. inteligencji racjonalnej, czyli zdolności zdobywania i posługiwania się informacjami i uczenia się, umiejętności analizy i syntezy kreujące rozwiązywanie problemów i czynności poznawcze itp.,
- emocjonalny – indywidualne i zbiorowe procesy zawierające się w tzw. inteligencji emocjonalnej, czyli uczucia związane z atutami i słabościami, motywacją i twórczym napięciem, empatią i odczuciami współpracowników itp.,
- duchowy – indywidualne i zbiorowe potrzeby zawarte w tzw. inteligencji duchowej, czyli dążenie do głębokich i twórczych wartości, postrzeganie działań własnych i zespołowych w szerszym i bogatszym kontekście, poczucie przynależności do organizacji i potrzeba szczerzej komunikacji itp.

Wymienione wymiary nie są same w sobie zupełne i stanowią tylko statyczną stronę obrazu organizacji. O dynamicznym jej wizerunku decydują dopiero interakcje pomiędzy tymi wymiarami oraz wpływy otoczenia umożliwiające traktowanie ich jako organicznej całości<sup>5)</sup>. Uzyskują wtedy spójność organizacyjną, poprzez system informacyjny integrujący przenikające się obszary, drogi komunikacji itp. Dlatego wymienione już plany odniesienia nie funkcjonują w izolacji, ale poddają się naturalnej potrzebie zmniejszania rozbieżności pomiędzy sobą i łączenia się w całość, redukującą także wpływy otoczenia do bezpiecznego poziomu.

Przyczyny zaburzeń w systemie społecznym organizacji są pochodną zachwiania względnej równowagi, wynikającą z dominacji któregoś z wymiarów. Jednoczesna nierównowaga wszystkich obszarów spowodować może całkowity chaos w strukturze organizacyjno-informacyjnej ze wszystkimi tego konsekwencjami. Stany zaburzeń któregośkolwiek wymiaru organizacji świadczą o stopniu nierównowagi w całym systemie organizacyjnym. Jeśli np. dotyczą one struktury, to mamy do czynienia z organizacją skoncentrowaną w dużym stopniu na hierarchiczności. W przypadku dominacji innego z wymiarów, organizacja ewoluje w stronę niehierarchiczności. Umacniają się wtedy połączenia, związane bezpośrednio z człowiekiem i zbiorowością, skłaniające się ku budowaniu organizacji opartej na zespołach [2].

W stworzonym polu informacyjnym<sup>6)</sup> zachodzą prawdopodobnie zjawiska dotyczące przepływu informacji i wiedzy, jako regulatora wspólnej przestrzeni informacyjnej. Przepływające strumienie informacji kształtują wewnątrz organizacji przyczyniając się do uzyskiwania określonej równowagi, co sprawia, że system społeczny i informacyjny są ważnymi wyznacznikami dynamiki organizacji. Teoretycznie rzecz ujmując, będą działać tutaj swoiste receptory równowagi, odbierające informacje wewnętrzne i zewnętrzne, spełniające rolę „błędnika równowagi” zwiększającego zakres wewnętrznej spójności organizacji.

## Ku dynamicznej równowadze

**O**rganizacja, podlegając wpływowi licznych czynników wewnętrznych i zewnętrznych wywołujących wielopłaszczyznowe zmiany o trudnej do określenia sile oddziaływania, stwarza nieprzewidywalną perspektywę funkcjonowania, szczególnie dla organizacji przyszłości oraz rodzi coraz więcej problemów utrudniających poruszanie się w nadchodzącej rzeczywistości. Dynamika otoczenia nabiera więc dużo większego znaczenia i wpływu na wewnątrz organizacji, które również podlega „sprzężonej” ewolucji. Zatem dynamika organizacji staje się ważniejsza, aniżeli jej rutynowe reguły działania i stabilizacja. Trzeba więc położyć większy nacisk na osiągnięcie takiej równowagi w organizacji, aby uwzględniając dynamikę otoczenia wywoływać odchodzenie od potrzeby „doskonałości organizacyjnej” na rzecz dynamicznej równowagi.

Dynamicznej równowagi nie można zaplanować, gdyż jest ona naturalną i spontaniczną cechą systemu społecznego i całej organizacji, osiąganą w określonych warunkach i czasie. Zbliżanie się do stanu tymczasowej równowagi, w którym nastąpi równomierne rozłożenie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, dokonuje się w czterech planach systemu społecznego, poprzez wzajemne oddziaływanie między pracownikami i łączącą ich zbiorowością, przy użyciu systemu informacyjnego oraz z uwzględnieniem dynamiki otoczenia.

Organizacje za pomocą systemu informacyjnego [10] osiągają swoją indywidualną i niepowtarzalną dynamikę, która zawiera się pomiędzy zmianą a stabilnością. Działania przebiegające w polu informacyjnym organizacji tworzą więc stale nowe formy dynamicz-



nej równowagi. Taka równowaga może ujawniać się jako synergiczna energia w odniesieniu do pracownika, zespołów i całej organizacji, w postaci pobudzonych sił samoorganizacji i samorozwoju na wszystkich szczeblach zarządzania (strategicznego, taktycznego, operacyjnego).

Poszukiwanie dynamicznego wizerunku organizacji wymaga zastanowienia się nad istotą dwóch przeciwnych stanów, w których potencjalnie znajdować się może organizacja, tj. „choroby” i „zdrowia”. W teoretycznym ujęciu przez zdrową organizację najczęściej rozumie się taką, która nie jest w stanie choroby. W rzeczywistych warunkach nie jest oczywiście możliwe osiągnięcie stanu idealnego zdrowia, z uwagi na wpływ różnorodnych czynników pochodzących z warunków zewnętrznych oraz wnętrza organizacji. Powstawanie choroby jest więc wynikiem połączonego oddziaływania obu rodzajów czynników, które napierając wywołują brak równowagi. Gdy mają one większą siłę oddziaływania niż siły im przeciwstawne, pojawiają się symptomy zaburzeń – stanu choroby organizacji. Różnica pomiędzy dwoma stanami, zdrowia i choroby organizacji, rzutuje na filozofię, jaką należy kierować się w doskonaleniu cech organizacji sprzyjających funkcjonowaniu w trudno przewidywalnych warunkach.

Przy założeniu dominującej roli człowieka i zbiorowości pracowniczej, zaburzenia są przede wszystkim wynikiem braku harmonii w psychospołecznych wymiarach organizacji. Dlatego, gdy pojawiają się skumulowane objawy choroby trzeba rozpoznać, w którym z wymiarów plasują się czynniki je wywołujące, a więc jakie jest ich podłoże. Mimo że objawy odbijają się najczęściej na wszystkich planach, to trzeba odnaleźć przyczynę pierwotnego braku równowagi. Wtedy uzyskujemy lepszy obraz i wgląd w możliwości harmonizowania i przywracania dynamicznej równowagi organizacyjnej i zastosowania określonych sposobów dotyczących tego wymiaru, w obszarze którego odnaleziono przyczynę wzbudzającą nierównowagę. Będą to metody jednorodne z tym obszarem, które poprzez ich podobieństwo umożliwią regulację tego obszaru oraz przeniesienie pozytywnych skutków naprawczych do pozostałych wymiarów całościowej organizacji.

W przyjętym podejściu, inaczej niż w tradycyjnym ujęciu, dążymy do przywrócenia równowagi poprzez uruchomienie w organizacji naturalnych sił samoharmonizacji, doprowadzających do osiągania stanu zdrowia całego systemu. Będą one miały modelujący wpływ na usuwanie przeszkód, które z powodu zaistnienia pierwotnej nierównowagi pojawiły się we wszystkich głównych mechanizmach samoregulacji. Pobudzą więc zdolność organizacji do nasilania się procesów osiągania ponownej równowagi na nowym poziomie, odpowiednim dla określonej sytuacji i pomogą odbudować wyższą jakość systemu zarządzania.

Neutralizowanie skutków oddziaływania negatywnych czynników odbywa się poprzez system informacyjny niezbędny do harmonizowania i integrowania funkcji naprawczych. Dlatego osiąganie i następnie utrzymywanie naturalnej, dynamicznej równowagi zależy w dużej mierze od symultanicznego przetwarzania informacji na potrzeby utrzymania zrównowa-

żonego stanu zdrowia organizacji. Oczywiście choroba organizacji nie musi wykluczać jej zdrowia. Wręcz przeciwnie, może ona uzmysławiać nowe możliwości organizacji, wobec których stają się one procesem twórczym, zmieniającym kolejne stany pośrednie „od choroby do dynamicznego zdrowia”.

dr hab. inż. Marek Brzeziński  
profesor Politechniki Lubelskiej  
Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa

#### PRZYPISY

- 1) „Prawdziwie odkrywczą podróż polega nie tylko na szukaniu nowych krajobrazów, lecz na spojrzeniu nowymi oczami” – Marcel Proust.
- 2) Współczesne organizacje wraz ze swoim otoczeniem stają się megaorganizacjami bardzo silnie zawłaszczającymi i przenikającymi dużą część otoczenia. Nadażanie za zmianami w tak skomplikowanej całości wywołuje napięcia, które mogą dzielić, ale mogą też łączyć i przybliżać relacje „organizacja-otoczenie”, wyzwalając dodatkową energię rozwojową.
- 3) W odniesieniu do człowieka integracja obejmuje następujące wymiary: cielesny, intelektualny, emocjonalny i duchowy. Przedstawia je I. MAJEWSKA-OPIEŁKA [6], psycholog zarządzania i doradca firm w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Ważne odkrycia ostatnich lat dotyczące tzw. inteligencji emocjonalnej i duchowej odnajdziemy np. w pracach [4, 7].
- 4) Dla zbiorowości istnieje pojęcie tzw. umysłu zbiorowego [3, 9, 11], pozwalające na określenie myślenia i działania zbiorowego oraz ich dynamiki zachodzącej w systemach informacyjnych [10]. Uzupełnieniem tej problematyki jest koncepcja „zespólnego umysłu organizacji” [1], która posłużyła do opracowania modelu w formie „kreatywnej organizacji” [2].
- 5) Zaprzeczanie istnieniu kogoś z nich, co zdarza się w tradycyjnym podejściu do organizacji i zarządzania, stanowi niebezpieczeństwo fragmentarycznego, a nie holistycznego traktowania funkcjonowania organizacji. Te wymiary przeplatają się ze sobą i nawzajem uzupełniają oraz prowadzą do rozwoju coraz większych fragmentów indywidualnego i zbiorowego potencjału systemu społecznego w organizacji.
- 6) Etymologiczne korzenie słowa „informacja” wywodzą się od łacińskiego czasownika *informare*, który oznacza wewnętrzne formowanie.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BRZEZIŃSKI M., *Koncepcja organizacji przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, red. nauk. I.K.HEJDUK, ORGMASZ, Warszawa 2003.
- [2] BRZEZIŃSKI M., *Inżynieria kreatywnej organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 8.
- [3] EDEN C., SPENDER J.C., *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*, Sage Publications, London 1998.
- [4] GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A., *Naturalne przywództwo*, Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2002.
- [5] HATCH M., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [6] MAJEWSKA-OPIEŁKA I., *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1998.
- [7] MARCIC D., *Managing with the Wisdom of Love*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
- [8] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [9] SIMON H., *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, Free Press, New York 1997.
- [10] UNOLD J., *Dynamika systemu informacyjnego a racjonalność adaptacyjna*, „Monografie i Opracowania” nr 154, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2003.
- [11] WHEATLEY M.J., *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999.

# Barierzy rozwoju przedsiębiorczości w Polsce

*Aleksandra Gawet*

## Wprowadzenie

**W** prezentowanym tekście przedstawiono wyniki badań mających za zadanie określenie barier najistotniejszych dla rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Badanie przeprowadzono na podstawie wskaźników jakościowych testu koniunkturalnego. Wskaźniki jakościowe są generowane na podstawie odpowiedzi przedsiębiorstw na ckwartalną ankietę, w której wskazują najsilniej ograniczające je bariery. Spośród dziesięciu wyodrębnionych barier, w kształtowaniu się przedsiębiorczości najistotniejsze okazały się dwie: konkurencyjny import i wysokie obciążenia podatkowe.

## Próba definicji przedsiębiorczości

**W**spółcześnie można spotkać się z trzema podejściami do przedsiębiorczości, wynikającymi z różnych dziedzin nauki. Podejście wpływające z nauk ekonomicznych kładzie akcent na określeniu roli przedsiębiorcy w rozwoju ekonomicznym w skali przedsiębiorstwa i społeczeństwa. Szkoła psychologiczna podchodzi do przedsiębiorczości od strony osobowości przedsiębiorcy i cech charakteru sprzyjających osiągnięciu przez niego sukcesu lub porażki. Natomiast w ramach ujęcia socjologicznego określa się wpływ otoczenia socjologicznego na podejmowanie aktywności przedsiębiorczej (Deakins, Freel, 2003).

Teoria ekonomii widzi przedsiębiorcę w kilku rolach. Przedsiębiorca jest organizatorem czynników produkcji zgodnie z poglądami Saya, Cantillona, ułatwia wymianę poprzez zdolność do wykorzystania możliwości rynkowych w ujęciu Kirznera, jest innowatorem według Schumpetera, ponosi ryzyko zgodnie z poglądami Knighta, organizuje zasoby według Cassona czy wreszcie jest kreatywny w ujęciu Shackle'a (Deakins, Freel, 2003). Przez długi czas przedsiębiorca był postrzegany jako osoba znajdująca się na szczycie hierarchii społecznej, która determinuje zachowanie firm i ponosi odpowiedzialność za żywotność gospodarki. Choć w pismach klasycznych pojawiało się często, brakowało mu zdefiniowanej formy i funkcji. Najsilniejszy wpływ na badania nad przedsiębiorczością wywarły prace Josepha Schumpetera i Franka Knighta, w których rozpoczęto analizę obszarów działalności, w których ważna jest postawa przedsiębiorcy (Baumol, 1968). Stąd też współczesne badania naukowe dotyczące przedsiębiorczości prowadzone są w dwóch głównych nurtach. Pierwszy z nich wywodzi się z prac teoretycznych Franka Knighta

z lat 20. ub. wieku, w których główny akcent został postawiony na zdolności przedsiębiorców do ponoszenia ryzyka. Drugi nurt teoretyczny początek swój bierze z prac Josepha Schumpetera z lat 30., w których z kolei podkreśla się zdolność przedsiębiorców do tworzenia nowych produktów, idei, rynków, technologii itp., zatem przedsiębiorca jest innowatorem, choć nie jest to równoznaczne z ponoszeniem ryzyka (Schumpeter, 1960).

Szkoła psychologiczna myślenia o przedsiębiorcy wskazuje na cechy jego osobowości, które sprzyjają osiągnięciu przez niego sukcesu. Wśród czynników sukcesu wymienia się osobowość przedsiębiorczą, aktywność, czyli inicjatywę i asertywność, orientację na osiągnięcia, pasję, upór w pokonywaniu niepowodzeń, zaufanie do swoich zdolności i koncepcji biznesu, determinację, zarządzanie ryzykiem, postrzeganie zmian jako możliwości, tolerancję dla nie uporządkowanego życia, perfekcjonizm, niecierpliwość, kreatywność czy też motywację. Natomiast szkoła socjologiczna wskazuje głównie na czynniki zewnętrzne, które oddziałują na przedsiębiorczość, do których zalicza się czynniki kulturowe czy okoliczności związane ze społeczeństwem, np. wykluczenie z rynku pracy (Deakins, Freel, 2003).

We współczesnej ekonomii można spotkać się z propozycjami definicji przedsiębiorcy jako osoby, która jest pomysłowa i kreatywna w szukaniu sposobów, by zwiększyć swoje bogactwo, siłę i prestiż (Baumol, 1990), a przedsiębiorczości jako kombinacji indywidualnych, specyficznych zdolności ludzi do generowania niepewnych zwrotów z inwestycji (Gentry, Hubbard, 2000).

W badaniach nad przedsiębiorczością i potocznym jej rozumieniem najczęściej przedsiębiorcę utożsamia się z osobą prowadzącą na własny rachunek firmę, a zatem z samozatrudnionym, który podejmuje ryzyko niepewnego zysku zamiast pewności wynagrodzenia za pracę najemną, a konkurencja rynkowa wymusza wprowadzanie coraz to nowych rozwiązań organizacyjnych czy produktowych. Takie spojrzenie zostaje również potwierdzone przez analizę cech osób prowadzących przedsiębiorstwo na własny rachunek, wśród których wymienia się skłonność do podejmowania ryzyka, nowatorstwo, inicjatywę, oryginalność, silną motywację osiągnięć, uznanie dla pracy, zysku i prywatnej własności jako źródeł bogactwa jednostki i społeczeństwa (Targalski, 1997), zatem cechy przypisywane przedsiębiorcom.

Przedsiębiorca bywa również utożsamiany z kapitalistą, czyli osobą angażującą własny kapitał w aktywność gospodarczą. Takie myślenie jest zawarte w modelach przedsiębiorczości opartych na ogranicze-

niach płynności (np. Holtz – Eakin, Joulfaian, Rosen, 1994; Evans, Jovanovic, 1989). Ze względu na niedoskonałości rynku kapitałowego i asymetrię informacji, nie wszystkie przedsięwzięcia mogą liczyć na takie wsparcie finansowe instytucji pożyczkowych, które pozwoliłoby realizować maksymalny zysk. Stąd też osoby planujące działalność są zmuszone do zaangażowania własnych środków finansowych, a przedsiębiorcą zostaje ten, kto posiada majątek niezbędny do prowadzenia działalności.

Inne wyjaśnienie przyczyn łączenia funkcji przedsiębiorcy i kapitalisty wypływa z występujących współcześnie ograniczeń odpowiedzialności. Można przyjąć, że osoby posiadające majątek stoją przed wyborem samodzielnego wykorzystania własnego kapitału do prowadzenia własnej firmy lub udzielenia pożyczki innym. Przy ograniczonej odpowiedzialności w razie utraty kapitału przez potencjalnych pożyczkobiorców i występującym hazardzie moralnym, pożyczkobiorcy zachowują się w sposób bardziej ryzykowny, co zwiększa ryzyko utraty kapitału, jakie ponosi pożyczkodawca. W związku z tym, osoby posiadające określone zasoby finansowe preferują samodzielne nadzorowanie jego użycia niż udzielanie pożyczek innym. Dzięki temu zmniejsza się prawdopodobieństwo utraty przez nich kapitału, a jednocześnie czyni z nich przedsiębiorców (Eswaran, Kotwal, 1989).

Z kolei prace wypływające z inspiracji myślenia Schumpeteriańskiego, widzą istotę przedsiębiorcy w jego zdolności do tworzenia innowacji w postaci nowych produktów czy usług, nowych rynków zbytu, nowych rozwiązań technologicznych czy nowych form organizacji przedsiębiorstwa czy przemysłu. W takim ujęciu przedsiębiorca jest twórcą, który jednak nie musi ponosić ryzyka niepowodzenia, nie musi ponosić nakładów finansowych, a swoje zdolności przedsiębiorcze może lokować zarówno jako pracownik najemny, będąc przykładem przedsiębiorczości wewnętrznej (*intrapreneurship*), lub w ramach samodzielnie prowadzonej firmy, stając się przykładem przedsiębiorczości zewnętrznej (*entrepreneurship*). Przykładowo, na przedsiębiorczości rozumianej jako zdolność innowacyjna bazują firmy typu *venture capital*, które oferują wsparcie kapitałowe czy doradcze, finansując innowacyjne przedsięwzięcia dostarczające nowości rynkowych (Keuschnigg, Nielsen, 2000, 2001). Spółki te biorą na siebie ryzyko niepowodzenia i inwestycje kapitałowe, natomiast przedsiębiorca wnosi do wspólnej inicjatywy pomysł innowacyjny. Badania empiryczne nad przetrwaniem nowo powstających firm udowadniają, że aktywność innowacyjna małych firm jest czynnikiem promującym ich przeżycie (Audretsch, 1991).

Na decyzje o podjęciu działań przedsiębiorczych wpływają również czynniki związane z poziomem rozwoju gospodarczego oraz polityką makroekonomiczną i przemysłową (Morawski, Socha, 2003).

Coraz częściej badania nad istotą przedsiębiorczości, oprócz koncentracji na osobie przedsiębiorcy jako takiej, rozszerzają zakres swoich zainteresowań o proces przedsiębiorczy. Zatem, obok wskazania kto i dlaczego zostaje przedsiębiorcą oraz cech osobowych przyczyniających się do sukcesu lub porażki przedsiębiorczej, bada się proces związany z wprowadzeniem nowych produktów i nowych rozwiązań organizacyjnych

na rynek. Stąd w zrewidowanej definicji przedsiębiorczości istotne jest określenie czynników, które umożliwiają dostrzeżenie nowych i efektywnych możliwości rynkowych, kluczowych zadań koniecznych do stworzenia nowej organizacji sukcesu, różnic między zadaniami spełnianymi w organizacjach już istniejących i nowo tworzonych oraz roli przedsiębiorcy w procesie przedsiębiorczym (Bygrave, Hofer, 1991).

Mimo wątpliwości definicyjnych pragmatyka prowadzenia badań nad przedsiębiorczością wskazuje, że najczęściej w analizach empirycznych przedsiębiorców utożsamia się z samozatrudnionymi, a stopę przedsiębiorczości wyznacza się jako udział samozatrudnionych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym, w zasobie pracy lub w liczbie pracujących (m.in. Blanchflower, 2000; Ilmakunnas, Kanninen, 2001).

### Barier ograniczające rozwój przedsiębiorczości na przykładzie Polski

**Z** uwagi na znaczenie przedsiębiorczości dla sytuacji gospodarczej kraju i funkcjonowania firm, przeprowadzono analizę barier ograniczających jej rozwój. Z powodu dostępności danych, badanie ograniczono do analizy sytuacji w przemyśle przetwórczym. W badaniu uwzględniono dane kwartalne za okres od I kw. 1993 do IV kw. 2003 r.

Przyjęto, że miarą przedsiębiorczości jest liczba osób samozatrudnionych w przemyśle przetwórczym, które pracują na własny rachunek. Dane dotyczące kształtowania się ich liczby zaczerpnięto z kwartalnika „Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski”, wydawanego przez Główny Urząd Statystyczny w Warszawie za lata 1993–2003.

Natomiast do analizy informacji o barierach rozwoju firm zostały wykorzystane wskaźniki prezentowane w kwartalniku „Badania Koniunktury”, wydawanego przez Główny Urząd Statystyczny w Warszawie za lata 1993–2003. Dane dotyczące barier rozwoju firm są wskaźnikami jakościowymi, generowanymi na podstawie odpowiedzi ankietowych przedsiębiorstw. Dane jakościowe, zwane również wskaźnikami testu koniunkturalnego, stanowią alternatywę dla danych ilościowych oceny stanu gospodarki. Ich istotą polega na tym, że są tworzone na podstawie subiektywnych ocen sytuacji ekonomicznej dokonywanych systematycznie przez podmioty gospodarcze. Zawierają zatem w sobie inną zawartość informacyjną niż dane ilościowe. Przesłanką metodologiczną tworzenia wskaźników jakościowych jest założenie, że na kształtowanie się procesów ekonomicznych wpływają psychologiczne aspekty decyzji gospodarczych podejmowanych przez podmioty, które powodują zmienność ich zachowań w czasie (Rekowski, 1997).

Wyniki testu koniunkturalnego są generowane na podstawie odpowiedzi podmiotów gospodarczych na comiesięczną lub cokwartalną ankietę, w której przedsiębiorstwa określają, czy dana kategoria, np. ich ogólna sytuacja ekonomiczna czy zdolność do regulowania zobowiązań finansowych, poprawiła się, pogorszyła czy pozostała bez zmian. Wartość danego wskaźnika stanowi różnicę między procentową liczbą odpowiedzi wskazujących na poprawę danej wielkości ekonomicznej a odpowiedziami pokazującymi jej pogorszenie się. Wskaźniki jakościowe można podzielić na dane diagno-



styczne, oceniające bieżącą sytuację, dane prognostyczne, wskazujące na oczekiwania respondentów co do kształtu przyszłych zjawisk i wskaźniki złożone, zwane również klimatami, które stanowią średnią ze wskaźników diagnostycznych i prognostycznych.

Wskaźniki jakościowe dotyczące barier są zbierane w układzie kwartalnym i mają charakter wskaźników diagnostycznych, oceniających bieżącą sytuację. W wypełnianej ankiecie przedsiębiorstwa wskazują te bariery, które w najistotniejszy sposób ograniczają ich rozwój. Wartość wskaźnika wynika z procentowego udziału odpowiedzi wskazujących na dane zjawisko jako barierę prowadzenia działalności w całej zbiorowości odpowiedzi. Wzrost wartości danego wskaźnika obrazującego barierę należy interpretować jako konsekwencję rosnącej liczby przedsiębiorstw wskazujących w swoich odpowiedziach na tę barierę jako czynnik ograniczający ich działalność. Wskaźniki jakościowe prezentujące bariery działalności gospodarczej przedsiębiorstw mogą zatem przyjmować wartości z przedziału od (0), gdy żaden z respondentów nie wskaże na dany czynnik jako barierę, do (100), gdy wszyscy ankietowani uznają dane zjawisko za barierę swojego rozwoju.

W szczególności następujące bariery ograniczające rozwój przedsiębiorstw zostały uwzględnione w prezentowanym badaniu:

- brak barier,
- niedostateczny popyt krajowy,
- niedostateczny popyt zagraniczny,
- konkurencyjny import,
- brak wykwalifikowanej kadry pracowniczej,
- niedobory surowców, materiałów i półfabrykatów z przyczyn pozafinansowych,
- wysokie obciążenia podatkowe,
- brak odpowiedniego parku maszynowego,
- niejasne i niespójne przepisy prawne,
- inne bariery.

Ponieważ rozwój przedsiębiorczości jest związany z sektorem małych i średnich firm, a przeciętny polski przedsiębiorca należy do tego sektora, w badaniu uwzględniono odpowiedzi ankietowe przedsiębiorstw małych, zatrudniających od 10 do 49 pracowników.

W badaniu wpływu barier ekonomicznych na rozwój przedsiębiorczości w pierwszej kolejności dokonano dekompozycji sezonowej, w ramach której oczyszczono surowe wskaźniki z wpływu wahań przypadkowych i sezonowych. W tym celu zastosowano procedurę dekompozycyjną Census dla danych kwartalnych.

Następnie, w celu identyfikacji barier rozwoju przedsiębiorczości, zastosowano metodę regresji. Zmienną zależną, wyjaśnianą poprzez funkcję regresji, była liczba przedsiębiorców działających w prze-

myśle przetwórczym. Natomiast zmiennymi niezależnymi, które objaśniają kształtowanie się przedsiębiorczości, były wskaźniki jakościowe prezentujące bariery działalności gospodarczej. Początkowo przy tworzeniu funkcji regresji uwzględniono wszystkie możliwe bariery, zatem wstępna postać funkcji regresji była przedstawiona w ogólnym równaniu (1).

$$PPP = a_0 + a_1BB + a_2PK + a_3PZ + a_4KI + a_5WP + a_6BS + a_7OP + a_8PM + a_9PP + a_{10}I \quad (1)$$

gdzie: PPP – liczba przedsiębiorców w przemyśle przetwórczym, BB – wskaźnik braku barier, PK – wskaźnik bariery niewystarczającego popytu krajowego, PZ – wskaźnik bariery niewystarczającego popytu zagranicznego, KI – wskaźnik bariery konkurencyjnego importu, WP – wskaźnik bariery braku wykwalifikowanej kadry, BS – wskaźnik braku surowców z powodów pozafinansowych, OP – wskaźnik bariery wysokich obciążeń podatkowych, PM – wskaźnik bariery braku odpowiedniego parku maszynowego, PP – wskaźnik bariery niejasnych i niespójnych przepisów prawnych, I – wskaźnik innych barier,  $a_0, a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6, a_7, a_8, a_9, a_{10}$  – parametry równania.

Po początkowym uwzględnieniu wszystkich barier w budowaniu funkcji regresji, z równania usuwano te zmienne, które były nieistotne ze statystycznego punktu widzenia. Za kryterium usuwania lub akceptowania zmiennych niezależnych przyjęto poziom istotności. W konsekwencji uzyskano funkcję o postaci (2).

$$PPP = 523,3 - 4,5 KI - 3,6 OP \quad (2)$$

Oznacza to, że w kształtowaniu się przedsiębiorczości istotne okazały się dwie bariery: konkurencyjny import i wysokie obciążenia podatkowe. Negatywne wartości parametrów funkcji przy tych zmiennych wskazują na odwrotnie proporcjonalną zależność między nimi a przedsiębiorczością. Rosnące bariery konkurencyjnego importu i obciążeń podatkowych przyczyniają się do spadku przedsiębiorczości. Natomiast malejąca uciążliwość tych barier stanowi przyczynę wzrostu liczby przedsiębiorców.

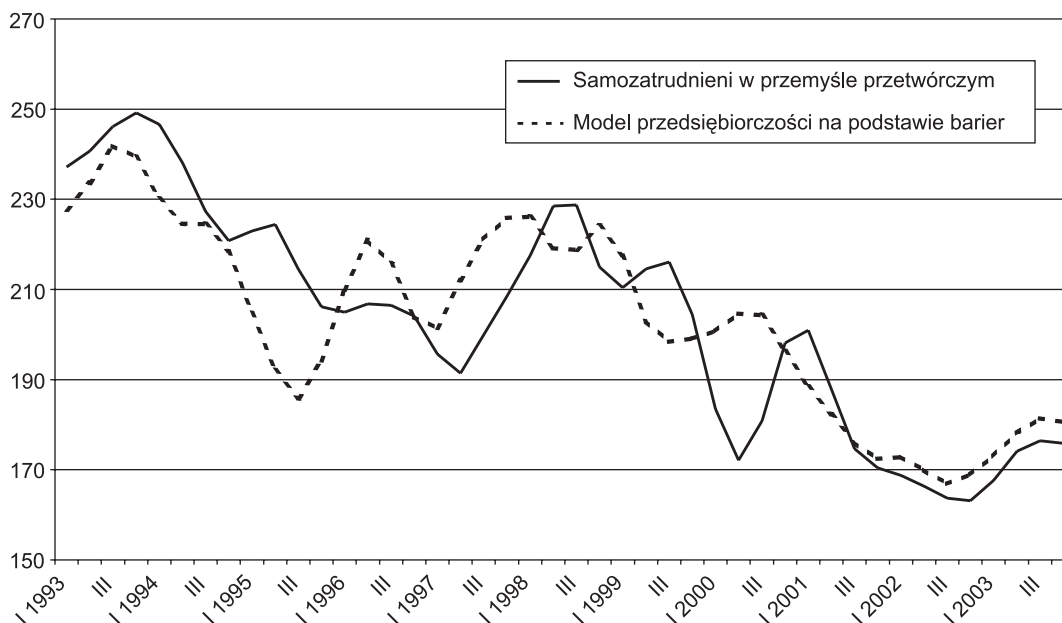
Jakość dopasowania funkcji (2) została przedstawiona w tabeli. Na podstawie skorygowanego współczynnika determinacji, który przyjął wartość (0,6997), można sądzić, że bariery konkurencyjnego importu i wysokich obciążeń podatkowych w 70% objaśniają zmiany w liczbie przedsiębiorców. Można zatem uznać, że funkcja dobrze opisuje zmienną zależną.

Stopień dopasowania funkcji regresji można dodatkowo potwierdzić poprzez analizę graficzną kształtowania się liczby przedsiębiorców i ich modelu zbudowanego

**Tab. Podsumowanie funkcji regresji liczby przedsiębiorców**

Oceny funkcji regresji	Oceny parametrów funkcji regresji				
- R = 0,84479963 - R <sup>2</sup> = 0,71368641 - Skorygowany R <sup>2</sup> = 0,6997199 - F(2,41) = 51,1 - Błąd standardowy estymacji: 13,738	Nazwa parametru	Wartość parametru	Błąd standardowy parametru	t (41)	Poziom istotności
	Wyraz wolny	523,2627	35,48319	14,74678	0
	KI	-4,47712	1,107669	-4,04193	0,000228
	OP	-3,62193	0,369878	-9,79224	0

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres. Kształtowanie się liczby przedsiębiorców w przemyśle przetwórczym i modelu zbudowanego na podstawie barier rozwoju przedsiębiorstw**

Źródło: opracowanie własne.

wanego na podstawie barier, które są przedstawione na wykresie.

Przeprowadzone badanie pozwoliło stwierdzić, że wśród dziesięciu analizowanych barier, największy wpływ na kształtowanie się przedsiębiorczości miały dwie: konkurencyjnego importu i wysokich obciążeń podatkowych. Ich wpływ na przedsiębiorczość był odwrotnie proporcjonalny. Wzrost tych barier przyczyniał się do spadku liczby przedsiębiorców w przemyśle przetwórczym. Stąd kształtowanie polityki gospodarczej, sprzyjającej kreowaniu przedsiębiorczości w społeczeństwie, powinno zmierzać do ograniczania utrudnień w prowadzeniu działalności gospodarczej w tych aspektach.

*dr Aleksandra Gawęł*  
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
Katedra Mikroekonomii

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] *Aktywność Ekonomiczna Ludności Polski*, Główny Urząd Statystyczny w Warszawie, roczniki za lata 1993–2003.
- [2] AUDRETSCH D.B. (1991), *New-Firm Survival and the Technological Regime*, „The Review of Economics and Statistics”, vol. LXXIII, s. 441–450.
- [3] *Badania Koniunktury*, Główny Urząd Statystyczny w Warszawie, roczniki za lata 1993–2003.
- [4] BATES T. (1985), *Entrepreneur Human Capital Endowments and Minority Business Viability*, „The Journal of Human Resources”, s. 540–554.
- [5] BATES T. (1990), *Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity*, „The Review of Economics and Statistics”, s. 551–559.
- [6] BAUMOL W.J. (1968), *Entrepreneurship in Economic Theory*, „The American Economic Review”, s. 64–71.
- [7] BAUMOL W.J. (1990), *Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive*, „Journal of Political Economy”, vol. 98, s. 893–921.
- [8] BLANCHFLOWER D. G. (2000), *Self-Employment in OECD Countries*, „NBER Working Paper” nr 7486.
- [9] BYGRAVE W.D., HOFER Ch.W. (1991), *Theorizing About Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, wiosna.

- [10] CRESSY R. (1996), *Are Business Startups Debt – Rationed?*, „The Economic Journal”.
- [11] DEAKINS D., FREEL M. (2003), *Entrepreneurship and Small Firms*, McGraw Hill Education, edycja 3.
- [12] ESWARAN M., KOTWAL A. (1989), *Why Are Capitalists the Bosses?*, „The Economic Journal”, vol. 99, s. 164–176.
- [13] EVANS D.S., JOVANOVIĆ B. (1989), *An Estimated Model of Entrepreneurial Choice under Liquidity Constraints*, „Journal of Political Economy”, s. 808–827.
- [14] GENTRY W.M., HUBBARD R.G. (2000), *Tax Policy and Entrepreneurial Entry*, „The American Economic Review”, vol. 90, s. 283–287.
- [15] HOLTZ-EAKIN D., JOULAIAN D., ROSEN H.S. (1994), *Sticking It Out: Entrepreneurial Survival and Liquidity Constraints*, „Journal of Political Economy”, vol. 102, s. 53–75.
- [16] ILMAKUNNAS P., KANNIAINEN V. (2001), *Entrepreneurship, Economic Risks, and Risk Insurance in the Welfare State: Results with OECD Data 1978–93*, „German Economic Review”, vol. 2, sierpień.
- [17] KEUSCHNIGG Ch., NIELSEN S.B. (2000), *Tax Policy, Venture Capital, and Entrepreneurship*, „NBER Working Paper” nr 7976.
- [18] KEUSCHNIGG Ch., NIELSEN S.B. (2001), *Public Policy for Venture Capital*, „CESifo Working Paper” nr 486.
- [19] MORAWSKI L., SOCHA M.W. (2003), *Different Paths to Non-agricultural Self-Employment? Evidence from Poland, Germany and the United Kingdom*, „Emergo”, vol. 10, nr 1(35), s. 14–29.
- [20] OTANI K. (1996), *A Human Capital Approach to Entrepreneurial Capacity*, „Economica”.
- [21] PIATIER A. (1979), *Business Cycle Surveys. Their Utilization for Forecasting*, Selected papers of 14<sup>th</sup> CIRET conference; Lisbon, red. W.H. STRIGEL, München: IFO.
- [22] REKOWSKI M. (1997), *Test koniunkturalny – istota, konstrukcja, zakres zastosowań*, [w:] *Koniunktura gospodarcza Polski. Analiza grup produktowych*, red. M. Rekowski, Wydawnictwo Akademia, Poznań.
- [23] ROMER D. (2000), *Makroekonomia dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [24] SCHUMPETER J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- [25] TARGALSKI J. (1997), *Szanse rozwoju przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 473, s. 5–9.

# Rynkowe uwarunkowania współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw

*Teresa Kondrakiewicz, Krzysztof Żuk*

Prezentowany artykuł omawia wyniki prowadzonych w latach 1999–2002 badań przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych w warunkach nasilającej się w tym sektorze konkurencji (którą stanowią zarówno polskie przedsiębiorstwa, jak i firmy zagraniczne działające samodzielnie bądź w konsorcjach z polskimi wykonawcami). Przedmiotem szczególnie silnej konkurencji, w tym zwłaszcza konkurencji cenowej, są kontrakty związane z budową dróg, finansowane z budżetu centralnego. Ważną rolę w portfelu zleceń analizowanych przedsiębiorstw odgrywają także inwestycje finansowane z budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Badania wskazują na istotną rolę sektorowych uwarunkowań wymuszających współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, zarówno w jego kooperacyjnych, jak i koordynacyjnych formach.

## Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw

**Z**miany warunków gospodarowania wynikające z procesów globalizacji i zaostrzenia się walki konkurencyjnej prowadzą do pogłębiania się wzajemnych zależności, w tym do współdziałania, pomiędzy podmiotami gospodarczymi działającymi na tym samym rynku. Przyczyny, zakres, formy i metody gospodarczego współdziałania mogą być różnorodne. Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami może mieć charakter bardzo luźny, tzn. opierać się wyłącznie na umowach gospodarczych zawieranych na zasadach równorzędności partnerów w celu przeprowadzenia określonych transakcji, lub też prowadzić do ukształtowania się powiązań bardziej trwałych. Najogólniej, uwzględniając jako kryterium klasyfikacji rodzaj wewnętrznych powiązań pomiędzy poszczególnymi podmiotami, można wyróżnić kooperacyjne i koncentracyjne formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw<sup>1)</sup>.

Kooperacyjne formy współdziałania cechuje zachowanie odrębności ekonomicznej, organizacyjnej i prawnej przez poszczególne przedsiębiorstwa. Przedmiotem wspólnych działań są tylko wycinkowe fragmenty działalności gospodarczej współpracujących podmiotów lub też jednorazowe (krótkookresowe) cele, których pojedyncze przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie

samodzielnie zrealizować w dostatecznie efektywny sposób. Koncentracyjne formy współdziałania charakteryzują się natomiast wysokim stopniem zwartości i intensywności integracji gospodarczej, a zwłaszcza organizacyjnej. Prowadzi to do powstania jednolitego ośrodka decyzyjnego. Poszczególne przedsiębiorstwa mogą jednak zachować osobowość prawną oraz duży zakres autonomii ekonomicznej, zwłaszcza w zakresie działalności operacyjnej.

Przyczyny podejmowania współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw można podzielić na techniczno-produkcyjne, rynkowe i finansowe<sup>2)</sup>.

W ostatnich latach można zaobserwować zmiany znaczenia niektórych przesłanek wynikające z rozwoju gospodarczego, procesów globalizacji, rozwoju sieci informatycznych oraz konieczności współdziałania w zakresie ochrony środowiska naturalnego i gospodarki surowcami wtórnymi i produktami ubocznymi. Duże znaczenie ma zwłaszcza współpraca gospodarcza w zakresie funkcji pomocniczych, takich jak B+R, remontowych, transportowych czy energetycznych. Są to czynniki sprzyjające koncentracji produkcji<sup>3)</sup>.

Należy dodać, że niektóre tendencje zmian stylów zarządzania i systemów zarządzania wskazują na wzrost znaczenia luźniejszych form współdziałania. Dążenie do uproszczenia struktur organizacyjnych prowadzi do eliminacji niektórych komórek sztabowych i pomocniczych oraz zastąpienia ich roli przez usługi profesjonalnych, wyspecjalizowanych jednostek.

## Sektorowe uwarunkowania współdziałania gospodarczego w świetle badań

**R**óżne formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw obserwować można w analizowanym sektorze robót drogowo-mostowych. Uwzględnić przy tym należy sektorowe uwarunkowania tego współdziałania i kształtowania pozycji rynkowej spółek. Przedsiębiorstwa robót drogowo-mostowych charakteryzuje stosunkowo duży stopień koncentracji na działalności podstawowej (budowa, modernizacja i bieżące utrzymanie dróg i mostów). Zdecydowana większość sprzedaży realizowana jest przy tym bezpośrednio na rzecz inwestora, a tylko w niewielkim zakresie w systemie podwykonawstwa,



z uwagi na jego niewielką opłacalność (bądź jej brak). Ten rodzaj działalności nabiera jednak stopniowo coraz większego znaczenia, szczególnie w odniesieniu do małych i średniej wielkości firm, wobec nadwyżki podaży usług i produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa sektora drogowego nad popytem. Wynika to z utrzymujących się stale silnych ograniczeń budżetowych (głównym źródłem finansowania drogownictwa w Polsce pozostaje bowiem nadal budżet państwa). Rosnące wspomaganie finansowania drogownictwa ze środków pozabudżetowych (w tym z funduszy Unii Europejskiej oraz z pożyczek Banku Światowego czy też Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju) nie jest bowiem wystarczające dla zdynamizowania inwestycji drogowych w skali lokalnej bądź regionalnej, zaś większość firm sektora drogowego ogranicza swoją działalność do takiej skali. Wobec wspomnianych wyżej ograniczeń budżetowych średni poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych tej grupy firm szacowany jest na poziomie 60–70%<sup>4</sup>). Dodatkowo podkreślić należy – analizując działalność na rynku polskim firm zagranicznych – zdecydowanie korzystniejszy poziom konkurencyjności tych firm w stosunku do polskich przedsiębiorstw drogowo-mostowych, którego przesłankami są przede wszystkim: wysoki stopień konsolidacji firm zagranicznych i będące tego wynikiem ogromne dysproporcje pomiędzy przychodami firm zagranicznych a polskimi przedsiębiorstwami (urządzeń, maszyn i specjalistycznego sprzętu do robót drogowo-mostowych), bardzo dobra organizacja robót i znacznie większa wydajność pracy, dobre przygotowanie i doświadczenie w prowadzeniu robót poza granicami kraju.

Analiza sektora przedsiębiorstw drogowo-mostowych w krajach Unii Europejskiej wskazuje na wyraźnie postępującą koncentrację potencjału produkcyjnego, szczególnie intensywną w przypadku podmiotów największych. Rynek europejski jest w zasadzie kontrolowany przez duże firmy. Sytuacja ta stanowi znaczne zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw drogowo-mostowych, gdyż firmy zagraniczne dysponując nowoczesnym potencjałem produkcyjnym oraz znacznymi zasobami finansowymi, a także doświadczeniem w realizacji inwestycji na obszarze innych państw, mogą zdominować duże kontrakty na budowę dróg, spychając polskie firmy do roli podwykonawców. Polska, z posiadaniem stanem sieci drogowej, stanowi dla firm zagranicznych potencjalnie duży i chłonny rynek zbytu na świadczone usługi, ze względu na ogromne potrzeby rozwoju infrastruktury drogowej.

Nasilenie konkurencji w sektorze robót drogowo-mostowych należy rozpatrywać również przy uwzględnieniu obszaru działania poszczególnych przedsiębiorstw. Działalność w zakresie budowy, modernizacji czy też remontów dróg z zastosowaniem mas bitumicznych odnosi się bowiem do obszaru położonego w technologicznie uzasadnionej odległości od posiadanych wytwórni mas bitumicznych. Stanowi to główną przesłankę do lokowania działalności przez nowe firmy w poszczególnych regionach. Innym rozwiązaniem jest w tym przypadku udział w prywatyzacji przedsię-

biorstw o znacznym regionalnym potencjale. Ten ostatni sposób (tj. zwiększanie udziału w rynku przez prywatyzację przedsiębiorstw państwowych) jest szczególnie widoczny w odniesieniu do największych firm działających dotychczas na rynku polskim w sektorze publicznym.

Analizując perspektywy dalszego funkcjonowania podmiotów sektora robót drogowo-mostowych dostrzec należy, że obok istniejących zagrożeń wynikających z wyżej wskazanych barier budżetowych oraz nasilającej się konkurencji ze strony dużych polskich przedsiębiorstw bądź firm zagranicznych, równie istotne są ograniczenia kapitałowe determinujące modernizację technologiczną i rozwój potencjałów produkcyjnych firm badanego sektora.

Niewątpliwie słabymi stronami polskich przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych pozostają nadal: słabość kapitałowa, przestarzały park maszynowy i niedobór nowoczesnego sprzętu, zbyt wysokie koszty działalności, niska wydajność, niewykorzystywanie posiadanych mocy produkcyjnych, a także zbyt wolne przekształcenia własnościowe i organizacyjno-prawne przedsiębiorstw, w tym ich rynkowa konsolidacja. Do mocnych stron można natomiast zaliczyć: wieloletnią obecność na regionalnych rynkach, dobrą lokalizację przedsiębiorstw (z reguły przy ważnych szlakach drogowych), a także duże doświadczenie i wysokie kwalifikacje załóg.

### Współdziałanie gospodarcze badanych przedsiębiorstw

**P**otwierdzeniem przedstawionych wyżej sektorowych uwarunkowań współdziałania gospodarczego i kształtowania pozycji rynkowej przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych są także wyniki badań dziewięciu podmiotów tego sektora (o regionalnym znaczeniu) sprywatyzowanych w trybie art. 52 ustawy z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (tj. w drodze tzw. leasingu pracowniczego). Dodać należy, że Ministerstwo Skarbu Państwa zaproponowało organom założycielskim przedsiębiorstw państwowych w badanym regionie branżowe podejście do procesu ich prywatyzacji i restrukturyzacji, umożliwiające m.in. przygotowanie programów prywatyzacji dla wszystkich przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych w regionie. Wykorzystano do tego celu realizowaną w 1998 r. przez Ministerstwo Skarbu Państwa kolejną edycję Programu Wspomagania Inicjatyw Prywatyzacyjnych, finansowanego ze środków Funduszu PHARE, do której zakwalifikowano 13 przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych z badanego województwa<sup>5</sup>). W ramach prac realizowanych przez firmę doradcą przygotowano m.in. szczegółową analizę sektora, wyznaczono obszary przewag i słabości konkurencyjnej poszczególnych firm regionu, formułując następnie szczegółowe perspektywy rozwoju tych przedsiębiorstw. Sprzyjało to niewątpliwie opracowaniu i wdrożeniu kompleksowych rozwiązań prywatyzacyjnych i restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych, umożliwiło to także tworze-

nie strategii dostosowawczych tych przedsiębiorstw do wymogów rynku Unii Europejskiej.

W wyniku działań podejmowanych przez Ministerstwo Skarbu Państwa oraz organ założycielski sprywatyzowano wszystkie firmy robót drogowo-mostowych (w trzech przypadkach w drodze sprzedaży, w jednym – w drodze wniesienia przedsiębiorstwa do spółki, w dziewięciu poprzez oddanie do odpłatnego korzystania). W tej ostatniej grupie podmiotów akcjonariuszami spółek są pracownicy prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych oraz ten sam inwestor zewnętrzny – osoba fizyczna, który stopniowo konsoliduje przedsiębiorstwa tej branży w badanym regionie. Objęty przez inwestora pakiet akcji, stanowiący z reguły 40% kapitału spółek, wraz z akcjami posiadanymi przez zarządy spółek, zapewnia ich efektywną kontrolę. We wszystkich analizowanych podmiotach inwestor zewnętrzny koncentruje się na kreowaniu strategii rozwojowych firm, pozostawiając zarządom dużą swobodę w zakresie działalności operacyjnej. Z powyższego wynika, że badane spółki pracownicze wyraźnie przybrały charakter spółek menedżersko-inwestorskich<sup>6)</sup>. Analiza struktury własności kapitału spółek od momentu ich powstania wskazuje przy tym na jej stabilny charakter. Obecność wspólnego inwestora sprzyjała rozwojowi kooperacyjnych form współdziałania firm, opartego na umowach gospodarczych (konsorcjalnych) zawiązywanych na zasadach równorzędności, przy zachowaniu odrębności ekonomicznej, organizacyjnej i prawnej przez poszczególne podmioty. Ta współpraca firm oparta na umowach konsorcjalnych, zawieranych w celu przystąpienia do przetargu i realizacji zadania inwestycyjnego, miała szczególnie istotne znaczenie z uwagi na stale rosnącą konkurencję na rynku wykonawców robót drogowo-mostowych oraz stosunkowo duże potrzeby inwestycyjne firm, związane z wymogami przetargów na roboty drogowe i budowlane. Wspomniana wyżej współpraca przyspieszyła bowiem modernizację posiadanych urządzeń i maszyn oraz nabywanie specjalistycznego sprzętu, co niewątpliwie wzmocniło pozycję rynkową badanych spółek. Dodać należy, że analizowane firmy posiadają opracowane strategie inwestowania uwzględniające nie tylko dokonujące się zmiany w stosowanych technologiach (w zakresie budowy oraz remontów dróg i mostów), ale i wspólne potrzeby grupy współdziałających ze sobą spółek. Nakłady inwestycyjne w badanych spółkach w latach 1999–2002 wyniosły blisko 18 mln zł, zaś w latach 2003–2004 ponad 10 mln zł (przy zobowiązaniach inwestycyjnych zawartych w umowach prywatyzacyjnych nie przekraczających – w okresie do 2006 r. – 15 mln zł) i związane były przede wszystkim z zakupem maszyn i specjalistycznego sprzętu drogowego oraz modernizacją wytwórni mas bitumicznych. W poszczególnych spółkach zaplanowano nakłady inwestycyjne o strukturze rzeczowej inwestycji uwzględniającej potrzeby i potencjały produkcyjne całej grupy współdziałających ze sobą spółek. Szczególnie ważne miejsce w planach inwestycyjnych spółek zajmują inwestycje w nowoczesne, o dużej wydajności „otaczarki”, umożliwiające firmom rozszerzenie rynku o duże zadania drogowe

i pozwalające na spełnienie coraz bardziej rygorystycznych norm ekologicznych. Dodać należy, że moc wyjściowa wytwórni mas bitumicznych wynosząca co najmniej 100 Mg/h jest jednym z warunków uczestniczenia w przetargach oraz wykonywania dużych zadań.

Wieloletnia obecność analizowanych spółek na regionalnym rynku robót drogowo-mostowych ugruntowała pozycję rynkową tych firm, wzmocniana dodatkowo przez posiadany i rozwijany potencjał produkcyjny. Realizowane strategie inwestycyjne poprawiają stopniowo wyposażenie w specjalistyczny sprzęt, zwiększając także mobilność firm. Dobre przygotowanie spółek do realizacji zadań na drogach wojewódzkich i krajowych nie oznacza jednak pełnego wykorzystania posiadanego potencjału. Wspomniane wyżej ograniczenia budżetowe stają się coraz silniejszą barierą w kształtowaniu pożądanej wielkości sprzedaży.

Dodatkową barierę dla analizowanych spółek stanowi niewątpliwie obowiązujący system zamówień publicznych wymuszający angażowanie znacznych środków na wadla oraz występujące często w praktyce bezzaliczkowe rozpoczynanie robót, co wymaga znacznego kapitału obrotowego. Słabość kapitałowa badanych firm obniża ich zdolność do skutecznego konkurowania o przetargi. Stąd też podejmowane są obecnie działania, mające na celu znaczne podwyższenie kapitałów własnych spółek. Uwzględniając również należy, że stale rozwijany i unowocześniany potencjał produkcyjny badanych firm jest konkurencyjny wobec innych przedsiębiorstw drogowych o zbliżonej wielkości i regionalnym znaczeniu, odbiega natomiast nadal od potencjału dużych polskich firm drogowych i firm zagranicznych. Biorąc zaś pod uwagę, że dominującym kryterium wyboru ofert podczas przetargów na roboty drogowe jest cena, dostrzec należy występującą w praktyce ostrą walkę cenową firm startujących w przetargach, obniżającą opłacalność zleczanych do realizacji projektów. W konsekwencji prowadziło to dotychczas do stosunkowo niskiej rentowności uzyskiwanej na działalności podstawowej. Przeciwdziałać takiej sytuacji może (poza zmianą konstrukcji kryteriów przetargowych) jedynie wdrożenie działań (programów) restrukturyzacyjnych umożliwiających obniżenie kosztów działalności.

Przedstawione wyżej uwagi wskazują, że stopniowa konsolidacja badanych przedsiębiorstw robót drogowo-mostowych prowadzić będzie do wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej. W przypadku badanych firm pozytywne efekty współdziałania gospodarczego są już wyraźnie widoczne. Poza wspomnianym wyżej wzmocnieniem kapitałowym oraz realizacją skoordynowanych strategii inwestycyjnych i marketingowych, analizowane spółki przeprowadziły jednocześnie głębokie zmiany w systemie organizacji i zarządzania, obejmujące także wdrażanie systemów zarządzania jakością. We wszystkich podmiotach wystąpiła poprawa ich sytuacji ekonomiczno-finansowej. Był to wynik zarówno wdrożonych programów restrukturyzacji, jak i realizacji wypracowanych strategii rynkowych. Dodać należy, że w przypadku dwóch analizowanych podmiotów doszło już do ich połączenia kapitałowego, zaś

w odniesieniu do całej grupy spółek rozważane są obecnie możliwości zwiększenia stopnia zwartości i intensywności integracji gospodarczej (zwłaszcza organizacyjnej).

### Wnioski końcowe

**K**luczowe czynniki sukcesu w analizowanym sektorze to: zasoby kapitałowe umożliwiające uczestnictwo w dużych przetargach niezbędnych do osiągnięcia wysokiej rentowności, modernizacja i rozwój potencjału produkcyjnego, jakość oferowanych usług, poprawa efektywności gospodarowania, umiejętność wykorzystania posiadanej lokalizacji (położenie przy ważnych szlakach drogowych czy też ośrodkach miejskich stwarza lepsze perspektywy rozwoju). Podkreślić należy konieczność przyspieszenia procesów restrukturyzacji i konsolidacji w badanym sektorze. Rynek wymaga bowiem od przedsiębiorstw nie tylko zdolności do efektywnego działania, ale i adaptacyjności oraz umiejętności dostosowywania się zarówno do zmian zachodzących w otoczeniu, jak również do zmian przewidywanych lub oczekiwanych<sup>7)</sup>.

dr Teresa Kondrakiewicz, dr Krzysztof Żuk  
Instytut Ekonomii UMCS w Lublinie

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob.: J. LICHTARSKI, *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. LICHTARSKI, PWE, Warszawa 1992, s. 30–31; *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. LICHTARSKI, Wrocław 1999, s. 350; J. KORTAN, *Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Pracy*” 1986, nr 1, s. 11.
- <sup>2)</sup> Zob. szerzej: B. HAUS, *Formy koncentracji organizacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw...*, *op.cit.*, s. 148; T. KONDRAKIEWICZ,  *Holding jako forma współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*”, Sectio H *Oeconomia*, vol. XXXV, Wyd. UMCS, Lublin 2001, s. 172–174; S. WRZOSEK, *Przesłanki współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, [w:] *Współdziałanie...*, *op.cit.*, s. 44–64.
- <sup>3)</sup> B. HAUS, *Formy koncentracji w przemyśle*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK, Difin, Warszawa 2000, s. 72.
- <sup>4)</sup> Dane zawarte w analizach Ministerstwa Skarbu Państwa (nie publikowane), potwierdzone w badaniach autorów artykułu.
- <sup>5)</sup> Współautor artykułu (K. Żuk) uczestniczył w przygotowaniu i realizacji tego programu.
- <sup>6)</sup> Potwierdzają to badania prowadzone na dużej próbie pracowniczych spółek kapitałowych. Zachodzący proces zmian w strukturze kapitału czyni realną perspektywę stopniowego przekształcania się pracowniczych spółek kapitałowych w spółki menedżersko-inwestorskie. Szerzej: K. ŻUK, *Economic Effects of Employees-oriented Privatization in View of Research*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*”, Sectio H *Oeconomia*, vol. XXXV, Lublin 2001, s. 243–250.
- <sup>7)</sup> Szerzej: R. BOROWIECKI, *Restrukturyzacja jako czynnik sukcesów przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, redakcja naukowa B. GODZISZEWSKI, M. HAFFER, M. STANKIEWICZ, UMK, Toruń 2001, s. 84–85.

# Assurbanque – nowy model dystrybucji produktów bankowych

Piotr F. Borowski

## Konglomeraty finansowe – różnorodność systemu finansowego

**H**omogeniczność sektora bankowego na rynku usług finansowych została przełamana, kiedy zaczęły powstawać grupy kapitałowe zwane konglomeratami finansowymi. Synonimem konglomeratu finansowego jest niemiecki *Allfinanz* (*Alles aus einer Hand*). Pod tym pojęciem kryją się wszelkie próby integracji usług finansowych, przede wszystkim przez banki i firmy ubezpieczeniowe, ale również fundusze powiernicze, fundusze inwestycyjne, domy maklerskie, kasy budowlano-oszczędnościowe, fundusze emerytalne oraz firmy leasingowe. Pierwsze grupy bankowo-ubezpieczeniowe zwane *bancassurance*, zostały powołane w latach 60. XX w. we Francji, Anglii, a następnie w krajach Beneluksu i Niemczech. Obecnie aktywność *bancassurance* jest nadal bardzo wysoka. W krajach Europy południowej banki prowadzą dystrybucję produktów ubezpieczeniowych na równi z towarzystwami ubezpieczeniowymi. We Francji 62% ubezpieczeń na życie zawieranych jest za pośrednictwem banków, w Hiszpanii 70%, a we Włoszech około 50%. Tworzenie grupy bankowo-ubezpieczeniowej z punktu widzenia prawno-ekonomicznego może przybierać różne formy. Granica prawna oddziela formalnie działalność bankową od ubezpieczeniowej. Bank nie może być niczym więcej jak tylko „dystrybutorem” oferty ubezpieczeniowej i podobnie ubezpieczyciel nie może być niczym więcej jak tylko „dystrybutorem” produktów bankowych. Jednak dość często trudno jest określić, czy dany podmiot konglomeratu jest bankiem czy już towarzystwem ubezpieczeniowym. Taka sytuacja występuje między innymi w przypadku grup finansowych Fortis czy ING.

W dotychczas istniejących grupach kapitałowych instytucjami inicjującymi proces integracji, a następ-



nie dominującymi w grupie, były przede wszystkim banki. W Polsce udział banków w aktywach grup kapitałowych jest bardzo wysoki i wynosi ponad 95%, co oznacza ich silną pozycję. Banki stanowią najważniejszą pod względem sumy aktywów część systemu finansowego w Polsce. Wielkość rynku finansowego w Polsce w podziale na poszczególne grupy przedstawia tabela.

Z tabeli wynika, że banki nadal odgrywają znaczącą rolę w systemie finansowym, jednak systematycznie wzrasta udział towarzystw ubezpieczeniowych w stosunku do banków. Tworzenie przez banki konglomeratów finansowych, w skład których wchodziły oprócz tradycyjnych banków komercyjnych towarzystwa ubezpieczeniowe i inne instytucje finansowe, miały określone zalety, ale i stwarzały pewne problemy, np. różnica w kulturze organizacyjnej czy odmienne systemy prowizji i wynagrodzeń oraz różnice w koncentracji ryzyka. W bankach ryzyko skoncentrowane jest po stronie aktywów, natomiast w firmach ubezpieczeniowych ryzyko koncentruje się po stronie pasywów (zobowiązań). Tendencje tworzenia wokół banku grupy kapitałowej utrzymywały się na rynku usług finansowych od ponad czterdziestu lat. Do tej pory uważano, że wykorzystywanie bankowych kanałów do dystrybucji produktów ubezpieczeniowych jest bardziej skuteczne i o wiele tańsze od tradycyjnych kanałów stosowanych na rynku ubezpieczeniowym. Z dotychczasowych doświadczeń wynikało, że banki mają od 30% do 50% niższe koszty związane z administracją i dystrybucją produktów niż tradycyjne zakłady ubezpieczeniowe.

### Towarzystwa ubezpieczeniowe – nowe kierunki rozwoju

Ostatnio jednak nastąpiły pierwsze zmiany w dotychczasowym sposobie powstawania konglomeratów finansowych *bancassurance*. W sektorze ubezpieczeń, który mimo zauważalnego ogólnego spowolnienia ekonomicznego pozostaje wciąż dynamiczny, obserwuje się zwielokrotnienie aktywności i przyspieszone zbliżenie z bankowością światową, które zapoczątkowuje aktywną konkurencję. W aspekcie konkurencji sektor ubezpieczeniowo-bankowy uległ silnej koncentracji.

W Europie zachodniej rozpoczęły działalność grupy kapitałowe, których inicjatorem są firmy ubezpieczeniowe i to właśnie wokół nich budowana jest struktura holdingu. We Francji, w odróżnieniu od dotychczasowej nazwy, nowo powstałe grupy nazywane są *assurbanque*, dzięki czemu już w nazewnictwie nacisk położony jest na ubezpieczyciela, jako głównego partnera w grupie. W strukturze *assurbanque* firmy ubezpieczeniowskie powołują do istnienia własne banki lub łączą się z już funkcjonującymi na rynku, aby działalność bankową prowadzić za pośrednictwem własnych kanałów dystrybucji.

Jest to całkowicie odwrotny kierunek od dotychczas stosowanego na rynku, na którym dominował bank będący kreatorem nowych rozwiązań. Towarzystwa ubezpieczeniowe proponują nowe produkty i rozwiązania bankowe przystosowane do oczekiwań zróżnicowanych klientów. Dystrybucja oferty bankowej przez ubezpieczyciela może być rozważana w trzech aspektach:

- pozycjonowania ofert i ich elementów różnicujących,
- poziomu integracji rozwiązań związanych z wejściem w dziedzinę ubezpieczeń i bankowości,
- roli, jaką odgrywają kanały dystrybucji.

We Francji funkcjonuje kilka banków zbudowanych na bazie towarzystw ubezpieczeniowych, które przekształciły się w dystrybutorów oferty bankowej dla osób prywatnych. Od kilku lat prowadzi działalność AGF-Banque utworzony przez Towarzystwo Ubezpieczeniowe AGF, Groupama-Banque oraz Banque AXA powstały w wyniku fuzji AXA-Crédit i Banque Direct. Pod koniec ubiegłego roku doszło do podpisania trójstronnego porozumienia pomiędzy Macif, Maif oraz Groupe Caisse d'Épargne. Macif zajmuje we Francji pierwsze miejsce na rynku ubezpieczeń motoryzacyjnych i prywatnych. Posiada w swoim portfelu 14 mln podpisanych kontraktów oraz dysponuje 7,5 tys. współpracowników. Maif zajmuje piątą pozycję w rankingu towarzystw ubezpieczeniowych likwidujących różnego rodzaju szkody. Posiada 5,3 mln podpisanych umów oraz dysponuje 6 tys. pracowników. Natomiast Groupe Caisse d'Épargne jest trzecim pod względem wielkości sieci bankiem we Francji. Prowadzi 26 mln rachunków klientów indywidualnych oraz dysponuje ponad 44 tys. pracowników. Podstawowym

Tab. Aktywa polskiego systemu finansowego w mln zł

Stan na	Banki	Towarzystwa ubezpieczeniowe	Otwarte fundusze emerytalne	Fundusze inwestycyjne
grudzień 2002	468 339	57 562	31 752	22 766
marzec 2003	482 697	59 872	33 609	26 687
czerwiec 2003	482 413	62 325	37 944	31 473
wrzesień 2003	486 078	64 104	41 704	35 307
grudzień 2003	491 291	65 723	45 439	33 229

Źródło: Raport o stabilności systemu finansowego 2003, NBP 2004, s. 92.

czynnikiem, który wpływa na podejmowanie inicjatywy powołania grup ubezpieczeniowo-bankowych, jest wzrost konkurencji, związany obecnie z wzrastającą aktywnością ubezpieczeniową w bankach, w których skupiły się niebagatelne fundusze i znacząca część rynku.

### Perspektywy rozwoju grup ubezpieczeniowo-bankowych w Polsce

W tej chwili jedynie jakość obsługi i profesjonalizm pracowników i doradców jest elementem, który różnicuje działalność towarzystw ubezpieczeniowych. Doradzanie, uspokajanie i cierpliwie wysłuchanie klientów, czyli czynniki ludzkie oraz relacje handlowe i techniczne są dzisiaj niezbędne do przekonania każdego nabywcy, niezależnie czy jest to osoba indywidualna, przedstawiciel wolnych zawodów czy osoba z wyższej kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. W Polsce towarzystwa ubezpieczeniowe jeszcze nie dysponują takimi kapitałami, jak banki, nie są tak agresywne, jak banki, ale będą musiały stawić czoła tendencjom, które już są obecne na Zachodzie. Na potencjał rynku ubezpieczeniowego w Polsce wskazuje niska suma wydatków na ubezpieczenie w relacji do PKB. W przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej można upatrywać szansy na poprawę koniunktury na rynku ubezpieczeń. Z doświadczeń innych krajów wynika, że wartość wydatków gwałtownie rośnie, gdy produkt narodowy brutto na jednego mieszkańca przekracza 3 tys. USD. Z tego względu możemy oczekiwać w najbliższych latach wzrostu wydatków na ubezpieczenia, gdyż w Polsce dochód narodowy brutto *per capita* przekroczył w 2004 roku wartość 5 tys. USD. W dawnych krajach unijnych PKB na mieszkańca jest kilkakrotnie wyższy niż w Polsce i wynosi w Niemczech, Austrii i Wielkiej Brytanii około 30 tys. USD, natomiast w Irlandii blisko 40 tys. USD. Pewnym problemem dla wzrostu zainteresowania ubezpieczeniami w Polsce może być natomiast wysoki poziom bezrobocia. Spośród krajów Europy Środkowej jedynie Polska ma tak wysoką stopę bezrobocia, która w ostatnich latach kształtowała się na poziomie 18–20%. W nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej sytuacja gospodarcza poprawiła się w ciągu ostatnich kilku miesięcy. W Polsce gospodarka również w dalszym ciągu rozwija się dynamicznie, odnotowuje się wzrost PKB. W 2003 roku dynamika PKB wynosiła 3,7%, przy czym od drugiego kwartału nastąpiło przyspieszenie wzrostu i w IV kwartale 2003 r. w ujęciu rok do roku PKB wzrósł o 4,7%. Polepszająca się sytuacja makroekonomiczna stwarza korzystne warunki do wzrostu popytu na usługi finansowe, w tym również na produkty ubezpieczeniowe. Członkostwo w Unii Europejskiej powinno wpłynąć na możliwość społeczeństwa oraz wzrost jego świadomości ubezpieczeniowej. Istotnym czynnikiem dynamizującym rozwój sektora byłoby wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie dobrowolnych ubezpieczeń zdrowotnych. Obecnie popyt na te ubezpieczenia jest mały,

jednakże wraz ze zmniejszeniem palety gwarantowanych bezpłatnych świadczeń medycznych ubezpieczenia te będą coraz bardziej pożądanym produktem. Szacuje się, że będzie utrzymywać się tendencja do szybszego przypisywania wzrostu składki w ubezpieczeniach na życie niż w ubezpieczeniach majątkowych. Istotną tendencją na rynku ubezpieczeniowym w minionych latach był proces dekoncentracji rynku. Na zmniejszenie koncentracji może wpływać otwarcie rynku, co potwierdza przykład Węgier, które na początku lat 90. ub. wieku zniosły bariery wejścia na rynek dla zagranicznych towarzystw ubezpieczeniowych. Po akcesji Polski do Unii Europejskiej coraz silniej będzie oddziaływać integracja rynku finansowego rozumiana jako dostęp podmiotów gospodarczych do rynków finansowych w danej strefie ekonomicznej. Polska po wejściu do Unii Europejskiej znalazła się w strefie euro, jednak pełna integracja nastąpi po przystąpieniu do unii monetarnej. Rynek finansowy strefy euro umożliwi zaspokajanie zapotrzebowania na usługi finansowe niedostępne na rynku krajowym oraz ułatwi wybór bardziej konkurencyjnych pośredników finansowych. Przedsiębiorstwa będą mogły wybierać wśród bogatej oferty konglomeratów finansowych Europy Zachodniej. Deregulacja rynku usług finansowych umożliwi podejmowanie działalności przez coraz większą liczbę instytucji ubezpieczeniowych oraz bankowych i spowoduje znaczne zaostrzenie się konkurencji. Kierunki rozwoju rynku usług finansowych wymuszą w najbliższej przyszłości na polskim kierownictwie towarzystw ubezpieczeniowych podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności bankowej, podobnie jak ma to miejsce w krajach Europy Zachodniej.

*mgr inż. Piotr F. Borowski*  
doktorant w Katedrze Zarządzania w Gospodarce  
SGH

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BELLON J.B., PASTRE O., *La banque n'existe plus: réflexions sur les métiers bancaires (I)*, „Banque Magazine”, nr 659, czerwiec 2004.
- [2] CROUY Ph., *Banque moderne, banque innovante*, „Banque Magazine”, nr 659, czerwiec 2004.
- [3] FRUCHART D., *Notre objectif stratégique est de répondre aux besoins de notre socitrait*, „Banque Magazine”, nr 665, styczeń 2005.
- [4] GENETAY N., MOLYNEUX Ph., *Bancassurance*, McMillan Press, London 1998.
- [5] JEFFERS J., OHEIX V., PASTRE O., REJ N., *Les restructurations bancaires européennes: cadre théorique et perspectives nationales*, Rapport à la CDC, październik 2003.
- [6] KOWALEWSKI O., *Grupy bankowo-ubezpieczeniowe: Strategia tworzenia, efektywność*, Zeszyt nr 95, NBP 1999.
- [7] PAJEWSKA R., *Sojusze bankowo-ubezpieczeniowe – autoreferat*, Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGH, Warszawa 1999.
- [8] *Rozwój systemu finansowego w Polsce w latach 2002–2003*, NBP grudzień 2004.
- [9] ŚLIPERSKI M., *Związki banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi*, Zeszyt 120, NBP 2001.

# Koszty i ryzyko uczestnictwa w systemach franchisingowych

Izabella Steinerowska-Streb

## Czynniki kształtujące ryzyko i koszty w systemach franchisingowych

**N**a koszty uczestnictwa w systemie franchisingowym składa się **opłata wstępna**, ponoszona jednorazowo przez biorcę w chwili przystąpienia do systemu oraz **opłaty od uzyskanych profitów**. Te ostatnie mogą stanowić określony procent obrotów (najczęściej 4–9%) lub też – co ma miejsce znacznie rzadziej – mogą mieć stałą wartość. **Na kształtowanie się wyżej wymienionych kosztów wpływ mają różnorakie czynniki, które sklasyfikować można jako endogenne – zależne od specyfiki danego łańcucha franchisingowego – oraz egzogenne wynikające z uwarunkowań zewnętrznych.** Pierwsze z nich reprezentowane są przez:

- alokację ryzyka pomiędzy stronami,
- kondycję systemu franchisingowego,
- etap rozwoju systemu franchisingowego,
- branżę reprezentowaną przez łańcuch.

Natomiast do grupy czynników egzogennych zaliczyć można:

- oferowaną lokalizację jednostki franchisingowej,
- potrzebę adaptacji do lokalnych uwarunkowań kulturowych.

Umowa pomiędzy franchisodawcą i biorcą ma za zadanie zmniejszenie ryzyka inwestycji podejmowanej przez każdą ze stron. Idea wydajnej alokacji ryzyka pomiędzy obiema stronami ma ogromne znaczenie dla rozwoju firmy poprzez *franchising* i może mieć różnoraki charakter [Lafontaine 1992]. **W modelu opartym na „czystym” podziale ryzyka** (*pure risk-sharing*) franchisodawca i biorca ponoszą część całkowitego ryzyka, stąd też ryzyko całej inwestycji odnosi się jedynie do ryzyka tworzonej jednostki franchisingowej. Tym samym dla dawcy ryzyko jest większe, jeśli system nie posiada wielu jednostek i zmniejsza się w miarę większego zróżnicowania systemu pod względem liczebności jednostek własnych i liczby biorców, jak również geograficznego rozproszenia jednostek.

**W modelu jednostronnego moralnego niebezpieczeństwa** (*one-sided moral hazard*) franchisodawca nie ma możliwości kontroli biorcy pod względem prowadzonej działalności, wielkości sprzedaży itd. Stąd też moralny hazard leży po stronie biorcy, podczas gdy dawca pozostaje neutralny. W takim przypadku optymalna umowa obejmuje stałe opłaty. W praktyce, z uwagi na niechęć do ponoszenia całego ryzyka przez biorcę, dawca zmuszony jest do oferowania wielu zabezpieczeń, jak również odpowiedniego motywowania biorcy.

**W modelu dwustronnego moralnego ryzyka** (*two-sided moral hazard*), ponoszonego przez obie strony, dzięki opłatom lojalnościowym franchisodawca jest żywo zainteresowany sukcesem swojego biorcy.

Opłaty te są odpowiednio niższe w miarę większego udziału biorcy w ponoszeniu ryzyka przedsięwzięcia.

Ryzyko związane z przystąpieniem do sieci franchisingowej ma też związek z kondycją wybranego systemu. Przyjmując założenie, że decyzja o przystąpieniu do systemu franchisingowego o silnej pozycji na rynku wiąże się z większymi kosztami ponoszonymi przez biorcę, wymaga ona sprecyzowania parametrów pozwalających na taką ocenę sieci franchisingowych. Pod uwagę brać można liczbę jednostek franchisingowych w systemie, czas działania firmy na rynku, czas działania w ramach systemu franchisingowego, wielkość lub zmianę obrotów przypadającą na jednostkę, brak kontynuacji (*discontinuation*) lub zakończenie (*termination*) działania jednostki [por. Bates 1998].

Informacje na temat czasu działania systemu, jak i liczby prowadzonych w ramach łańcucha franchisingowego jednostek są najłatwiej dostępne, jednocześnie w ograniczonym stopniu określają kondycję systemu, a więc i ryzyko związane z przystąpieniem do niego. Analiza danych odnośnie do liczby jednostek w systemie w określonym przedziale czasowym może wnieść cenne informacje, o ile dokonamy jej z podziałem na jednostki własne i jednostki biorców. Brak zmiany w bezwzględnej liczbie jednostek może jednak wynikać zarówno z dobrej kondycji łańcucha, który po wygaśnięciu umowy z biorcą przejmuje jednostki i prowadzi je jako własne, jak i też złej, kiedy dawca kierowany chęcią utrzymania dobrej reputacji przejmuje po biorcy niedochodowe jednostki.

Stąd też lepszym parametrem opisującym stan systemu franchisingowego jest brak kontynuacji lub zakończenie działania jednostek franchisingowych. Zakończenie działania punktów franchisingowych odnosi się do sytuacji, kiedy przestaje istnieć umowa pomiędzy dawcą i biorcą, ale jednostka franchisingowa może w dalszym ciągu istnieć, o ile pozwala na to umowa – może ona przejść w posiadanie innego franchisobiorcy lub może działać jako jednostka własna. Umowa pomiędzy stronami przestaje obowiązywać bądź to w wyniku jej wygaśnięcia, bądź też jej niedotrzymywania przez którąś ze stron. Konstruowanie opinii na jej podstawie może więc stworzyć fałszywie negatywny obraz sieci.

**Lafontaine (1995) w przeprowadzonej metaanalizie danych empirycznych dowodzi, że najlepszą miarą ryzyka systemu franchisingowego jest liczba dyskontynuacji.** Termin ten określa sytuację, w której jednostka systemu franchisingowego zostaje zlikwidowana. W tym przypadku biorca może pozostać uczestnikiem danego systemu franchisingowego operując inną jednostką. Dyskontynuacja odzwierciedla miarę prawdopodobieństwa poniesienia w systemie bankructwa wynikającego z czynników zewnętrznych. Franchisodawca nie jest bowiem skłon-



ny zamykać jednostki franchisingowej, jeśli jej zła kondycja wynika ze złego zarządzania. W takim przypadku skłonny jest do przejęcia jednostki i prowadzenia jej jako punkt własny lub powierzenia licencji franchisingowej innemu biorcy. Wskaźnik dyskontynuacji ma również przewagę w ocenie kondycji systemu franchisingowego w stosunku do wielkości sprzedaży, która może być zaniżona przez biorców i w ten sposób zawyżać ryzyko danej sieci, jak również może ulegać tymczasowym fluktuacjom [por. Lafontaine 1992 oraz Martin 1988]. Ocena ryzykowności systemu franchisingowego na podstawie braku kontynuacji może być jednak również zafałszowana, o ile nieuczciwy dawca systemu po przejściu bankrutującej jednostki od biorcy, ponownie sprzedaje ją kolejnemu biorcy. W efekcie liczba dyskontynuacji zostaje sztucznie zaniżona. Przedsiębiorca decydujący się na uczestnictwo w łańcuchu franchisingowym, powinien, po pierwsze, móc ocenić kondycję systemu, po drugie, adekwatnie ustosunkować się do ryzyka takiej inwestycji na podstawie uzyskanych informacji.

**Cena uczestnictwa w systemie franchisingowym zależy w dużym stopniu od etapu rozwoju sieci.** Jednym z elementów transakcji jest bowiem marka. Sieci, które osiągnęły fazę dojrzałości, mają najczęściej dobrze wykreowaną markę, za której użycie skłonne są pobierać odpowiednio wysokie opłaty [Lafontaine 2001]. Z drugiej strony nowe systemy mogą oferować niższe opłaty biorąc pod uwagę nie tylko wartość marki, ale również koszty strategii marketingowej. Korzyści z reklamy sieci wzrastają bowiem wraz z liczbą obecnych w systemie jednostek. Nowe sieci wymagają szybkiego rozwoju celem osiągnięcia pożądanej wydajności, a ze względu na fakt, że umowa z franchisoborcą wiąże się z mniejszymi kosztami niż tworzenie jednostek własnych, ta właśnie forma jest preferowana [Martin 1988]. Zjawisko to tłumaczy również skłonność do oferowania krótkich kontraktów przez młode firmy macierzyste, jak również fakt stopniowego zwiększania się udziału jednostek będących w posiadaniu firmy macierzystej w miarę dojrzewania systemu [Dant 1996].

Tendencja ta jednak ulega zmianie, jeśli dojrzały system franchisingowy podejmuje decyzje o poszerzeniu działalności o nowe, nieraz odległe rynki, jak to się dzieje w przypadku *franchisingu* międzynarodowego. Jego cechą jest bowiem znacząca dyspersja geograficzna pod względem lokalizacji jednostek, a co za tym idzie związane z tym problemy w monitorowaniu jednostek własnych, zwiększone koszty kontroli, a w konsekwencji zwiększone ryzyko inwestycji [por. Dant 1998 oraz Brown 1998]. Stąd też firmy macierzyste są częściej skłonne do rozwijania działalności

poprzez franchisoborców na obszarach odległych od centrów koncentracji jednostek własnych [Kaufmann 1996 oraz Dant 1998].

Aktualnie nietrudno jest znaleźć przykłady firm opartych na *franchisingu* w każdym z działów gospodarki: w handlu, usługach czy też produkcji. Opłaty wstępne i opłaty od zysków w sposób zasadniczy różnią się generalnie pomiędzy różnymi branżami. Wynika to z jednej strony z ponoszonych nakładów inwestycyjnych i spodziewanych zysków, ale również odzwierciedla stopień ryzyka, jakim obarczona jest działalność o określonym profilu. Fakt ten tłumaczy, dlaczego w sieciach dilerkich samochodów 60% punktów działa jako jednostki własne, a opłaty za uczestnictwo są stosunkowo wysokie, podczas gdy prowadzenie restauracji typu *fast-food* wymaga znacznie mniejszych nakładów [por. Combs 2003]. Orientacyjne wysokości kapitału początkowego, który obecnie muszą posiadać franchisobiorcy przystępując do systemów franchisingowych, przedstawiono w tabeli.

W *franchisingu* międzynarodowym dodatkowym czynnikiem ryzyka są lokalne różnice kulturowe. W sytuacji takiej wymogi standaryzacji, do której obliguje wspólna marka, ograniczają franchisobiorcę w możliwościach wykorzystania posiadanej wiedzy o rynku lokalnym. Ryzyko inwestycji ze strony biorcy jest tym większe, że jego działalność zachodzi również w innych warunkach ekonomicznych [Michael 1996, Kaufmann 1998]. Potencjalne niepowodzenie franchisobiorcy pociąga za sobą utrudnienie ponownego wejścia na rynek danego systemu franchisingowego. Stąd też dawca w celu minimalizacji ryzyka może stosować negatywną selekcję biorców przez podwyższanie opłaty wstępnej.

dr Izabella Steinerowska-Streb  
Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji  
w Bytomiu

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BATES T., *Survival Patterns Among Newcomers to Franchising*, „Journal of Business Venturing” 1998, 13: 113–130.
- [2] BROWN W., *Transaction Costs, Corporate Hierarchies, and the Theory of Franchising*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 1998, 36: 319–329.
- [3] COMBS J., KETCHEN D., *Why Do Firms Use Franchising As an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-analysis*, „Journal of Management” 2003, 29(3): 443–465.
- [4] DANT R., NASAR N., *Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distinct Markets: Conceptualization and Preliminary Evidence*, „Journal of Business Venturing” 1998, 13: 3–28.
- [5] DANT R., PASWAN A., KAUFMANN P., *What We Know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta-analysis*, „Journal of Retailing” 1996, 72(4): 429–444.
- [6] KUFMANN P., DANT R., *Multi-unit Franchising: Growth and Management Issues*, „Journal of Business Venturing” 1996, 11: 343–358.
- [7] KAUFMANN P., EROGLU S., *Standardization and Adaptation in Business Format Franchising*, „Journal of Business Venturing” 1998, 14: 69–85.
- [8] LAFONTAINE F., SHAW K., *Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising*, National Bureau of Economic Research 2001, „Working Paper” nr 8416.
- [9] LAFONTAINE F., BHATTACHARYA S., *The Role of Risk in Franchising*, „Journal of Corporate Finance” 1995, 2: 39–74.
- [10] LAFONTAINE F., *Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results* 1992, 23(2): 263–283.
- [11] MARTIN R., *Franchising and Risk Management*, „American Economic Review” 1988, vol. 78, nr 5: 954–968.
- [12] MICHAEL S., *To Franchise or Not to Franchise: an Analysis of Decision Rights and Organizational form Shares*, „Journal of Business Venturing” 1996, 11: 57–71.
- [13] STEINEROWSKA-STREB I., *Szanse i zagrożenia polskich przedsiębiorstw sektora MSP decydujących się na uczestnictwo w systemach franchisingowych*, „Handel Wewnętrzny” 2003, 2: 67–72.

**Tab. Kapitał początkowy wymagany od franchisoborców w wybranych sieciach franchisingowych**

System franchisingowy	Wymagany kapitał początkowy
McDonald's	150 000–200 000 USD
A. Blikle	od 150 tys. zł do 250 tys. zł
Statoil	4–5 mln zł
5 à Sec	90 000–130 000 USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Katalog Polskich Firm Franchisingowych*, <http://www.franchising.info.pl>

# Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw

*Janusz Pawłowski*

## Cel badań

**C**elem pracy jest zdefiniowanie metody oceny potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jej weryfikację na wybranym przypadku prywatyzacji bezpośredniej.

## Koncepcja struktury potencjału zasobowego

**Z**godnie z podejściem zasobowym o „[...] sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolność przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Według tej koncepcji, sukces na rynku odnosią te przedsiębiorstwa, które mają większe zdolności tworzenia swoich kluczowych umiejętności i ich wykorzystania w walce konkurencyjnej” [2, s. 162].

W latach 90. ub. wieku zwrócono szczególną uwagę na rolę i znaczenie zasobów opartych na wiedzy. „Wiedza i informacja, ich jakość i aktualność, stają się dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności” [3, s. 68]. Według C. Prahalada i G. Hamela [17, s. 8] źródłem przewagi konkurencyjnej są **kluczowe kompetencje**, określane jako kombinacja indywidualnych technologii i umiejętności produkcyjnych, które tworzą możliwości rozwoju podstawowych linii produktów przedsiębiorstwa. Kompetencje są kluczowe, jeżeli wnoszą bardzo duży wkład w wartość postrzeganą przez klienta, są unikatowe i pozwalają na rozszerzanie oferty produktowej i rynku. G. Stalk, P. Evans i L.E. Shulman [9, s. 62] definiują pojęcie „**wyróżniające zdolności**” jako pewien wzór zachowań; mechanizm, dzięki któremu kluczowe kompetencje są wprowadzane w życie.

M. Szymura-Tyc formułuje własne interpretacje pojęć zdolności, umiejętności i kompetencji. „**Zdolność** przedsiębiorstwa są to powtarzające się wzorce działania w korzystaniu z zasobów, w celu kreowania, produkowania i/lub oferowania produktów na rynku”. Uważa się je za szczególnie ważną kategorię zasobów, ponieważ warunkują one wykorzystanie zasobów materialnych. Natomiast „**umiejętności** są ujmowane jako specyficzna forma zdolności, odnosząca się do konkretnej sytuacji lub związana z wykorzystaniem konkretnego zasobu”. Z kolei „**kompetencje** są definiowane jako zdolność do skoordynowanego zaangażowania zasobów materialnych i niematerialnych, w tym zdolności, umiejętności i wiedzy, dla osiągnięcia celów organizacji” [10, s. 8]. Zdolność i kompetencje odnoszą się do organizacji jako całości; umiejętności dotyczą raczej jednostek zasobów.

## Założenia metody diagnozy potencjału innowacyjności i konkurencyjności

**D**o oceny innowacyjności i konkurencyjności przedsięwzięć gospodarczych proponuje się stosować metodę nazwaną **diagnozą potencjału innowacyjności i konkurencyjności**. Celem tej metody jest identyfikacja i ocena sprawczych czynników wzrostu innowacyjności i konkurencyjności, które tkwią w szeroko rozumianych zasobach analizowanego przedsiębiorstwa. Zakres diagnozy obejmuje:

- zdefiniowanie obszarów głównych pól tematycznych zasobów oraz pakietu (listy) głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności charakterystycznych dla badanego przypadku,
- analizę obszarów, pól tematycznych i sił kształtujących główne czynniki innowacyjności i konkurencyjności, wraz z oceną jakościową,
- wyjaśnianie istoty i wagi oddziaływania czynników na innowacyjność i/lub konkurencyjność,
- jakościową i wartościową ocenę poszczególnych czynników i całego pakietu.

Na potrzeby identyfikacji głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności, szeroko rozumiane zasoby przedsięwzięcia gospodarczego podzielono na trzy obszary rodzajowe oraz 12 pól tematycznych, a mianowicie:

- **obszar kapitału intelektualnego:** inteligencja firmy, potencjał intelektualny pracowników, partycypacja pracownicza, struktura własności, potencjał intelektualny i skuteczność menedżerów, potencjał kapitału strukturalnego.
- **obszar kapitału rzeczowego:** produkt, potencjał techniczno-technologiczny, logistyka, sieć dystrybucji.
- **obszar kapitału finansowego:** struktura majątku i kapitału, przewidywane przepływy pieniężne, możliwości pozyskania kapitału.

Proponowany podział zasobów przedsiębiorstwa nie jest zbiorem zamkniętym i w każdym przypadku analizy powinien być weryfikowany w zależności od wielkości przedsięwzięcia, jego specyfiki, branży, przedmiotu działalności, segmentu i zakresu rynku, do którego adresowany jest produkt.

## Główne czynniki innowacyjności i konkurencyjności

**P**ostulowaną listę **głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa** wraz z definicją czynnika i wskazaniem pól tematycznych, które z istotną siłą kształtują dany czynnik, sformułowano następująco.

■ **Zdolność inwencji, kreowania i podejmowania innowacji** – oznacza dokonanie odkrywczą inwencji, przekształcenie jej w realistyczny projekt i dokonanie zastosowania tego projektu w działalności przedsiębiorstwa w celu utrzymania i/lub podniesienia jego konkurencyjności.

Podstawowe pola kształtujące ten czynnik to: potencjał intelektualny i skuteczność menedżerów, inteligencja firmy, potencjał intelektualny pracowników.

■ **Umiejętność chłonności innowacji** – oznacza proinwestycyjną postawę pracowników, menedżerów i struktur przedsiębiorstwa (chłonność wewnętrzna) oraz akceptację innowacji przez indywidualnych konsumentów, nabywców (chłonność rynkowa).

Pola kształtujące czynnik: partycypacja pracownicza, potencjał intelektualny i skuteczność menedżerów, kapitał strukturalny, logistyka dystrybucji.

■ **Zdolności strukturalne wzmocnienia pozycji konkurencyjnej** to potencjalne możliwości powiększenia udziału w rynku, tkwiące w posiadanej infrastrukturze technicznej i organizacyjnej.

Główne pola tematyczne to: potencjał kapitału strukturalnego, logistyka dystrybucji.

■ **Kompetencje rozwoju innowacyjności produktowej** to możliwości wzbogacenia cech indywidualnych produktu oraz asortymentu produktu na bazie posiadanego potencjału techniczno-technologicznego i finansowego.

Pola kształtujące czynnik: potencjał produktu, potencjał techniczno-technologiczny, inteligencja firmy.

■ **Zdolności innowacyjne potencjału techniczno-technologicznego**, oznaczają stopień atrakcyjności i innowacyjności posiadanej techniki i technologii. Główne pola kształtujące ten czynnik to: potencjał techniczno-technologiczny, potencjał finansowy, inteligencja firmy.

■ **Umiejętność wzmocnienia konkurencyjności kosztowej**, rozumiana jest jako rezerwy kosztowe tkwiące w procesach zarządzania działaniami logistycznymi i produkcyjnymi.

Pola kształtujące czynnik to: logistyka zaopatrzenia, logistyka dystrybucji, potencjał produktu, potencjał techniczno-technologiczny.

■ **Zdolność finansowania działań innowacyjnych i działań wspierających konkurencyjność rynkową**, to aktualne nadwyżki kapitałowe oraz realne możliwości pozyskania źródeł finansowania wewnętrznego i zewnętrznego.

Podstawowe pola tematyczne to: struktura majątku i kapitału, przewidywane przepływy pieniężne, możliwości pozyskania kapitału.

Mając zidentyfikowane pola tematyczne potencjału zasobowego oraz ich związek i siłę oddziaływania na określony czynnik innowacyjności, możemy przystąpić do oceny jakościowej i wartościowej poszczególnych czynników.

## Analiza przypadku

**D**iaгноzie potencjału innowacyjności i konkurencyjności poddano podmioty gospodarcze, jakie hipotetycznie powstałyby w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego o umownej nazwie ABBA w formach: *leasingu* prywatyzacyjnego, wniesienia przedsiębiorstwa do spółki z udziałem skarbu państwa oraz sprzedaży przedsiębiorstwa w dwóch wariantach ceny sprzedaży [6, s. 173]. Za-

stosowanie metody diagnozy potencjału ma na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, która z form prywatyzacji generuje dodatkowy potencjał innowacyjności i konkurencyjności, innymi słowy, jakie podmioty powstałe w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa miałyby największe szanse rozwoju w konkurencyjnym otoczeniu.

Potencjał zasobowy badanego przedsiębiorstwa obejmuje dwa poziomy:

● **poziom wyjściowy** – odnosi się do stanu zasobów przedsiębiorstwa przed przekształceniem i jest identyczny dla wszystkich analizowanych form;

● **poziom zmiany** – odnosi się do możliwości zmiany istniejącego potencjału w wyniku procesu prywatyzacji, przy czym skala tej zmiany jest zróżnicowana i zależy od formy prywatyzacji.

Poziom wyjściowy oceniono na podstawie szerokich analiz zasobów przedsiębiorstwa i otoczenia konkurencyjnego wymaganych w dokumentacji prywatyzacyjnej oraz swobodnych, niesformalizowanych wywiadów z kadrą kierowniczą i samorządem przedsiębiorstwa. Punktem odniesienia oceny czynników był średni poziom ukształtowany w grupie trzech głównych konkurentów działających w branży analizowanego przedsiębiorstwa.

Do oceny poziomu zmiany potencjału innowacyjności i konkurencyjności podmiotów po przekształceniu wykorzystano: diagnozę motywów i celów uczestników prywatyzacji [6], wyniki kalkulacji kosztu pozyskania kapitału wykonanej dla analizowanych wariantów przekształcenia [6], wyniki badań Instytutu Studiów Politycznych PAN [4, 5], inne wyniki badań przeprowadzanych w Polsce [1, 8].

Kształtowanie się potencjału rzeczowego na „poziomie zmiany” jest w znacznej mierze skutkiem inicjowania i efektywnego wykorzystania potencjału intelektualnego i finansowego. Stąd ocena możliwości rozwoju innowacyjności produktowej, potencjału techniczno-technologicznego czy też strukturalnego wzmocnienia pozycji konkurencyjnej jest silnie skorelowana z możliwościami kapitału ludzkiego, strukturalnego i możliwościami finansowymi w analizowanych opcjach inwestowania w mienie prywatyzowanego przedsiębiorstwa.

## Ocena głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności

**S**posób oceny głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności ma wymiar jakościowy i ilościowy (wartościowy). W pierwszej części diagnozy, po akceptacji struktury zasobów, przeprowadza się analizę pól tematycznych w aspekcie ich związków przyczynowo-skutkowych oraz siły oddziaływania na wskazane czynniki innowacyjności i konkurencyjności, a następnie na podstawie takiej analizy dokonuje się oceny ilościowej.

Pierwszy krok w ocenie ilościowej (zob. tabela) polega na przypisaniu poszczególnym czynnikom określonych wag, które odzwierciedlają siłę oddziaływania tych czynników na innowacyjność i konkurencyjność firmy, powstałej w wyniku przekształcenia własnościowego. Suma wag wynosi 1. Została ona rozdzielona między 7 głównych czynników, według założenia zdecydowanie preferującego czynnik finansowy (0,3) oraz zdolność inwencji, kreowania i podejmowania innowacji (0,2). Pozostałym czynnikom przydzielono



Tab. Ocena potencjału innowacyjności i konkurencyjności firm po prywatyzacji

Czynniki*	Waga	Przedsiębiorstwo	Spółka leasingowa		Spółka z udziałem skarbu państwa		Sprzedaż (wariant 1)		Sprzedaż (wariant 2)	
		poziom wyjściowy	poziom zmiany	ważona ocena czynnika	poziom zmiany	ważona ocena czynnika	poziom zmiany	ważona ocena czynnika	poziom zmiany	ważona ocena czynnika
1.	0,2	4	4	0,80	2	0,60	4	0,80	3	0,70
2.	0,1	3	4	0,35	3	0,30	4	0,35	3	0,30
3.	0,1	2	4	0,30	4	0,30	4	0,30	3	0,25
4.	0,1	3	3	0,30	4	0,35	4	0,35	3	0,30
5.	0,1	1	2	0,15	4	0,25	3	0,20	2	0,15
6.	0,1	4	2	0,30	3	0,35	3	0,35	2	0,30
7.	0,3	2	3	0,75	5	1,05	2	0,60	1	0,45
Suma wartości ważonych				2,95		3,20		2,95		2,45

\* numeracja zgodna z podaną wyżej listą czynników  
Źródło: opracowanie własne.

równe wagi (0,1), co w rezultacie prowadzi do w miarę równorzędnego traktowania sił oddziaływania wydzielonych obszarów zasobów.

Do oceny poziomu wyjściowego i poziomu zmiany czynnika przyjęto skalę od zera do pięciu, przy czym: 0 – oznacza brak potencjału; 1–2 – niski poziom; 3 – przeciętny poziom; 4–5 – wysoki poziom.

Ocena poszczególnych czynników jest średnią arytmetyczną ocen poziomu wyjściowego i poziomu zmiany, natomiast iloczyn średniej wartości czynnika i wagi tego czynnika określa ważoną wartość czynnika. Suma wartości ważonych jest wskaźnikiem innowacyjności i konkurencyjności nowej firmy. Ponieważ poziom potencjału wyjściowego oszacowano w odniesieniu do głównych konkurentów, a poziom zmiany proporcjonalnie do skali potencjału wyjściowego, można przyjąć, że jest to wskaźnik właściwy do analiz porównawczych w ramach badanych wariantów przekształcenia, a także podmiotów działających w sektorze (branży) analizowanego przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

**Z** przeprowadzonej diagnozy głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności podmiotów, powstałych w wyniku różnych form i wariantów przejęcia mienia przedsiębiorstwa ABBA wynika, że zdecydowanie najwyższą ocenę uzyskuje spółka z udziałem skarbu państwa. Natomiast najniższą osiąga podmiot, który przejmuje przedsiębiorstwo w formie jego sprzedaży przez skarb państwa, przy założeniu, że cena sprzedaży byłaby wyższa o ponad 20% od wartości przedsiębiorstwa wynegocjowanej w przypadku leasingu prywatyzacyjnego. Oceny spółki leasingowej i podmiotu kupującego przedsiębiorstwo ABBA po cenie równej wartości przedsiębiorstwa ustalonej w leasingu prywatyzacyjnym, kształtują się na porównywalnym poziomie.

Wykonana diagnoza może być podstawą do następujących wniosków.

■ Jakościowa i ilościowa ocena głównych czynników innowacyjności i konkurencyjności powinna być wspomagana szerokimi analizami zasobów przed-

siębiorstwa, zewnętrznymi badaniami efektywności działania spółek powstałych w wyniku prywatyzacji, a także analizą branży (sektora) lub wzorcowej firmy w branży.

■ Syntetyczny wskaźnik innowacyjności i konkurencyjności firmy może być stosowany jako jedno z kryteriów wyboru formy prywatyzacji drogą bezpośrednią.

Można sądzić, że przedstawiony przykład aplikacji metody pozwala też na postawienie hipotezy o możliwościach jej szerszego zastosowania w analizach porównawczych podmiotów gospodarczych czy w celach klasyfikowania i selekcji projektów inwestycyjnych.

dr inż. Janusz Pawłowski  
Katedra Ekonomiki Przemysłu  
i Rynku Kapitałowego  
w Uniwersytecie Łódzkim

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BAŁTOWSKI M., *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, PWN, Warszawa 2002.
- [2] GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- [3] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- [4] JAROSZ M., *Prywatyzacja bezpośrednia*, PAN-ISP, Warszawa 1998.
- [5] JAROSZ M., *Pułapki prywatyzacji*, INP PAN, Warszawa 2003.
- [6] PAWŁOWSKI J., *Metodyka oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- [7] PRAHALAD C.K., HAMEL G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, maj–czerwiec 1990.
- [8] RUDOLF S., *Partycypacja pracownicza*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- [9] STALK G., EVANS P., SHULMAN L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, marzec–kwiecień 1992.
- [10] SZYMURA-TYC M., *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, nr 3/2002.

# Wybrane czynniki finansowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w środkowowschodniej Polsce

*Kazimierz Łęczycki*

## Wprowadzenie

**P**odstawowym warunkiem prowadzenia działalności gospodarczej jest posiadanie przez przedsiębiorstwo określonych zasobów rzeczowych. Niezbędne jest także określenie sposobów ich pozyskiwania, które wymagają finansowania przy użyciu kapitału własnego lub obcego. Kiedy wytworzone produkty znajdują nabywców oraz uzyskane ceny pokryją poniesione koszty i zagwarantują wynagrodzenie za wykorzystane kapitały, możemy wówczas mówić o zwrocie udostępnionych kapitałów. W przedsiębiorstwie przez cały czas zachodzą zdarzenia, zjawiska i procesy gospodarcze związane ze środkami pieniężnymi. Składają się one na określenie finansów przedsiębiorstwa, pod którym to pojęciem należy rozumieć „całokształt działań związany z pozyskiwaniem środków pieniężnych z dostępnych źródeł i wykorzystaniem ich dla dotychczas prowadzonej działalności lub rozwoju przedsiębiorstwa”<sup>1)</sup>.

## Metodyczne aspekty opracowania

**C**elem przeprowadzonych badań była próba oceny znaczenia wybranych czynników finansowych w przedsiębiorstwach pogrupowanych ze względu na położenie (wieś, miasto), dotychczasowy okres funkcjonowania (firmy utworzone do

1992 r. oraz powstałe od 1993 r.), jak również rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej (produkcja, handel, usługi).

Została ona przeprowadzona przy wykorzystaniu 5-stopniowej skali oceny (tab. 1).

W szczegółowych badaniach uwzględniono 3 elementy sklasyfikowane jako czynniki finansowe, tj. ● zasoby kapitałowe, ● płynność finansową, ● rentowność prowadzenia działalności gospodarczej.

Badania zostały przeprowadzone na grupie 54 przedsiębiorstw. Po szczegółowej analizie uzyskanego materiału badawczego oraz przeprowadzeniu weryfikacji do ostatecznych obliczeń zostało zakwalifikowanych 47 firm, które zostały podzielone na mniejsze zbiorowości (w skrajnych przypadkach ich liczba wynosiła 10)<sup>2)</sup>.

## Zasoby kapitałowe

**Z**asoby kapitałowe przedsiębiorstwa oraz zachodzące między nimi relacje określają ich możliwości wytwórcze lub przerobowe. Wywierają także wpływ na poziom wyników finansowych oraz są miernikiem pozycji ekonomicznej danej firmy, a poziom uzyskiwanych dochodów lub zysków w zasadniczy sposób określają możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Zachodzące zmiany w zasobach kapitałowych mogą stanowić dobry wskaźnik oceny ich

**Tab. 1. Charakterystyka elementów skali oceny wybranych czynników finansowych przedsiębiorstwa**

Elementy skali oceny	Charakterystyka
Zasadnicza siła	Ocena na tym poziomie oznacza zdolność wywierania głównego, najważniejszego wpływu na określone zjawiska gospodarcze. Jest to zdolność do najważniejszego oddziaływania i wywoływania znaczących skutków.
Mało istotna siła	Tę skalę oceny traktujemy jako pośrednią wartość między zasadniczą siłą a czynnikiem neutralnym.
Czynnik neutralny	Oznacza obojętność, niezależność, niez zaangażowanie, bezstronność. Neutralny charakter mają czynniki nie skłaniające się w żadną stronę, ich działanie ma charakter pośredni między czymś a czymś.
Mało istotna słabość	Tak jak w przypadku mało istotnej siły jest to wartość pośrednia między czynnikiem neutralnym a istotną słabością.
Główna słabość	Podstawowa, najważniejsza wada, słaba strona funkcjonowania danej organizacji.

Źródło: opracowano na podstawie: *Słownik Języka Polskiego*, t. I–III, PWN, Warszawa. 1980; *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1999.

Tab. 2. Zasoby kapitałowe

Grupy firm	Elementy skali oceny										Razem liczba odpowiedzi	Ogółem liczba odpowiedzi
	Zasadnicza siła		Mało istotna siła		Czynnik neutralny		Mało istotna słabość		Główna słabość			
	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%		
Wieś	2	11,1	2	11,1	1	5,5	2	22,3	9	50,0	18	47
Miasto	0	0,0	9	31,0	2	6,9	6	20,7	12	41,4	29	
Utworzone do 1992 r.	1	4,5	5	22,7	1	4,5	3	13,5	12	63,8	22	47
Utworzone od 1993 r.	1	4,0	7	28,0	2	8,0	6	24,0	9	36,0	25	
Produkcyjne	1	5,4	7	36,8	1	5,4	4	21,1	6	31,3	19	46
Handlowe	1	8,4	3	25,0	2	16,6	3	25,0	3	25,0	12	
Usługowe	1	6,7	0	0,0	1	6,7	3	20,0	11	66,6	15	

Źródło: badania własne.

sytuacji ekonomicznej. Inwestycje w budynki, maszyny i urządzenia dowodzą chęci dalszego prowadzenia przedsiębiorstwa.

Dla 22,2% firm położonych na obszarach wiejskich i 31,0% prowadzących działalność gospodarczą w mieście zasoby kapitałowe w opinii badanych respondentów (byli to właściciele lub kierownicy badanych przedsiębiorstw) stanowiły mocny aspekt ich działalności gospodarczej

W przypadku podziału firm ze względu na dotychczasowy okres funkcjonowania (utworzone do 1992 r. oraz utworzone od 1993 r.) odpowiednio w 27,2% i 32,0% badanych podmiotów zasoby kapitałowe zostały uznane za ich mocną stronę. W przypadku podziału według rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej charakterystyczna jest względnie wysoka liczba wskazań na zasoby kapitałowe w przedsiębiorstwach produkcyjnych (42,2%), natomiast niewielka w firmach usługowych (6,7%). Reasumując powyższe rozważania należy także wyraźnie podkreślić (tab. 2) małą liczbę odpowiedzi, określających zasoby kapitałowe badanych firm jako ich zasadniczą siłę.

Następstwem niskich ocen zasobów kapitałowych badanych przedsiębiorstw jest duża liczba wskazań, które określają je jako słabą stronę ich sytuacji. Szczególnie niskie oceny zasobów kapitałowych były w przypadku przedsiębiorstw prowadzących działalność na obszarach wiejskich (72,3% wskazań), firm utworzonych do 1992 r. (77,3%) oraz firm prowadzących działalność usługową (86,6%). Wśród tych ostatnich ocen zwraca również uwagę fakt, że w podanych danych liczbowych określających słabości dominują wskazania określone w niniejszym opracowaniu jako „główna słabość”. Podsumowując analizę zasobów kapitałowych należy stwierdzić, że udział odpowiedzi wskazujących je jako mocną stronę jest zdecydowanie niższy w stosunku do wskazań określających ten czynnik jako słabą stronę (pomijamy w tym miejscu element skali oceny określony jako czynnik neutralny, ponieważ jego znaczenie miało we wskazaniach charakter marginalny<sup>3</sup>).

## Płynność finansowa

**P**rawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od posiadanych środków na bieżące finansowanie prowadzonej działalności gospodarczej. W klasycznym rachunku wyników wszystkie należności finansowe traktowane są jednakowo. Forma i czas płatności nie są brane pod uwagę. Następuje „rozkojarzenie” terminów wpływów gotówki oraz zapadających terminów płatności na rzecz wierzycieli. Dlatego też poziom należności podlega najczęściej istotnym zmianom w czasie. Problemy te są rozwiązywane na gruncie teorii płynności finansowej. Pod pojęciem tym według Bienia<sup>4</sup> należy rozumieć zdolność do terminowego regulowania przez firmę zobowiązań. Ryzyko utraty płynności finansowej oznacza utratę zdolności do uzyskiwania kredytów i pożyczek. Powstaje ono nie tylko w przypadku pojawiania się strat, ale również wówczas, kiedy zostanie naruszona równowaga między obrotowym a bieżącymi zobowiązaniami istnieją odpowiednio, chociaż bardzo zróżnicowane relacje. Dotyczą one sum, jak również terminów upływniania pozycji aktywów i spłaty poszczególnych zobowiązań.

W badanych firmach dominujące znaczenie miały wskazania określające płynność finansową jako ich mocną stronę. W przypadku firm produkcyjnych stanowiły one 83,4% ich całkowitej liczby (był to najwyższy udział), natomiast dla przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na obszarach wiejskich ukształtował się na poziomie 53,0%. Są to wartości skrajne i między nimi mieściły się wskaźniki udziału dla 5 pozostałych wariantów oceny płynności finansowej. Informacje podane w tabeli 3 jednoznacznie pokazują, że płynność finansowa stanowi według opinii badanych właścicieli (kierowników) firm mocny punkt działalności tych przedsiębiorstw.

Jednak pogłębiona analiza danych liczbowych z tabeli 3 wyraźnie pokazuje, że w ramach podanych wyżej ocen zdecydowanie większy udział mają wskazania na element oceny określony jako „istotna siła”,



Tab. 3. Płynność finansowa

Grupy firm	Elementy skali oceny										Razem liczba odpowiedzi	Ogółem liczba odpowiedzi
	Zasadnicza siła		Istotna siła		Czynnik neutralny		Mało istotna słabość		Główna słabość			
	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%		
Wieś	2	11,8	7	41,2	4	23,5	1	5,9	3	17,6	17	45
Miasto	4	14,3	13	46,4	4	14,3	6	21,4	1	3,6	28	
Utworzone do 1992 r.	2	9,5	10	47,7	3	14,3	4	19,0	2	9,5	21	46
Utworzone od 1993 r.	5	20,0	10	40,0	5	20,0	3	12,0	2	8,0	25	
Produkcyjne	2	11,1	6	33,3	3	16,7	5	27,8	2	11,1	18	45
Handlowe	1	8,3	9	75,1	0	0,0	1	8,3	1	8,3	12	
Usługowe	3	20,0	5	33,3	5	33,3	1	6,7	1	6,7	15	

Źródło: badania własne.

a więc nieco słabszy. Upoważnia to do sformułowania poglądu, że w dokonanych ocenach płynności finansowej 47 badanych przedsiębiorstw podchodzi się w sposób dosyć ostrożny do tego problemu.

Marginesowe znaczenie mają oceny typu „zasadnicza siła”. Ma miejsce wyraźna dominacja ocen o mniejszej skali mocnych akcentów. Należy również zasygnalizować dużą liczbę wskazań na płynność finansową jako istotną siłę w przedsiębiorstwach handlowych.

W zasadzie można uznać, że udział ocen traktujących płynność finansową jako czynnik neutralny w funkcjonowaniu badanych przedsiębiorstw ma zdecydowanie mniejsze znaczenie w porównaniu z omówionymi powyżej ocenami. Jedynie w przypadku przedsiębiorstw świadczących usługi wskaźnik ten wyniósł 33,3%.

Płynność finansowa jako słaba strona badanych przedsiębiorstw oceniana była w zdecydowanie mniejszym zakresie niż jako mocna strona. Najbardziej nie-

gatywnie została oceniona w przypadku firm produkcyjnych (łącznie 38,9% wskazań), natomiast w przypadku pozostałych przedsiębiorstw udział wskazań mieścił się w granicach od 13,4% (najmniejszy udział ocen negatywnych) do 28,5% (najwyższy).

### Rentowność prowadzenia działalności gospodarczej

**R**entowność to jeden z najważniejszych mierników oceny efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie. Na efektywność gospodarowania patrzymy zwykle z punktu widzenia korzyści dla danego przedsiębiorstwa oraz korzyści dla prowadzącego. Możliwa jest również analiza tego zjawiska z punktu widzenia interesów społeczeństwa. Rentowność wyraża stopień opłacalności zaangażowanych bądź zużywanych w przedsiębiorstwie zasobów czynników wytwórczych. Może być obliczana jedynie na podstawie danych ujętych wartościowo, ponieważ

Tab. 4. Rentowność prowadzenia działalności gospodarczej

Grupy firm	Elementy skali oceny										Razem liczba odpowiedzi	Ogółem liczba odpowiedzi
	Zasadnicza siła		Mało istotna siła		Czynnik neutralny		Mało istotna słabość		Główna słabość			
	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%	Liczba odp.	%		
Wieś	2	11,2	4	22,4	1	5,6	7	38,4	4	22,4	18	46
Miasto	1	3,6	9	32,1	1	3,6	16	57,1	1	3,6	28	
Utworzone do 1992 r.	1	4,5	5	22,7	1	4,5	12	63,8	1	4,5	22	47
Utworzone od 1993 r.	3	12,0	6	24,0	2	8,0	11	44,0	3	12,0	25	
Produkcyjne	3	15,0	5	25,0	0	0,0	10	50,0	2	10,0	20	47
Handlowe	1	9,1	3	27,2	2	18,2	4	36,4	1	9,1	11	
Usługowe	0	0,0	4	25,0	0	0,0	9	62,5	2	12,5	16	

Źródło: badania własne.

w miernikach technicznych lub techniczno-produkcyjnych nie można ująć jedną liczbą całości nakładów i całości produkcji.

Podobnie jak w przypadku trzech wyżej omówionych czynników finansowych charakteryzujących zjawiska finansowe w badanych przedsiębiorstwach, również i w przypadku wskaźnika rentowności uwzględniamy 3 powyższe kryteria podziału analizowanych przedsiębiorstw. Tabela 4 przedstawia wyniki szczegółowych obliczeń. Dla 33,6% przedsiębiorstw położonych na obszarach wiejskich oraz 35,7% prowadzących działalność gospodarczą w mieście rentowność prowadzonej działalności gospodarczej została uznana przez właścicieli (kierowników) badanych firm za mocną stronę. W przypadku podziału firm ze względu na dotychczasowy okres ich funkcjonowania wskaźnik ten ukształtował się odpowiednio na poziomie: dla starszych firm 27,2%, natomiast młodszych 36,0%. Z kolei dla firm produkcyjnych, handlowych i usługowych wyniósł odpowiednio: 40,0%, 36,3% i 25,0%.

Przedstawione powyżej dane liczbowe jednoznacznie pokazują, że poziom rentowności w opinii respondentów nie jest czynnikiem, który wzmacnia pozycję firmy na rynku. Charakterystyczne jest, że w ocenach dominujące znaczenie mają (tab. 4) wskazania rentowności w przyjętej 5-punktowej skali jako mało istotnej siły. Na podstawie zaprezentowanych danych liczbowych można bez trudu wnioskować, że dominowały wskazania określające rentowność prowadzonej działalności gospodarczej jako słabą stronę funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw położonych tak na wsi, jak i w mieście wskaźnik ten wynosił odpowiednio 60,8% i 60,7%, utworzonych do 1992 r. oraz od 1993 r. odpowiednio 68,3% i 56,0%. Przedsiębiorstwa usługowe uznane były za najmniej rentowne (75,0% wskazań). Dla firm handlowych wskaźnik ten wyniósł 45,5%, natomiast produkcyjnych 60,0%. W ich ramach dominujące znaczenie miały wskazania określające rentowność jako mało istotną siłę funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Oznacza to, że podobnie jak w przypadku charakteryzowanej na początku mocnej strony również i tutaj ma miejsce raczej bardziej łagodna ocena tego czynnika finansowego.

## Podsumowanie i wnioski

**P**rzeprowadzone badania jednoznacznie wykazały, że czynniki finansowe stanowią istotny problem w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Uwzględnione w analizie 3 parametry finansowe, tj. zasoby kapitałowe, płynność finansowa oraz rentowność prowadzenia działalności gospodarczej objaśniły główne słabości w badanych firmach. Podstawowe wnioski wynikające z analizy zostały sformułowane następująco:

■ Zasoby kapitałowe podmiotów gospodarczych w Polsce stanowią słabą stronę ich działalności. W badanych firmach jedynie w ok. 30% zostały uznane za mocny punkt ich działalności. Tak więc wyniki przeprowadzonych badań jednoznacznie potwierdziły prezentowaną w literaturze prawidłowość. Z punktu widzenia racjonalizacji działań gospodarczych oznacza to, że konieczne są decyzje na administracyjnych i gospodarczych szczeblach zarządzania gospodarką

zwiększające możliwości zasilania kapitałowego przedsiębiorstw, szczególnie w obszarach śródkowoschodniej Polski. Również szerokie działania w tym zakresie powinny podejmować banki komercyjne na rzecz promocji swoich produktów.

■ W dużej grupie badanych przedsiębiorstw płynność finansowa została oceniona jako „mało istotna siła”. W regionie, w którym prowadzone były badania (są to obszary śródkowoschodniej Polski, a więc tereny o relatywnie niskim poziomie rozwoju gospodarczego) pojęcie płynności finansowej jest jednym z mniej upowszechnionych w praktyce gospodarczej terminów ekonomicznych. Szczególnie dotyczy to małych firm, które dominowały w badanej grupie. Dlatego też wyniki badań upoważniają do wyrażenia poglądu, że uwaga powinna być skoncentrowana na działaniach edukacyjnych w zakresie finansów.

■ Stopień rentowności prowadzonej działalności gospodarczej oceniony został na poziomie ok. 30% dla wszystkich uwzględnionych wariantów grup badanych przedsiębiorstw, przy czym dominujące znaczenie miały wskazania określone jako „mało istotna siła”. Oznacza to, że rentowność badanych firm kształtowała się, zdaniem respondentów, na relatywnie niskim poziomie.

dr Kazimierz Łęczycycki

Zakład Agrobiznesu

Akademii Podlaskiej w Siedlcach

## PRZYPISY

- 1) B. OLZACKA, R. PAŁCZYŃSKA-GOŚCINIAK, *Leksykon zarządzania finansami*, ODDK, Gdańsk 1998, s. 92.
- 2) Uogólnianie zjawisk ekonomicznych na podstawie zbyt mało liczebnej próby badawczej jest obciążone pewnym ryzykiem. Wydaje się jednak, że podjęta w niniejszym opracowaniu problematyka jest na tyle ważna i istotna, że sformułowane wnioski posiadają istotną wartość poznawczą.
- 3) Szczegółowe wyniki obliczeń, wyodrębniające 5 elementów skali oceny przedstawia tabela 1, natomiast w części opisowej opracowania dokonujemy sumowania „zasadniczej siły” oraz „mało istotnej siły” i stosujemy określenie „mocna strona”. Podobnie czynimy z określeniem „mało istotna słabość” oraz „główna słabość”, które nazywamy „słabą stroną” przedsiębiorstwa (taki sposób postępowania to oczywiście wpływ nazewnictwa stosowanego w bardzo popularnej u nas metodzie analizy strategicznej SWOT).
- 4) W. BIEN, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1996, s. 15.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BIEN W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1996.
- [2] CHADAM J., *Przepływy środków pieniężnych w spółkach kapitałowych – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5.
- [3] KURTYS E. (red.), *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- [4] LICHTARSKI J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1995.
- [5] ŁĘCZYCKI K. (red.), *Przedsiębiorstwo w agrobiznesie*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2003.
- [6] OLZACKA B., PAŁCZYŃSKA-GOŚCINIAK R., *Leksykon zarządzania finansami*, ODDK, Gdańsk 1998.
- [7] SIERPINSKA M., JACHNA T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- [8] STRUŻYNA J., *Obrazy kapitału całkowitego firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1.
- [9] TKACZUK M., DĘBNIEWSKA M., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo ART, Olsztyn 1998.
- [10] ZBROJA A., *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej – zmiany strukturalne*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 7/8.

# Zarządzanie marketingowe w świetle idei postmodernistycznych

*Lukasz Sutkowski*

## Wprowadzenie

**M**arketing wydaje się leżeć w centrum instrumentalnego dyskursu nauk o zarządzaniu. Niewątpliwie dominujący obraz zarządzania marketingowego sugeruje racjonalistyczny obraz podmiotu gospodarczego działającego na rynku, dążącego do osiągnięcia sukcesu poprzez systematyczne poznawanie oraz planowe kształtowanie i zaspokajanie potrzeb potencjalnych klientów. A jednak do współczesnej teorii i praktyki marketingu pasują również relatywistyczne idee postmodernizmu. Proponuję przyrzeć się podstawowym założeniom rodzącego się nurtu marketingu postmodernistycznego.

Postmodernizm to szeroka i wieloznaczna formacja intelektualna, która swoim zasięgiem obejmuje wiele dziedzin sztuki i nauki. Zainteresowanie inspiracjami postmodernistycznymi w naukach o zarządzaniu było nikłe aż do lat 80. ubiegłego stulecia, kiedy to rozwinęło się konstruktywistyczne i kognitywne rozumienie organizacji<sup>1)</sup>.

Podejście postmodernistyczne zaczęło rozposzeźniać się w marketingu na przełomie lat 80. i 90. pod wpływem idei społeczeństwa sieciowego i konsumeryzmu. Wśród najważniejszych autorów posługujących się perspektywą postmodernistyczną w marketingu wymienić można: S. Browna<sup>2)</sup>, F.A. Firata, J. Clifforda, I. Shultza<sup>3)</sup>, A. Venkatesha, M.B. Holbrooka<sup>4)</sup> oraz J. Oglivy<sup>5)</sup>. Mimo programowej wieloznaczności wyróżnić można kilka cech postmodernizmu, które zostaną odniesione do marketingu<sup>6)</sup>.

## Relatywizm epistemologiczny i kulturowy

**P**ostmoderniści kwestionują możliwość dotarcia do obiektywnej prawdy; prawda jest skutkiem społecznej mediacji i jest raczej konstruowana, niż odnajdywana. R. Rorty podważa sens rozwoju epistemologii, nauki bazującej na założeniu poznawania jako odzwierciedlenia rzeczywistości<sup>7)</sup>. Porzucana zostaje zatem korespondencyjna koncepcja prawdy, obiektywizm i uniwersalne kryteria racjonalności<sup>8)</sup>.

Do marketingu doskonale pasuje postmodernistyczna antyepistemologia. Nie jest to nauka odzwierciedlająca obiektywnie istniejący świat, lecz dziedzina działalności społecznej, która aktywnie tworzy rzeczywistość rynkową. Teorie i metodyki badań wypracowane przez marketing mają charakter pragmatyczny i lokalny, a nie stanowią odbicia uniwersalnych prawideł. Właściwie można byłoby powiedzieć za A. Venkateshem, że marketing zawsze był postmodernistyczny, choć nie zdawał sobie z tego sprawy<sup>9)</sup>. Konsument, marka, tożsamość organizacji, orientacja

marketingowa, wizerunek firmy, a nawet strategia marketingowa to nie są kategorie obiektywne, lecz konstruowane jako społeczne konsensusy, porządkujące i zmieniające nasz świat. Powstają one na zasadzie rozwiązań kulturowych, są bytami zbiorowymi, a więc godzą oraz łączą utrwalone historycznie wartości i interesy różnych stron.

Zgodnie z założeniami postmodernizmu marketing, jak i nauka w ogóle, jest działalnością opartą na wartościach, a prawda staje się jedynie narracją<sup>10)</sup>. Firma i rynek to kategorie umowne, a więc wieloznaczne i interpretowane na wiele sposobów, których nie powinno się rozpatrywać jako Wittgensteinowskie „gry językowe”. We współczesnym dyskursie zarządzania przejawem tego myślenia może być wykorzystywanie metafor<sup>11)</sup>, paradoksów<sup>12)</sup> czy archetypów<sup>13)</sup> jako narzędzi działania.

Głęboką konsekwencją przyjęcia stanowiska postmodernistycznego jest założenie relatywizmu kulturowego, zgodnie z którym różne kultury tworzą odrębne światy sensu. Rodzi to konsekwencję w postaci niewspółmierności dyskursów wywodzących się z różnych kultur. Nieprzekładalność i hermetyzm dyskursów uniemożliwiają pełnię komunikacji i negują klasyczny model komunikowania jako transferu danych.

Marketing w coraz większym stopniu orientuje się na uwzględnianie wpływów kultury i odchodzenie od rozwiązań uniwersalistycznych. Nie jest to może orientacja skrajnego relatywizmu kulturowego zakładająca nieprzekładalność dyskursów, lecz umiarkowany etnorelatywizm. Marketing nie oferuje rozwiązań i metod, które są użyteczne, niezależnie od warunków funkcjonowania społeczeństwa. Przydatność poszczególnych narzędzi i koncepcji marketingu, takich jak: strategie, badania rynkowe, orientacja marketingowa czy marketing-mix jest różna w zależności od kultury<sup>14)</sup>. J.-C. Usunier wyróżnia kilka obszarów marketingu kulturowego, które różnicują społeczeństwa, a co zatem idzie efektywność technik marketingu<sup>15)</sup>:

- wpływ kultury na zachowania nabywców,
- międzykulturowe badania marketingowe,
- międzykulturowe strategie,
- międzykulturowa komunikacja i zarządzanie znaczeniami,
- marketing-mix w kontekście kultury.

Myślenie postmodernistyczne ma charakter bardziej radykalny od etnorelatywizmu. Relatywizm kulturowy może prowadzić do wniosku, że marketing, jako wytwór konkretnej kultury (zachodniej), głęboko tkwi w jej systemie wartości i nie da się zastosować w wielu innych kontekstach kulturowych. W tym znaczeniu marketing to również narzędzie kulturowej „kolonizacji”, a później naukowej racjonalizacji tego



procesu. Narzucanie myślenia marketingowego dokonuje się poprzez mechanizm imperializmu kulturowego, który nie ma żadnego poznawczego uzasadnienia, lecz stanowi konsekwencję propagowania przez środki komunikacji zachodniego systemu wartości. Zatem dzięki oddziaływaniu mediów upowszechniają się pomiędzy różnymi kulturami kategorie: konsumenta, marki czy reklamy.

### Komunikacja w sieci znaczeń symbolicznych

**L**udzie uwikłani są w sieci znaczeń. J. Derrida lansuje propozycje tekstualizmu<sup>16)</sup>. Świat symboliczny opiera się na zmiennych i subiektywnych narracjach, które kształtują się w indeterministycznych „grach językowych” w kulturze. Granice naszego języka są zatem granicami naszego świata<sup>17)</sup>. Jak wskazał J. Baudrillard w postmodernizmie następuje oderwanie symbolu od desygnatu i przejście do znaczeń konstruowanych w procesie kulturowym. Produkty, potrzeby klientów, wizje konsumenta i mody zatracają aspekty reprezentacji, stają się kreacją, a później symulacją rzeczywistości<sup>18)</sup>.

A. Venkatesh wskazuje, że współcześnie mamy do czynienia z „ekonomią znaków”, która przybiera charakter postmaterialny. Konsument kupuje marki i znaczenia, które odczytują subiektywnie posługując się kulturowymi interpretacjami<sup>19)</sup>. Komunikacja marketingowa odbywa się przede wszystkim w świecie symbolicznym. Dominacja usług w gospodarce, wzrost roli marki i mody, to tylko niektóre przejawy funkcjonowania marketingu jako komunikacji symbolicznej. Marketing staje się systemem produkcji znaczeń symbolicznych związanych z konsumpcją, które są lansowane społecznie. Modernistyczna ekonomia przyjmowała domyślne założenie, że rozwojem ekonomicznym kierują mierzalne i uchwytnie czynniki, a nie tak efemeryczna kategoria, jak symbole czy znaczenia. A jednak subiektywnie interpretowane, kulturowe i zmienne marki opanowały świat, negując modernistyczny dogmat. Przejawem rozwoju symbolicznego marketingu może być wzrost znaczenia mody, ironii, buntu i kontrkultury w kreowaniu i lansowaniu marek<sup>20)</sup>. Postmodernistyczny „paradygmat” reklamy odrzuca klasyczny model transmisji informacji i wywierania wpływu na potencjalnych klientów, a koncentruje się jedynie na symbolu i jego odczytaniu.

### Subiektywizm i partykularyzm

**P**ostmodernizm jest orientacją subiektywistyczną. Gry kulturowe i językowe są nie-współmierne i tworzą zamknięte pod względem sensu konstrukty, które są interpretowane wyłącznie subiektywnie. W znaczeniu postmodernistycznym nie ma uniwersalnych i obiektywnych wzorców prawdy i sensu. Są one owocem kultury, która z kolei podlega subiektywnemu odczytaniu. Postmodernizm zrywa z uniwersalistycznym rozumieniem idei i ról społecznych. Dobro, piękno i prawda to tylko narracje przewijające się w dziejach ludzkości<sup>21)</sup>. Role kobiece i męskie, przywódców i zwolenników, producentów i konsumentów są kulturowymi etykietami, które mogą być w dowolny sposób kształtowane w dyskursie społecznym.

Subiektywizm i partykularyzm w marketingu oznacza przyjęcie założeń pełnej, kulturowej elastycz-

ności konsumenta. Stanowi on rodzaj „kulturowej plasteliny”, która jest kształtowana w procesie komunikacji. Komunikacja marketingowa jest zatem w stanie stymulować mody w każdej sferze społecznej. Modę na muzykę, jedzenie, ubranie, a nawet na polityka.

Marka i tworzone przez marketing znaczenia symboliczne zyskują aspekty przemocy symbolicznej<sup>22)</sup>. Narzucają kulturom i jej uczestnikom „skrypty komunikacyjne” i stereotypy. Gotowe sposoby rozumienia rzeczywistości społecznej, które pozwalają na unikanie postawy refleksyjnej i otwartej na odmienność.

Postmodernistyczny marketing nie zakłada, że twórcy komunikacji marketingowej pełnią rolę demiurga. Mogą oni wpływać na kierunki rozwoju dyskursu, ale nie mogą go w pełni kontrolować. Wewnątrz kultury mogą przyjąć się pewne motywy, inne zaś nie zyskać na znaczeniu. Twórcy komunikacji marketingowej lansujący określoną modę starają się jak najczęściej podsuwać odbiorcom wzorce i obserwować, w jakim stopniu zostały one podchwyczone. Oczywiście z góry wiadomo, że ze względu na efemeryczność konsumenta nie będą one trwałe.

### Hiperrzeczywistość

**P**ostmodernizm odrzuca korespondencyjną koncepcję prawdy. Mamy do czynienia z wielością rzeczywistości i ich subiektywną interpretacją. J. Baudrillard posługuje się określeniem „symulakra” dla opisu procesu konstruowania świata przeżywanego przez człowieka<sup>23)</sup>.

Współczesne badania nad mediami, komunikacją masową i cyberprzestrzenią zbliżają się do postmodernistycznych idei hiperrzeczywistości. Semiotyka R. Barthesa i badania ideologicznego wpływu mediów prowadzone przez S. Halla wskazują, że komunikacja społeczna może być interpretowana jako proces produkcji znaczeń kulturowych, które współtworzą rzeczywistość członków społeczeństwa<sup>24)</sup>. Powstanie cyberprzestrzeni jest drugim obok wpływu massmediów, współczesnym ucieleśnieniem idei hiperrzeczywistości. D. Peppers i M. Rogers mówią o zmianie paradygmatu marketingowego towarzyszącego rozwojowi internetu, który wskazuje na przejście od komunikacji jednokanałowej do wielokanałowej i zindywidualizowanej komunikacji interaktywnej<sup>25)</sup>. Cyberprzestrzeń opisywana jest za pomocą metafor porównujących ją do przestrzeni fizycznej, do książek, do filmów. Jednak jest ona jakościowo odmienna od znanej nam wcześniej rzeczywistości codziennej. W cyberprzestrzeni zatarciu ulega tożsamość wędrowców, którzy pozostają zanurzeni w bezgranicznej symulacji istniejącej w ich umysłach i w procesie komunikacji. Z punktu widzenia zarządzania marketingowego powstaje nowe wyzwanie w postaci stworzenia cybermarketingu<sup>26)</sup>. Nie chodzi tutaj wyłącznie o konwencjonalne wykorzystanie nowych narzędzi promocji i kanałów dystrybucji, ale o zmianę perspektywy poznawczej konsumenta i producenta. Komunikacja z konsumentem o rozmytej lub zakamuflowanej tożsamości w sieci zatracą charakter wypracowanego przez marketing modelu komunikacji masowej z docelowym, modelowym segmentem klientów. Efemeryczność hiperrzeczywistości zmusza do ogromnej elastyczności tworzonych strategii marketingowych, narzędzi promocji-mix oraz kanałów dystrybucji. Produkty i usługi funkcjonujące w sieci zyskują nowe znaczenia symboliczne. Cy-

berprzezeń stanowi odzwierciedlenie idei fragmentacji podmiotu i orientacji konsumpcyjnej. Z jednej strony chodzi o wielość tożsamości konsumenta, zaś z drugiej, o natychmiastową dostępność informacji i rozrywki w sieci, które pozwalają niezwłocznie zaspokajać zachcianki postmodernistycznego nabywcy. Sądzę zatem, że trzeba zgodzić się ze stwierdzeniem D.L. Hoffmana, że internet jest „najważniejszym wynalazkiem od czasu odkrycia druku” i niesie ze sobą potencjał zmian „nie tylko biznesowych, ale dotyczących istoty bycia człowiekiem w społeczeństwie”<sup>27)</sup>.

### Fragmentacja świata i podmiotu

**P**ostmodernistyczna wizja świata jest skrajnie pluralistyczna. Wszystkie kryteria podziału grup i ludzi są umowne, zatem potencjalnie możliwa jest pełna różnorodność kulturowa. Przedstawienie rzeczywistości można odnieść raczej do metafory malarstwa impresjonistycznego, ekspresjonistycznego lub surrealistycznego niż naturalistycznego. Różne grupy, potrzeby, dyskursy żyją w odrębnych światach. Nie ma jednego klucza do zrozumienia i poznania rzeczywistości. Fragmentacji podlega zatem świat i jaźń człowieka.

W marketingu owa fragmentacja przejawia się wzrastającą segmentacją i dyferencjacją produktów oraz dekonstrukcją tożsamości. Konsument dzieleni są na potencjalnie coraz mniejsze grupy, którym dostarczany jest symbolicznie zróżnicowany produkt. Ma to tworzyć wrażenie odejścia od standaryzacji w kierunku indywidualizacji.

Modernistyczna wizja marketingu zakładała docieranie do klienta, który posiada względnie stabilną strukturę „jaźni”, a więc wyklarowane, choć nie zawsze w pełni uświadamiane potrzeby oraz spójny system znaczeń. Postmodernizm wskazuje na zdestabilizowaną tożsamość, która wiąże się ze zmiennymi, chwilowymi wyborami konsumenckimi trudnymi do osadzenia w trwałej strukturze potrzeb. Postmodernistyczny klient „ulega zachciankom”, daje się ponieść modzie, zmienia swoje decyzje i oczekiwania w nieprzewidywalny sposób.

### Konsumeryzm

**K**onsumpcja staje się formą religii i ideologii postmodernistycznej. Nie chodzi już wyłącznie o przedłużenie tendencji do akumulacji, nabywania coraz większej liczby dóbr materialnych, ale o zmianę stylu życia, w której konsumpcja warunkuje egzystencję<sup>28)</sup>. W stadium postmaterialnym konsumpcja w małym stopniu zaspokaja fundamentalne potrzeby fizjologii czy bezpieczeństwa, lecz sama staje się zinternalizowaną potrzebą. Produkt zyskuje znaczenie nadawania tożsamości jednostek i grup. Ponieważ jednak konsumeryzm zakłada wzrost tempa konsumpcji, to sama tożsamość staje się płynna i zmienna. Produkt i jego konsumowanie staje się metaforą rdzeniową postindustrialnego społeczeństwa. Każdy rodzaj aktywności ludzkiej – od sztuki, przez politykę i edukację aż do życia rodzinnego w coraz większym stopniu odczytywany jest w transakcyjnych i konsumpcyjnych kategoriach.

Charakterystyczne jest dokonujące się w wielu krajach rozwiniętych uzależnienie całego systemu gospodarczego od konsumpcji. Marketing lansuje

orientację konsumpcyjną zamiast produkcyjnej odwołując się do różnych motywacji (konsumpcja jako wzór, patriotyzm, moda, styl życia). Cały system finansowania i dystrybucji sprzyja napędzaniu konsumpcji. Odbywa się to na przykład poprzez: wzrastającą specjalizację działalności podmiotów gospodarczych, wzmacnianie siły nabywcy konsumentów poprzez system kredytowania oraz zintensyfikowaną dystrybucję i promocję. Konsumeryzm jest owocem marketingu i pozwala na jego dalszy rozwój. Przykładem tego sprzężenia zwrotnego może być pojawianie się coraz bardziej wyrafinowanych uczestniczących metod badań konsumentów oraz partycypacyjnych narzędzi promocji („uliczni promotorzy”)<sup>29)</sup>. W wydaniu postmodernistycznym konsumeryzm odznacza się efemerycznością i fragmentaryzacją tożsamości konsumenta. Odrzuca się analityczne narzędzia badań rynkowych i procesy planowania strategii marketingowych na rzecz metafory rynku jako „gry kulturowej”. Utrzymywanie się na fali konkurencyjnej jest coraz częściej owocem innowacyjności i elastyczności pozwalającej na stałe rozbudzanie „zachcianek” konsumentów.

### Posttaylorizm i postfordyzm

**T**aylorizm i fordyzm to etykiety modernizacji industrializacyjnej społeczeństwa masowego. Zręby tej koncepcji opierają się na założeniach masowej produkcji wykorzystującej ekonomię skali, która jest wsparta uniformizowaną konsumpcją<sup>30)</sup>. Taylorizm i fordyzm wyrastały z ducha neopozytywizmu i industrializacji. Naukowa organizacja pracy przejawiała się koniecznością deterministycznego podziału pracy na elementarne sekwencje poddane drobiazgowej kontroli kierownictwa. Marketing u swego zarania nawiązywał do tych założeń. Miał proponować planowe modele aktywności sprzedażowej, komunikacyjnej, dystrybucyjnej i cenowej przedsiębiorstwa działającego w warunkach masowej produkcji dóbr. Podstawowy krąg idei strategii marketingowej, badań marketingowych i marketingu-mix bazował na deterministycznych założeniach.

Zmiany w kierunku gospodarki postindustrialnej doprowadziły do odejścia od paradygmatu Taylora-Forda w naukach o zarządzaniu. D. Bell pisząc o rodzeniu się społeczeństwa postindustrialnego trafnie dostrzegł transformację w kierunku podejścia informacyjnego, zorientowanego na działalność symboliczną – usługi i konsumpcję<sup>31)</sup>. A. Toffler wśród znaczących trendów zmian współczesnego społeczeństwa wymienił:

- tworzenie się indeterministycznego społeczeństwa informacyjnego,
- wzrost tempa życia i presji zmian,
- konsumeryzm w „społeczeństwie wyrzucającym rzeczy”,
- wzrost różnorodności i możliwości wyborów jednostkowych i zbiorowych<sup>32)</sup>.

Wspomniane procesy prowadzą do zupełnie nowej postmodernistycznej orientacji wobec procesów zarządzania nazywaną posttaylorizmem lub postfordyzmem. Odnacza się ona: dominacją usług w gospodarce, elastyczną produkcją i dystrybucją, decentralizacją zarządu oraz orientacją na wiedzę.

Nowa orientacja w naukach o zarządzaniu niesie również znaczące konsekwencje dla zarządzania marketingowego. Według niektórych badaczy organizacje przyszłości będą: wielokulturowe i pluralistyczne, sie-

ciowe, zdecentralizowane i heterarchiczne oraz bazujące na dobrach symbolicznych<sup>33</sup>). Organizacje działające w społeczeństwie informacyjnym będą opierały się na samokierujących, elastycznych zespołach pracowniczych. Działania marketingowe powinny stać się przedmiotem zainteresowania większości pracowników, a nie wyłącznie wyspecjalizowanych komórek. W tym celu potrzebne są wielokierunkowe kompetencje pracowników, którzy potrafią szybko dostosować się do zmiennych wymagań. Marketing wielokulturowy musi uwzględniać fundamentalne znaczenie różnic językowych i kulturowych tworząc wielowymiarowe, sieciowe i interaktywne więzi z klientami. Zatem prawdopodobny wydaje się rozwój metod marketingu partnerskiego i relacyjnego, które będą dostosowane do lokalnego kontekstu kulturowego. Założenie społecznego konstrukcjonizmu oraz znaczenie dóbr symbolicznych skłania marketingowców do koncentracji na kreowaniu i lansowaniu znaczeń, które mają szansę wejść do dyskursu kulturowego. Rzeczywistość jest tworzona przez komunikację. Zatem rozwój komunikacji internetowej, telewizji interaktywnej, telefonii i wideofonii wzmacnia prymat tworzonego symbolu nad aspektami materialnymi świata.

### Kontekst władzy

**W**ładza jest jednym z kluczowych wątków postmodernizmu. Wśród najważniejszych teoretyków tego nurtu zajmujących się problematyką władzy wskazać można: M. Foucault, Z. Bauma-

na, E. Canettiego oraz R. Rorty'ego<sup>34</sup>). M. Foucault powiązał problematykę poznania i wiedzy z zagadnieniem panowania. Władza krąży, funkcjonuje wyłącznie w formie łańcucha. Władzy nie można posiadać, ale jest ona wykorzystywana i sprawowana przez organizację podobną do sieci. Między jej niemi cyrkuluje zarówno jednostki, jak i grupy społeczne. Zgodnie z tym punktem widzenia jednostki są wehikułami władzy, a nie tylko miejscami jej stosowania. M. Foucault uważał, że władza zawsze wiąże się z wiedzą, bowiem panując, kreujemy prawdę. Nie można sprawować władzy inaczej jak tylko przez produkcję prawdy. Każde społeczeństwo, każda organizacja i każdy lider tworzą za pośrednictwem władzy swój „reżim prawdy”, czyli mechanizmy umożliwiające odróżnianie twierdzeń prawdziwych i akceptowalnych od fałszywych, a więc odrzucanych<sup>35</sup>).

Problematyka władzy jest sercem zarządzania i często utajonym kluczem pozwalającym na interpretację działań organizacji i ludzi w organizacji. Motyw wiedzy-władzy pojawia się również w zarządzaniu. G. Morgan, A. Toffler zauważają silne związki pomiędzy wiedzą a władzą w organizacjach<sup>36</sup>). Władza jest niezwykłym elementem relacji organizacyjnej, który konstytuuje istnienie samej organizacji. Jednak sprawowanie władzy może być kontrowersyjne etycznie, ponieważ zazwyczaj wiąże się ze stosowaniem przemocy. Współcześnie częściej „przemocy symbolicznej” niż przemocy fizycznej<sup>37</sup>).

W odniesieniu do marketingu wskazać można na wątek problemów etycznych tej dyscypliny. Kreowa-

**Tab. Porównanie perspektywy modernistycznej i postmodernistycznej w marketingu**

Kryterium	Perspektywa modernistyczna	Perspektywa postmodernistyczna
Produkt	Dominuje produkt materialny	Dominuje produkt symboliczny oraz usługi
Promocja	Zorientowana na obiektywne cechy produktu	Zorientowana symbolicznie na proces interpretacji marki
Cena	Efekt użyteczności produktu	Efekt interpretacji produktu
Dystrybucja	Wyspecjalizowani pośrednicy	Wielokanałowa i uproszczona
Personel	Specjaliści	Generaliści ( <i>multiskilled</i> )
Strategia marketingowa	Model planistyczny	Strategie emergentne
Badania rynkowe	Dane obiektywne, reprezentatywne badania	Dane subiektywne, interpretacje, badania uczestniczące, ingerujące
Motywy klientów	Akumulacja dóbr, oszczędność, racjonalność zakupów	Interakcja, zaspokajanie „zachcianek” i potrzeb symbolicznych, podążanie za modą
Model komunikowania	Nadawca – Kanał – Odbiorca Liniowy	Symbol – Interpretator Synchroniczny
Cele komunikowania	Informowanie i perswazja	Wywieranie wpływu Narracja i kontynuacja dyskursu
Kanał komunikacji	Jednokanałowy, prosty, jednokierunkowy, masowy	Interaktywny, złożony, sprzężenie zwrotne, zindywidualizowany
Środki komunikacji	Tekst i obraz	Hipertekst i interaktywny obraz
Podmioty komunikacji	Segmenty klientów o sprecyzowanych potrzebach	Jednostki o rozmytej tożsamości, podatne na wpływy komunikacji
Dominujące media	Massmedia (telewizja, prasa, radio)	Media interaktywne (internet, telewizja interaktywna)
Technologie komunikacji	Technologie przesyłania obrazu i dźwięku	Technologie sieciowe i komputerowe

Źródło: opracowanie własne.



nie znaczeń i dóbr symbolicznych, takich jak marki jest rodzajem „przemocy symbolicznej” uprawianej przez korporacje. Dysponując wpływem na kanały komunikacji można manipulować znaczeniami dla realizacji interesów ekonomicznych i politycznych. Marketing postmodernistyczny zakłada wrażliwość etyczną na wyrafinowane formy manipulacji marketingowej i obnaża socjotechniczne i psychomanipulacyjne podejście modernistycznego marketingu.

Analizując przedstawione zręby koncepcji marketingu postmodernistycznego trzeba zaznaczyć, że są one niejednorodne. Jednocześnie przynoszą zupełnie nowe wątki, które nie znalazły się w klasycznej teorii marketingu. Można zaproponować zestawienie marketingu modernistycznego z postmodernistycznym, zakładając oczywiście, że jest to rodzaj uproszczenia (tabela).

Próba prezentacji postmodernistycznej perspektywy w marketingu wskazuje na celowość poszukiwania takich inspiracji. Mimo niejednoznaczności, skrajnego relatywizmu, niejasności terminologii, krytyki racjonalizmu i programowej niespójności<sup>38)</sup>, postmodernizm wydaje się być źródłem wartościowych analiz krytycznych w zarządzaniu marketingiem. Pozwala odejść od zbyt wąskiego, instrumentalnego postrzeżenia marketingu w kierunku refleksyjnej i wrażliwej etycznie dyscypliny społecznej. Trafnie chwytą nowe wątki zmian społeczeństwa współczesnego, takie jak: konsumeryzm, ekonomia znaków czy wielokulturowość. Podnosi refleksje epistemologiczne prowadzące do odrzucenia dogmatów paradygmatu neopozytywistycznego w naukach o zarządzaniu<sup>39)</sup>. Dlatego wydaje się, że transfer nowych motywów nurtu postmodernistycznego na grunt marketingu powinien przynieść owocne rezultaty, choć powinien być traktowany jako analizy krytyczne, a nie próba budowania nowego paradygmatu. W przyszłości postmodernistyczne kwestie, takie jak: kapitał symboliczny, zarządzanie znaczeniami, tożsamością i wizerunkiem oraz jakościowe badania konsumpcji i zachowań klientów mogą znaleźć się w centrum zainteresowań marketingu<sup>40)</sup>.

dr hab. Łukasz Sułkowski

profesor w Społecznej Wyższej Szkole  
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

#### PRZYPISY

- 1) P. COSETTE, *L'organisation. Une perspective cognitive*, Les Presses de l'Université Laval, Canada 2004.
- 2) S. BROWN, *Postmodern Marketing*, „European Journal of Marketing”, nr 27 (4), 1993, s. 19–34.
- 3) A. FIRAT, A. FUAT, C.J. SHULTZ, *From Segmentation to Fragmentation: Markets and Market Strategy in the Postmodern Era*, „European Journal of Marketing”, nr 31 (3/4), 1997, s. 183–207; A. FIRAT, A. FUAT, A. VENKATESH, *Postmodernity: The Age of Marketing*, „International Journal of Research in Marketing” 1993, nr 10, s. 227–249.
- 4) HOLBROOK, B. MORRIS, *The Three Faces of Elitism: Postmodernism, Political Correctness, and Popular Culture*, „Journal of Macromarketing”, nr 15 (Fall), 1995, s. 128–63.
- 5) J. OGLIVY, *The Postmodern Business*, „Marketing and Research Today”, nr 18 (1), 1990, s. 4–20.
- 6) Porównaj: A. VENKATESH, *Postmodernism Perspectives for Macromarketing: An Inquiry into the Global Information and Sign Economy*, „Journal of Macromarketing”, vol. 19, nr 12, grudzień 1999.
- 7) R. RORTY, *Filozofia a zwierciadło natury*, Aletheia, Warszawa 1985.
- 8) Tamże, s. 121–262.
- 9) Porównaj: A. VENKATESH, *Postmodernism Perspectives for Macromarketing: An Inquiry into the Global Information and Sign Economy*, „Journal of Macromarketing”, vol. 19, nr 12, grudzień 1999.
- 10) Tamże, s. 304.
- 11) G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- 12) K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
- 13) R. KRUPSKI, *Archetypy organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?* red. J. SKALIK, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- 14) P. KOTLER, S. JATUSRIPITAK, S. MAESINCEE, *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wyd. PSB, Kraków 1999.
- 15) J.C. USUNIER, *Marketing Across Cultures*, Pearson Education Limited, Third edition, Edinburgh Gate 2000.
- 16) J. DERRIDA, red. P. KAMUF, *A Derrida Reader: Between the Blinds*, N.Y. Columbia University Press, New York 1991.
- 17) L. WITTGENSTEIN, *Tractatus logico-philosophicus*, teza 5.6, PWN, Warszawa, 2002, s. 64.
- 18) J. BAUDRILLARD, *For a Critique of the Political Economy of the Sign*, MO: Telos, St. Louis 1981.
- 19) A. VENKATESH, *Postmodernism Perspectives for Macromarketing: An Inquiry into the Global Information and Sign Economy*, „Journal of Macromarketing”, vol. 19, nr 12, grudzień 1999.
- 20) N. KLEIN, *No Logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004, s. 21–80.
- 21) J.F. LYOTARD, *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*, Fundacja Altheia, Warszawa 1997.
- 22) P. BOURDIEU, *Espace social et pouvoir symbolique*, [w:] «Choses dites», Minuit, Paris 1987.
- 23) J. BAUDRILLARD, *Symulacra and Simulation*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1994.
- 24) S. HALL, *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*, Sage, London 1997.
- 25) D. PEPPERS, M. ROGERS, *The One-To-One Future*, Judy Piatkus Publishers, 1993.
- 26) A. RANCHHOD, C. GURAU, R. HACKNEY, *The Challenge of Cyber-marketing Planning and Implementation by*, „International Journal of Information Technology and Management (IJITM)”, vol. 3, nr 2/3/4, 2004.
- 27) D.L. HOFFMAN, *The Revolution Will Not Be Televised: Introduction to the Special Issue on Marketing Science and the Internet*, „Marketing Science”, 19 (1), 2000, s. 1–3.
- 28) Z. BAUMAN, *Globalizacja*, PIW, Warszawa 1998, s. 95–101.
- 29) N. KLEIN, *No Logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004, s. 21–80.
- 30) B. JESSOP, *Thatcherism and Flexibility: The White Heat of a Post-Fordist Revolution*, [w:] *The Politics of Flexibility*, red. B. JESSUP, H. KASTENDIEK, K. NIELSEN, O. PEDERSEN, UK: Edward Elgar, Aldershot, 1991, s. 82–105.
- 31) D. BELL, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.
- 32) A. TOFFLER, *Szok przyszłości*, Zysk, Poznań 1998.
- 33) P. ENGHOLM, *The Controversy Between Modernist and Postmodernist Views of Management Science: Is a Synergy Possible?*, Internet, Monash University, May 2001.
- 34) Porównaj: S. WRÓBEL, *Władza i rozum. Stadia rozwoju krytycznej teorii społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2002, rozdz. 3–6.
- 35) M. FOUCAULT, *Power Knowledge Selected Interviews & Other Writings*, Random House, New York 2000.
- 36) A. TOFFLER, *Zmiana władzy*, Zysk, Poznań 2003. G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- 37) P. BOURDIEU, L.J.D. WAQUANT, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.
- 38) Porównaj: *Habermas, Rorty, Kotakowski: Stan filozofii współczesnej*, oprac. J. NIZNIK, IFiS PAN, Warszawa 1999.
- 39) Ł. SUŁKOWSKI, *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (115), 2004.
- 40) G. PEARSON, *Why Not Teach Some Marketing Theory?*, „International Journal of Management and Decision Making (IJMDM)”, vol. 3, nr 1, 2002.

# Monitorowanie skuteczności systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w świetle wymagań dotyczących zarządzania procesowego

Jacek Łuczak

## Wprowadzenie

**W**spółczesne koncepcje zarządzania, z uwagi na wymagania rynkowe oraz charakterystykę zachowań uczestników rynku, z założenia muszą odwoływać się do rozwiązań gwarantujących skuteczność. W historii przelomowe okazały się koncepcje kierowania opracowane i rozwijane przez Adama Smitha, Henry'ego Forda, czy Alfreda Sloana<sup>1)</sup>. Przy tym jednak ich style kierowania rozwinięte zostały w postaci organizacji zarządzanych funkcjonalnie. Współcześnie Hammer i Champy<sup>2)</sup> oraz inni autorzy<sup>3)</sup> motywują do myślenia procesowego, co ich zdaniem jest najbardziej skuteczną formą rozwinięcia logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dla potwierdzenia powyższej hipotezy należy zwrócić uwagę na wymagania międzynarodowej normy ISO 9001:2000, która wprowadziła istotne zmiany w rozumieniu systemu zarządzania jakością, począwszy od jego planowania, poprzez monitorowanie i kontrole, a kończąc na doskonaleniu.

Zgodnie z wymaganiami niniejszej normy, system zarządzania jakością ma spełnić wymaganie skuteczności. Jest to jedno z podstawowych założeń obok konieczności ustanowienia, wdrożenia i ciągłego rozwoju systemu<sup>4)</sup>.

Zapewnienia skuteczności ustanowionego systemu zarządzania należy łączyć z innymi wymaganiami normy ISO 9001:2000, w szczególności z planowaniem jakości oraz zarządzaniem procesowym<sup>5)</sup>, podobnie z ciągłym doskonaleniem, monitorowaniem wyrobów i procesów, działaniami korygującymi i innymi. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie koncepcji monitorowania skuteczności systemu zarządzania jakością opartej na podejściu procesowym. Przy czym założeniem autora jest uniwersalność proponowanych rozwiązań i możliwość zastosowania niezależnie od koncepcji zarządzania danej organizacji<sup>6)</sup>.

## Procesowe zarządzanie jakością w świetle norm ISO serii 9001:2000

**P**odejście procesowe jest jedną z podstawowych zasad systemowego zarządzania jakością, zgodnym z wymaganiami ISO 9001:2000.

Praktyka dowodzi, że często podejmowane działania, chociaż akceptowane przez jednostki certyfikujące<sup>7)</sup> są zaledwie namiastką rozwiązań określonych w teorii zarządzania procesami biznesowymi<sup>8)</sup>.

Chociaż do lamusa odeszła koncepcja zarządzania jakością ogniskowana wokół spełniania wymagań standardu – określonego w poszczególnych punktach normy. Obecnie nadrzędna myśl systemu to zarządzanie organizacją przez pryzmat procesów ukierunkowanych na kreowanie wartości dodanej dla klientów, a zatem synergia wiedzy z różnych dziedzin oraz pracy wykonywanej równolegle w całej firmie i jej otoczeniu (kooperanci, klienci, konkurencja).

## Skuteczność procesowego systemu zarządzania jakością

**L**iteratura przedmiotu obszernie wyjaśnia pojęcie skuteczności, niejednokrotnie odmiennie, nieraz nawet sprzecznie wobec różnych koncepcji zarządzania. Skuteczność to stopień, w jakim planowane wyniki zostały osiągnięte<sup>9)</sup>. Skuteczny system zarządzania to taki, który pozwala na osiągnięcie planowanych w jego ramach celów i stawianych zadań<sup>10)</sup>. Skuteczność może dotyczyć tak zarządzania projektem – czyli wdrażania<sup>11)</sup> systemu zarządzania, jak również jego utrzymania i rozwoju. Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku pomiar skuteczności wymaga wypracowania określonej koncepcji.

Norma ISO 9001:2000 określa wymagania dotyczące stawiania celów jakościowych. Powinny być mierzalne i spójne z polityką jakości organizacji. W praktyce konieczne jest formalne, udokumentowane wskazanie celów, definiowanie sposobu ich pomiaru, identyfikacja niezbędnych zasobów i czasu do ich osiągnięcia. Cele mogą być uszczegóławiane przez zadania.

## Identyfikacja procesów

**I**dentyfikacja procesów (mapowanie procesów), czyli wybór kluczowych procesów w firmie stanowi pierwszy etap procesowego zarządzania jakością. W konsekwencji powstaje tzw. model kontekstowy. Zważywszy na fakt, że w dalszej kolejności zachodzi konieczność pokazania korelacji

między procesami, najczęściej zakłada się ich przynależność do dwóch lub większej liczby grup. Najpowszechniejszy jest jednak model dwóch grup procesów. Procesy są wyodrębniane ze względu na role, jakie pełnią w organizacji i wzajemne powiązania, a więc:

- *procesy podstawowe*, w efekcie których powstaje wyrób lub usługa związana pośrednio lub bezpośrednio z działalnością firmy. Na ogół procesy te tworzą wartość dodaną w tzw. łańcuchu wartości dodanej. Do procesów tych można zaliczyć: badania rynku, projektowanie produktu, dostarczanie produktu, sprzedaż, marketing, obsługę klienta;
- *procesy wspierające*, które służą do zapewnienia sprawnego funkcjonowania firmy i umożliwiają realizację procesów podstawowych. Nie tworzą więc bezpośrednio wartości dodanej dla klienta. Do procesów tych można zaliczyć: planowanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse-księgowość, obsługa informatyczną i logistyczną itp.

Mapa procesów w każdym przypadku powinna łączyć w sobie zarówno wiedzę związaną z mapowaniem procesów, jak również uwzględniać specyfikę samej organizacji. Rysunek prezentuje fragment przykładowej mapy procesów dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Identyfikacja kluczowych procesów stanowi podstawę do opracowania architektury procesów wcho-

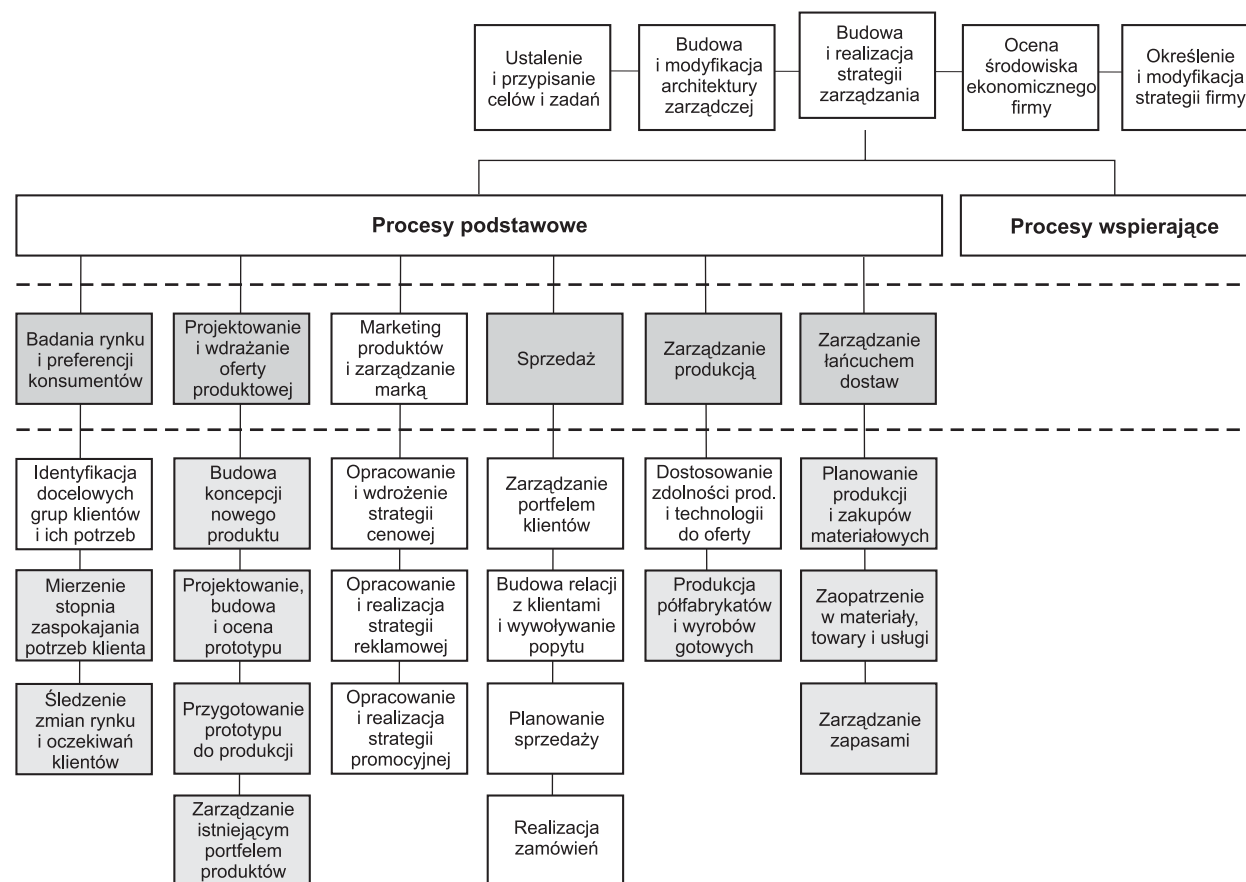
dzących w skład systemu zarządzania. Architektura procesów jest niczym innym, jak uporządkowanym obrazem struktury procesów ze względu na skalę działania w organizacji. Z punktu widzenia stosowania narzędzi informatycznych może ona obejmować:

- procesy międzyobszarowe (tzw. megaprocesy),
- procesy obszarowe (tzw. procesy główne),
- procesy elementarne (tzw. czynności indywidualne).

Budowa architektury procesów polega zatem na stopniowym uszczegóławianiu poszczególnych kluczowych procesów gospodarczych na coraz bardziej elementarne składniki. Z punktu widzenia odpowiedzialności wiodącą rolę odgrywają tzw. właściciele procesów. Ich rola polega z jednej strony na operacyjnym koordynowaniu przepływu działań w ramach procesów, z drugiej zaś – na zarządzaniu procesami, a więc wyznaczaniu celów i mierników, analizie oraz doskonaleniu (podejmowaniu i weryfikacji działań korygujących i zapobiegawczych).

### Modelowanie i dokumentacja procesów

Oczekiwany rezultatem identyfikacji procesów są ogólne i szczegółowe mapy procesów (diagramy). Kolejnym istotnym elementem wdrażania procesowego zarządzania jakością jest za-



**Rys. Przykładowa mapa procesów w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym – procesy podstawowe<sup>12)</sup>**

Źródło: opracowanie własne, w ramach projektu reorganizacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym, 2003 r.





tem tworzenie map, ukazujących przebieg i wzajemne oddziaływanie procesów. Tak graficznie przedstawione procesy umożliwiają weryfikację, jak dalece podejmowane działania ukierunkowane są na wewnętrznego lub zewnętrznego klienta oraz przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej dla organizacji.

Opisane procesy obejmują określoną sekwencję czynności, które pozostają w bezpośredniej zależności (realizacja jednej umożliwia przejście do kolejnej). Tak więc, istotnym elementem opisu procesu powinny być:

- kolejno realizowane funkcje,
- odpowiedzialność za realizację poszczególnych funkcji (stanowisko, itp.),
- dokumenty na „wejściu” i „wyjściu”.

Dokumentacja przygotowywana w ramach systemu zarządzania jakością powinna być zorientowana procesowo, co sprzyja lepszemu odbiorowi zadań przypisanych pracownikom.

Współczesne systemy zarządzania jakością wymagają dokumentacji adekwatnej do rozumienia i wykorzystywania teorii zarządzania procesowego, dlatego opracowywane są niejednokrotnie wcześniej nie spotykane dokumenty, np. karty procesów, czy księgi procesów, które pełnią wręcz wiodącą rolę w identyfikacji metod i kryteriów wykonywania procesów.

Karta procesu może być dokumentem wiodącym, opracowana dla każdego procesu z mapy może bowiem zawierać zarówno dane charakteryzujące dany proces, jak również związane z jego planowaniem, monitorowaniem i rozwojem. Na przykład wobec każdego procesu stawiane mogą być trzy rodzaje celów:

- podstawowe – definiowane jako działanie celowe (np. dla procesu zarządzanie kadrami: zapewnienie kompetentnego personelu do realizacji zadań zawodowych w organizacji);
- monitorujące – definiowane jako wskaźniki, których wartości powinny być odczytywane jako ewentualne sygnały wczesnego ostrzegania (np. dla procesu zarządzanie kadrami: absencja pracowników produkcyjnych powyżej 2%);
- doskonalące – definiowane jako cele, których osiągnięcie uznane będzie jako prawidłowy kierunek modelowania i rozwoju procesu (np. dla procesu zarządzania kadrami: zmniejszenie rotacji pracowników na stanowiskach kierowniczych w okresie 1 roku po rekrutacji do zera).

Norma ISO 9001:2000 stawia wymagania wobec dokumentacji systemu zarządzania jakością, w szczególności odwołuje się do konieczności opracowania

udokumentowanych procedur<sup>13</sup>. Przy czym intencją wymagań jest indywidualizacja dokumentacji systemowej, z uwagi na kompetencje personelu, złożoność procesów i specyfikę organizacji. Wreszcie procedura definiowana jest jako ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu<sup>14</sup>. Wobec powyższego może przybierać dowolne postacie i formy prezentacji.

### Parametryzacja procesów

**W**ażną cechą systemów zarządzania jakością zgodnych z ISO 9001:2000 oraz podejścia procesowego jest pomiar skuteczności, a przez to konieczność parametryzacji procesów. Wiąże się to w praktyce z koniecznością określenia<sup>15</sup>:

- głównych celów jakościowych,
- wynikowych i wiodących mierników,
- docelowych wartości mierników.

Parametryzacja powinna być prowadzona dla poszczególnych procesów w ramach opracowanej mapy procesów. W praktyce systemowego zarządzania jakością określone są zatem cele, mierniki i ich wartości docelowe, przynajmniej dla tzw. megaprocessów. W dalszej kolejności natomiast określone są cele, mierniki i wartości docelowe dla procesów głównych (obszarowych niższego poziomu). Ostatecznie są one przekładane na poziom najniższy – operacyjny. W konsekwencji każdy pracownik ma świadomość postawionych przed nim celów i zadań w ramach danego procesu.

### Zakończenie – doskonalenie procesów

**K**onieczne jest wprowadzenie zasady PDCA<sup>16</sup>, zarówno w odniesieniu do pojedynczego procesu, jak i struktury procesów zgodnie z modelem graficznym proponowanym w normach ISO 9001:2000.

Doskonalenie procesu realizuje się w wyniku przeprowadzenia analizy danych z procesu oraz kreowania celów i podejmowania działań poprawiających sprawność procesu. Efektem doskonalenia procesu może być zarówno poprawa jakości wyrobu powstającego w procesie, jak i obniżka kosztów prowadzenia procesu. Można przyjąć, że wyrób jest na tyle dobry, na ile dobry jest proces, w którym ten wyrób powstał.

Do prowadzenia kompleksowej oceny mierników procesów można wykorzystać Zrównoważoną Kartę Wyników<sup>17</sup> (*The Balanced Scorecard*). Pozwala ona uchwycić zależności pomiędzy poszczególnymi sfera-

**Tab. Zestawienie celów<sup>18</sup> dla procesu: produkcja w przedsiębiorstwie produkującym autobusy oraz pojazdy specjalne**

Lp.	Nazwa wskaźnika	Kryteria oceny
1.	Stopień realizacji miesięcznego harmonogramu produkcji w zakładzie w Z2	Liczba przekazanych autobusów × 100% / Liczba autobusów zaplanowanych
2.	Stopień realizacji miesięcznego harmonogramu produkcji w zakładzie w Z1	Z1 przekazanych autobusów × 100% / Z2 autobusów zaplanowanych
3.	Pracochłonność dla standardowego autobusu U12	Liczba roboczogodzin wynikających z kart pracy
4.	Pracochłonność dla standardowego autobusu U15	Liczba roboczogodzin wynikających z kart pracy

\* Z1, Z2 to oznaczenie pierwszego i drugiego zakładu produkcyjnego.

mi funkcjonowania organizacji: finansami, klientami, procesami i zasobami, a zwłaszcza określić wpływ procesów na dwa pierwsze obszary. Podobnie użyteczna może być japońska metoda Hoshin<sup>19</sup>, związana z budową strategii zarządzania.

Zapewnienie sprawnego zbierania i analizowania danych jest możliwe tylko w przypadku zapewnienia wsparcia informatycznego zarządzania procesów. Wręcz zdaniem niektórych autorów, jest ono warunkiem profesjonalnego zarządzania procesowego<sup>20</sup>.

Opracowane w ramach poprzednich etapów prac modele procesów biznesowych wraz z systemem pomiaru stanowią podstawę do podjęcia działań optymalizacyjnych. W ramach doskonalenia procesów stosować można generalnie dwie metody<sup>21</sup>:

- usprawnianie procesów,
- reorganizację procesów (*reengineering*).

Usprawnianie procesów prowadzi do modyfikacji stanu istniejącego, w wyniku której zwiększa się efektywność i wydajność procesu. Usprawnienie stosowane jest do racjonalizacji procesu w małym obszarze jego funkcjonowania lub zmiany tylko wybranych elementów procesu.

Reorganizacja procesów prowadzi do radykalnej zmiany w realizacji procesu i co za tym idzie jego efektywności. Reorganizacja ma zatem szerszy charakter i często związana jest z projektowaniem przebiegu procesu od początku na podstawie przyjętych założeń i wymagań klienta. W myśl wiodącej definicji *reengineering*<sup>22</sup> to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do przełomowej poprawy – według krytycznych, współczesnych miar osiągniętych wyników, takich jak: koszt, serwis, szybkość.

Procesowe zarządzanie jakością wyznacza nowe podejście do systemowego zarządzania jakością. W pełnym zakresie odpowiada koncepcji kompleksowego zarządzania jakością (*Total Quality Management*). Stałe doskonalenia procesów, w które włączona jest kadra zarządzająca, kierownictwo oraz wszyscy pracownicy na poszczególnych szczeblach procesowej orientacji firmy prowadzi do ciągłej poprawy jakości oferowanych usług lub produktów. W konsekwencji pozwala na korelację dbałości o jakość i zadowolenie klienta oraz pragmatycznego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej.

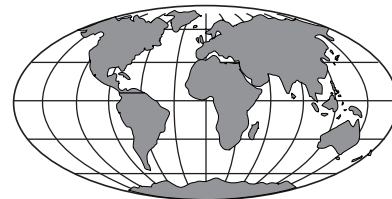
dr Jacek Łuczak

Katedra Ekonomiki Jakości  
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

#### PRZYPISY

- <sup>1</sup> Zob. m.in. A. SMITH, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954; A. LIEBFELD, *Henry Ford. Legenda i rzeczywistość*, KiW, Warszawa 1970; A.P. SLOAN, Jr., *Moje lata z GM*, WNT, Warszawa 1993; S.P. ROBBINS, D.A. DeCENZO, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 59.
- <sup>2</sup> Zob. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996, s. 25; M. HAMMER, *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa, 1999, s. 81.
- <sup>3</sup> Zob. m.in. R.L. MANGANELLI, M.M. KLEIN, *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998, s. 27.
- <sup>4</sup> Patrz PN-EN ISO 9001:2000, *System zarządzania jakością. Wymagania*, p. 4.1, s. 21.
- <sup>5</sup> Tamże.
- <sup>6</sup> Zdaniem twórców teorii *Business Process Reengineering*, koncepcja zarządzania procesowego stoi w sprzeczności z dominującymi w organizacjach funkcjonalnymi zasadami zarządzania, charakteryzującymi się m. in. jednoosobowym kierownictwem, hierarchizacją odpowiedzialności, kompetencji i komunikacji. Więcej na temat systemów zarządzania m.in. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering in Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness 1993; N. GAITHER, *Production and Operations Management*, ITP, s. 196.
- <sup>7</sup> Zob. J. ŁUCZAK (red.), *Jakość usług certyfikacyjnych systemów zarządzania*, Oficyna Współczesna, Poznań 2004.
- <sup>8</sup> M.in. R. MANGANELLI, M. KLEIN, *Reengineering*, PWE, Warszawa, 1998; A. KUPCZYK, *Radykalne zmiany w firmie*, PWE, Warszawa 1998; M. HAMMER, *Reinżynieria i jej następstwa. Jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, PWN, Warszawa, 1999.
- <sup>9</sup> PN-EN ISO 9000: 2001 *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, p. 3.2.14, s. 31.
- <sup>10</sup> Na podstawie A. MARKOWSKI (red.), *Nowy słownik poprawnej polszczyzny PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 934.
- <sup>11</sup> Patrz m.in. R. MUNK, *Project Management*, Mc Hill, 2002, s. 35–46.
- <sup>12</sup> Niniejsza mapa procesów ma postać tzw. drzewa funkcji; kolory związane są z zakresem systemu przedkładanym do certyfikacji.
- <sup>13</sup> Wymagania dotyczące dokumentacji System Zarządzania Jakością zostały określone w podstawowym zakresie w p. 4.2.1., ISO 9001: 2000. W treści normy w sześciu jej punktach stawiany jest wymóg utrzymywania udokumentowanych procedur, np. ISO/ TS 16949: 2002 dodatkowo zobowiązuje do ustanowienia procedury szkoleń.
- <sup>14</sup> ISO 9000:2001, *op.cit.*, p. 3.4.5, s. 35.
- <sup>15</sup> Por. E. KREIER, J. ŁUCZAK, *ISO 9000 – łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością*, Wydawnictwo FORUM, Poznań, 1998–2004.
- <sup>16</sup> PDCA (*plan – do – check – act*)
- <sup>17</sup> Por. m.in. E. KREIER, J. ŁUCZAK, *ISO 9000 – łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością*, Wydawnictwo FORUM 1998–2002; R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- <sup>18</sup> Zaprezentowany przykład został dla przejrzystości prezentacji w określony sposób przetworzony, przy czym w praktyce planowania, monitorowania i doskonalenia procesów konieczne jest rozszerzenie przedstawionego zestawienia o: właściciela wskaźnika (celu), termin realizacji, termin pomiaru, formę raportowania, wartość w poprzednim okresie, wartość bieżącą, status realizacji celu, uwagi.
- <sup>19</sup> Metoda Hoshin, określona także jako „zarządzanie przez Perseusza”, umożliwia przede wszystkim sformułowanie i osiąganie najistotniejszych celów organizacji przy zapewnieniu ich spójności i zbieżności działań różnych osób i komórek organizacyjnych. Patrz m.in. Z. MARTYNIAK, *Hoshin – japońska metoda zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (94), 1998, s. 27–36.
- <sup>20</sup> M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering in Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness 1993, s. 49.
- <sup>21</sup> Por. E. KREIER, J. ŁUCZAK, *ISO 9000 – łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością*, Wydawnictwo FORUM 1998–2002.
- <sup>22</sup> M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering in Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business 1993, s. 46.

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

# Chcesz współpracy? Zaakceptuj i aktywnie zarządzaj konfliktem

Jeff WEISS, Jonathan HUGHES, *Want Collaboration? Accept – and Actively Manage – Conflict*, „Harvard Business Review”, March 2005, s. 92–101.

Jeff Weiss i Jonathan Hughes są partnerami w firmie konsultingowej Vantage Partners, zajmującej się projektami z zakresu zarządzania strategicznego. Oprócz tego Hughes jest szefem Sourcing and Supplier Management Practice, a Weiss stowarzyszenia firm Alliance Management Practice.

Elementami, które w największym stopniu przeszkadzają rozwijaniu współpracy w organizacjach, jest dążenie do harmonii i realizacji wspólnych celów. Menedżerowie mogą liczyć na naprawę efektywnej współpracy tylko wtedy, gdy uznają konflikt za zjawisko całkowicie naturalne i potrzebne.

Współpraca staje się kluczowym czynnikiem sukcesu we współczesnym świecie. Przekraczanie granic geograficznych, coraz silniejsza koncentracja na satysfakcji klienta i zróżnicowanie potrzeb klientów zwiększają rolę współpracy między różnymi działami w firmach. Co prawda rosnąca konkurencja powoduje, że organizacje starają się robić coraz więcej za coraz mniej, ale nie wszystkim udaje się osiągnąć założone cele dzięki współpracy swoich podwładnych. Pracownicy mają bowiem swoje własne cele, oczekiwania, potrzeby i priorytety.

Współpraca niesie ze sobą wiele korzyści: jednolity wizerunek firmy wobec klientów, szybsze podejmowanie decyzji, niższe koszty alokacji zasobów i rozwijanie nowych produktów. Jednak mimo wydawania milionów dolarów na rozwój współpracy, bardzo niewiele organizacji jest zadowolonych z rezultatów.

Autorzy uważają, że firmy stosują te same strategie rozwijania współpracy: restrukturyzują, poddają reengineeringowi swoje procesy, budują systemy motywacji nagradzające współpracę między działami i jednostkami biznesowymi, organizują szkolenia z zakresu budowania zespołu. O ile niektóre przedsięwzięcia przynoszą krótkotrwały sukces, o tyle większość ma ograniczony wpływ na rozwijanie współpracy. Wiąże się to z błędnymi założeniami, jakie organizacje przyjmują myśląc o współpracy (patrz załącznik 1). Większość koncentruje się bowiem na symptomach, a nie przyczynie porażki organizacyjnego współdziałania: konflikcie.

Menedżerowie zwykle nie doceniają roli konfliktu. Po pierwsze, nie dostrzegają jego nieuchronności. Po drugie, nie umieją zdefiniować jego wpływu na firmę. Po trzecie, nie są w stanie wypracować strategii radzenia sobie z konfliktem.

Generalnie, strategie te można podzielić na dwie grupy:

- strategie radzenia sobie ze sporami (nieporozumieniami) w momencie konfliktu,

- strategie zarządzania w trakcie eskalacji.

Strategie te pozwalają przejść efektywnie przez konflikt i – co ważniejsze – wyodrębnić wartość, którą niosą ze sobą wewnątrzorganizacyjne różnice. Jeśli uda się spełnić oba te wymagania, konflikt może stać się rodzajem aktywnów firmy.

### Strategie radzenia sobie ze sporami w momencie konfliktu

**N**ajlepsze efekty w sytuacji konfliktu przynoszą te działania, które zmuszają strony do wspólnego rozwiązania nieporozumień. Celem staje się także poprawienie, lub przynajmniej nie popsucie, relacji między ludźmi. Poniżej zaprezentowano strategie, które mogą pomóc w podjęciu dobrych decyzji.

#### ■ Wymyśl i zastosuj wspólną metodę rozwiązania konfliktu.

Ta strategia wiąże się na ogół z konfliktem podziału zasobów i odpowiedzialności (np. kto ma być odpowiedzialny za relacje z klientem, kto decyduje o ewentualnej redukcji cen, aby dostosować je do budżetu klienta?). Większość organizacji pozostawia swoich pracowników z tego rodzaju problemami i pozwala, aby sami rozdzielili między siebie obowiązki i uprawnienia. Tyle tylko, że żywiołowe i nieustrukturyzowane podejście do tego rodzaju różnic powoduje, że pracownicy nigdy nie dojdą do opty-



## Mity dotyczące współpracy

**1. Efektywna współpraca oznacza działanie w zespołach**

W wielu organizacjach dominuje przekonanie, że szkolenie w zakresie działań zespołowych zapewni wspólną współpracę w całej organizacji. Zmusza się więc działy HR do organizowania dwu-, trzydniowych szkoleń dla menedżerów, aby nauczyć ich jak działać w grupach.

Zwykle jednak szkolenia te dostarczają wiedzy i narzędzi nieadekwatnych do rzeczywistych problemów firm. Po pierwsze, najwięcej problemów sprawia nie współpraca wewnątrz już istniejących zespołów, ale szybkie, nierutynowe relacje **między** grupami. Na przykład: pracownik z działu badań i rozwoju spędził weekend usiłując uzyskać pomoc od kogoś z działu produkcji przy przeprowadzaniu testów prototypu nowego produktu. Dział B+R skarży się na brak współpracy, dział produkcji uważa inżynierów z działu badań i rozwoju za aroganckich.

Po drugie, konflikty prawie zawsze są wynikiem fundamentalnych różnic wynikających z pełnionych ról i funkcji. W szkoleniach z zakresu budowania zespołu mało miejsca poświęca się problemowi działania różnych grup w warunkach ograniczonych zasobów.

**2. Efektywny system wynagrodzeń będzie wzmacniał współpracę**

Dość zwodniczą propozycją jest próba nagradzania współpracy w organizacji. I tak, pracownicy działów IT, czy zakupów otrzymują bonusy nie tylko za realizację własnych celów, ale także na podstawie opinii i ocen wewnętrznych klientów.

Rezultaty wdrażania takich programów zwykle rozczarowują. Mimo rosnących zachęt, aby zwracać uwagę na współpracę międzydziałową, pracownicy rzadko są w stanie patrzeć na problemy firmy z perspektywy innej, niż własna. Poza tym, mimo wszystko są oni oceniani przez swoich przełożonych – szefów własnych działów. Priorytety są zatem ewidentne.

Nawet najlepiej przygotowany system wynagrodzeń nie jest w stanie wyeliminować napięć między pracownikami różnych zespołów. Jest instrumentem zbyt niedoskonałym i często kreuje kulturę organizacyjną, w której pracownicy mówią „jeżeli organizacja chce, żebym coś zrobił, powinna zamieścić to w moim zakresie obowiązków”.

**3. Organizacje mogą stworzyć struktury gwarantujące współpracę**

Wielu menedżerów szuka rozwiązań strukturalnych i proceduralnych, umożliwiających skuteczną współpracę (np. wspólne raporty, intranet etc.). Tyle tylko, że zmuszenie ludzi do dyskusji, czy pracy w jednym miejscu nie oznacza jeszcze współpracy. Wiąże się to bowiem z indywidualnymi priorytetami i hierarchią wartości decydentów w odniesieniu do konkretnych projektów. Innymi słowy, nie da się odgórnie narzucić optymalnego rozdziału zasobów lub optymalnej kolejności realizacji projektów.

malnego rozwiązania. Celem będzie bowiem zrzućcie z siebie odpowiedzialności. Zawsze też będą się oni koncentrować na konflikcie, a nie dostrzegą możliwości współpracy.

W Intelu nowi pracownicy uczą się wspólnych metod i języka podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów. Przechodzą oni szkolenia, w czasie których poznają różne narzędzia pozwalające usunąć nieporozumienia. Pozwala to także zrozumieć nadrzędne cele firmy i określić ramy do rozwiązywania konfliktów. Później, w praktyce, proces ten staje się konstruktywny i nie powoduje nadmiernej straty czasu potrzebnego na wyjaśnienie tego, co ważne.

■ **Zapoznaj ludzi z kryteriami pozwalającymi na osiągnięcie kompromisu.** Nawet, jeśli przedsiębiorstwa potrafią wypracować wspólną metodę rozwiązywania

konfliktu, istnieje ryzyko, że pracownicy będą myśleli kategoriami wygrana-przegrana. Oznacza to, że przy dyskusowaniu priorytetów zawsze któryś będzie wygrywał kosztem innego. Dochodzenie do kompromisu staje się prostsze, jeśli menedżerowie są w stanie określić kryteria wyboru poszczególnych rozwiązań. Nie jest oczywiście łatwo zredukować strategii firmy do prostej listy możliwych kompromisów, ale warto spróbować to zrobić. Nawet jeśli określenie tych kryteriów nie doprowadzi do prostych odpowiedzi na nurtujące pracowników pytania, to przynajmniej pozwoli prowadzić dyskusję w sposób bardziej konstruktywny. Ponadto jasno pokazuje to postawę menedżerów i ich postrzeganie konfliktu jako konsekwencji kompleksowego zarządzania.

■ **Wykorzystaj eskalację konfliktu jako okoliczność sprzy-**

**jającą zastosowaniu *coachingu*.** To rozwiązanie wymaga przede wszystkim więcej czasu i uwagi ze strony menedżerów, niż gdyby mieli sami podjąć stosowne decyzje. Przyspieszą jednak sam proces negocjacji i rozwiązywania konfliktów. Menedżerowie w mniejszym stopniu muszą też angażować się w rozsądzanie dysput między podwładnymi (patrz załącznik 2).

**Strategie zarządzania w trakcie eskalacji konfliktu**

**L**udzie wyposażeni we wspólne kryteria i narzędzia rozwiązywania konfliktu oraz wspierani systematycznym *coachingiem* są w stanie lepiej dawać sobie radę w sytuacjach trudnych. Niektóre jednak spory muszą być rozstrzygane na wyższym poziomie hierarchii organizacyjnej. W konsekwencji, także

## IBM: Coaching w sytuacji konfliktu

Menedżerowie mają szansę zredukować konflikty w swoich zespołach i pomagać swoim podwładnym w konstruktywnej dyskusji. W IBM obowiązuje krótki przewodnik po konflikcie. Dzięki niemu menedżerowie mogą szybciej rozpoznawać niebezpieczeństwo i szybciej reagować.

Jeśli w kontaktach z podwładnymi:	Problem może polegać na tym, że:	Możesz pomóc w następujący sposób:
Słyszysz, że nie mają możliwości podejmowania decyzji lub naciskają na zwiększenie swojej roli decydentów	Ludzie uważają, że nawet jeśli mają formalny wkład w podejmowanie decyzji lub jej części ich potrzeby i uwagi nie są brane pod uwagę	<ul style="list-style-type: none"> <li>Możesz spróbować wytłumaczyć, skąd bierze się ta nadmierna, według pracowników kontrola i jak wykorzystywane są informacje przez nich dostarczane</li> <li>Możesz zastanowić się, czy da się podzielić proces podejmowania decyzji na mniejsze zadania i „poddecyzje” oraz określić role decydentów wokół tych zadań cząstkowych</li> <li>Porozmawiaj o kosztach, jakie wiążą się z zaangażowaniem każdego w proces podejmowania decyzji</li> </ul>
Usiłują narzucić swój punkt widzenia lub hamują twoje wysiłki w dojsciu do porozumienia	Nie dostrzegają ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Możesz zastanowić się, czy brak rozmowy na tym etapie zmieni w jakiś sposób ryzyko związane z podejmowaniem decyzji</li> <li>Zastanów się, co możesz powiedzieć, gdy ktoś nie chce dyskutować różnych opcji, a narzuca swój punkt widzenia; jak dobierzesz argumenty</li> </ul>
Skonsultowałeś plan działania ze wszystkimi stronami i został on zaakceptowany, ale decydenci nie są w stanie podjąć ostatecznej decyzji	Negocjacje nie zostały zakończone	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zastanów się jak przebiega proces podejmowania decyzji w firmie, według jakich reguł (czy konieczna jest pełna akceptacja, czy decyduje większość?)</li> <li>Jakie potrzeby, interesy nie zostały zaspokojone przez twój plan? Czy istnieje jakaś inna decyzja lub plan, mogące te potrzeby zaspokoić?</li> </ul>

menedżerowie muszą dysponować określonymi strategiami konstruktywnego i efektywnego rozwiązywania konfliktu w momencie jego eskalacji. Wiąże się to z kształtowaniem pożądaných zachowań wśród pracowników.

■ **Określ zasadę wspólnego prezentowania stanowisk.** Wyobraźmy sobie sytuację, w której trzech pracowników nie jest w stanie dojść do porozumienia w kwestii cen. Jeden z nich postanawia zatem odwołać się do swojego przełożonego. Idzie więc na spotkanie i prezentuje zaistniałą sytuację. Zwykle jest to przedstawienie sytuacji z własnego punktu widzenia (rzadko uwzględnia się argumenty pozostałych, a jeżeli już, to w ograniczonym stopniu). Menedżer na tej podstawie podejmuje decy-

zję co do rozwiązania konfliktu. Sprzedawca, uzbrojony w werdykt, wraca do swoich kolegów i usiłuje przeforsować swoją wersję. Co się stanie, jeśli i pozostali zwrócą się do swoich szefów, a każdy wyda inny werdykt? Mamy do czynienia z sytuacją podwójnego konfliktu. Jedyną metodą pozwalającą tego uniknąć jest wspólne prezentowanie sytuacji szefowi lub szefom przez wszystkie strony konfliktu. Pozwala to uniknąć podejrzliwości i niespodzianek.

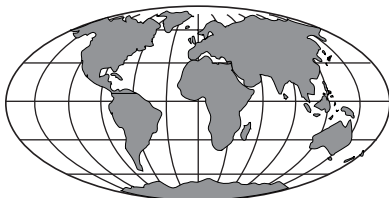
■ **Zagwarantuj menedżerom możliwość rozwiązania konfliktu we własnym gronie.** Wróćmy na moment do poprzedniej sytuacji. Można sobie wyobrazić i taką możliwość, że trzej menedżerowie odwołują się w swoim konflikcie jeszcze wyżej. W ostateczności sprawa może zostać rozwiązana na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Firma musi zatem wypracować takie procedury, które zmuszą menedżerów do zajęcia się sprawą i dokonania stosownych rozstrzygnięć we własnym gronie. Uchroni to od myśle-

nia typu; „jeżeli teraz przegraliśmy, to może następnym razem uda się przeforsować nasze rozwiązanie”.

■ **Proces rozwiązywania konfliktu w przypadku eskalacji musi być przejrzysty i zrozumiały dla wszystkich.** W bardzo wielu organizacjach menedżerowie rozwiązują konflikt, ogłaszają swoją decyzję i przechodzą do następnych zadań. Tymczasem pracownicy nie wiedzą, na jakich podstawach została podjęta decyzja, co brano pod uwagę, co było ważne *etc.* Tymczasem jasna i uczciwa dyskusja pozwala zrozumieć przyjęte rozwiązanie i uczy pracowników samodzielnego radzenia sobie w sytuacji przyszłych nieporozumień.

Powyższe strategie stanowią ramy do rozwiązywania konfliktów organizacyjnych. Pozwalają one także na wykorzystanie konfliktu do rozwinięcia efektywnej współpracy w firmie.

opr. dr Grażyna Aniszewska  
Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoła Główna Handlowa



**Partnerstwo Gdańskiego Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz Zarządu Regionu Gdańskiego NSZZ Solidarność w projekcie Leonardo da Vinci „Interaktywna sieć wspierająca tworzenie firm przez młodych ludzi o niskich kwalifikacjach – KRE’AKTOR”**

Celem projektu jest rozwój metod wsparcia młodych ludzi mających trudności z wejściem na rynek pracy (ze względu na: brak wykształcenia, złą sytuację społeczną, ryzyko wykluczenia), aby mogli się stać aktorami i rzeczywistymi kreatorami swojego życia zawodowego przez podejmowanie własnej działalności gospodarczej.

Projekt trwa trzy lata, od października 2004 do września 2007 roku i ma na celu utworzenie przez młodych ludzi minimum 10 firm we wszystkich krajach partnerskich, rozwój międzynarodowego partnerstwa i opracowanie modelowej metody tworzenia firm, która mogłaby być przeniesiona na poziom europejski.

Koordynatorem projektu jest francuska organizacja pracodawców MEDEF Franche-Comte, a w skład partnerstwa wchodzi: instytucje szkoleniowe, związki zawodowe, organizacje pracodawców, firma branży nowych technologii i fundacja rozwoju przedsiębiorczości z Francji, Włoch, Hiszpanii i Polski, a także punkt konsultacyjny programu Leonardo da Vinci ze Szwajcarii.

Po stronie polskiej partnerami są **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Gdańsku oraz Zarząd Regionu Gdańskiego NSZZ Solidarność**.

W projekt będą też zaangażowane instytucje wspierające, np. **Powiatowy Urząd Pracy w Gdańsku, Kuratorium Oświaty w Gdańsku, Ministerstwo Gospodarki i Pracy**, wyższe uczelnie, organizacje pracodawców, szkoły zawodowe, firmy.

Oczekiwane rezultaty projektu to:

■ **Animacja i budowa sieci trenerów i konsultantów w każdym kraju partnerskim**, którzy będą odpowiedzialni za wdrożenie opracowanej metody wsparcia młodzieży (w fazie przygotowania, zastosowania i oceny). Wezmą oni udział w zdefiniowaniu profilu kompetencji „kre’aktorów”, przeprowadzeniu modułów szkoleniowych, opracowaniu i przetestowaniu procedury pomocy młodym ludziom w zakładaniu wła-

snej działalności gospodarczej. Każdy kraj przetestuje część procesu i zaproponuje innowacyjne rozwiązania, odnoszące się do systemu szkoleń i indywidualnego wsparcia w tworzeniu firmy.

■ **Powstanie firm w każdym kraju partnerskim**. Podczas etapu tworzenia firm przez młodych ludzi, ich projekty, opracowane z udziałem doradców, zostaną ocenione przez komisje, składające się z ekspertów reprezentujących instytucje szkoleniowe i instytucje rynku pracy.

■ **Stworzenie strony internetowej**, na której umieszczone będą: informacje dotyczące etapów zakładania i rozwoju firmy; opracowane moduły szkoleniowe; opis tworzenia międzynarodowej metodologii (instytucjonalne i operacyjne partnerstwo, określenie odbiorców, wybór uczestników, doradztwo i ocena).

W projekcie można wyróżnić trzy grupy docelowe.

■ **Młodzież mająca trudności z integracją zawodową** – projekt akcentuje fakt, że brak wykształcenia nie musi powodować niepowodzenia w tworzeniu firmy. Stwarza możliwość założenia własnej działalności gospodarczej przez młodzież bez wykształcenia i wysokich kwalifikacji, której trudno wejść na rynek pracy. Dzięki indywidualnemu i dostosowanemu do potrzeb doradztwu i wsparciu, takie przedsięwzięcie ma szansę powodzenia, mimo że mogłoby zostać z góry odrzucone jako zbyt skomplikowane.

■ **Instytucje szkoleń zawodowych i instytucje rynku pracy** – projekt ma dać rozwiązanie dotyczące problemu zatrudnienia, przez zakładanie firm przez młodych ludzi, którzy będą w stanie tego dokonać – będą tworzyć sami dla siebie miejsca pracy. Instytucje te od początku włączane będą do sieci partnerskich i będą brać czynny udział w projekcie, w ramach tworzenia metodologii doradztwa i wsparcia młodzieży.

■ **Trenerzy i konsultanci młodych ludzi** – będą szkoleni pod kątem nowej metodologii, która pozwoli na skonkretyzowanie projektów młodych ludzi i będzie dostosowana do potrzeb, sytuacji i profilu młodzieży.

Użytkownikami wypracowanej metodologii mogą być też w przyszłości:

– **organizacje NGOs, partnerzy społeczni, izby gospodarcze, władze lokalne, regionalne i państwowe**.

**Partnerstwo Gdańskiego Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Zarządu Gdańskiego NSZZ Solidarność i firmy CEMET w projekcie Leonardo da Vinci „Ocena kompetencji doświadczonych pracowników EXEMPLO”**

Coraz większą rolę w państwach Unii Europejskiej odgrywa wykorzystywanie wiedzy i umiejętności starszych, doświadczonych pracowników w firmach, do doskonalenia i poszerzania umiejętności innych, młodszych pracowników w miejscu pracy. Aby wykorzy-

stać ich aktualny potencjał, firmy i zatrudnieni w nich pracownicy potrzebują wsparcia:

- w stałym nabywaniu umiejętności i poszerzaniu swoich kompetencji zawodowych dzięki szkoleniom w firmie;
- w procesie samooceny i oceny zewnętrznej ich nieformalnie nabytych kompetencji dzięki prostym i praktycznym narzędziom do przeprowadzania tych ocen.

**Pierwszym systemowym i uniwersalnym na poziomie europejskim narzędziem do identyfikacji kompetencji może stać się EUROPASS,**



### którego powstanie określiła decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady Europy w grudniu 2004 roku.

Celem projektu EXEMPLO jest udostępnienie firmom i zatrudnionym w nich pracownikom w krajach UE, równorzędnych metod zarządzania systemem wykorzystywania własnych możliwości szkoleniowych – samoocenę oraz ocenę zewnętrzną kompetencji nabytych przez pracowników poprzez szkolenia nieformalne w firmie. Realizacja projektu rozpoczęła się 1 października 2003 roku i będzie trwała 30 miesięcy, tj. do 30 marca 2006 r.

Rdzeniem partnerskim w tym projekcie są instytucje edukacyjne i badawcze z tych krajów, które mają duże osiągnięcia i doświadczenia praktyczne w ocenie kompetencji. Koordynatorem jest Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft GmbH – bfw, instytucja szkoleniowa Związku Pracodawców Bawarii z Niemiec. Inni partnerzy to instytucje szkoleniowe, małe i średnie przedsiębiorstwa, związki zawodowe, związki pracodawców z Europy Zachodniej, a także z Polski (nowego członka Unii), gdzie ta problematyka była dotąd traktowana drugorzędnie. Partnerzy dzielą między siebie pracę w zarządzaniu całym projektem.

Po stronie polskiej partnerami są:

1. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Gdańsku (koordynuje pracę polskich partnerów i instytucji wspomagających),
2. Zarząd Regionu Gdańskiego NSZZ Solidarność,
3. Firma CEMET Ltd.

TNOiK przy pomocy pozostałych polskich partnerów ma do wykonania następujące zadania:

- koordynację regionalnej grupy dyskusyjnej, aktywne uczestnictwo w dyskusji nad wynikami projektu z organizacjami partnerów społecznych na poziomie europejskim;
- uczestnictwo w opracowywaniu materiałów rozporozecznianych w ramach dialogu społecznego wśród partnerów społecznych na poziomie europejskim;
- wykonanie analizy stanu istniejącego w Polsce w obszarze oceny i uznawania kompetencji nabytych w drodze nieformalnych szkoleń w firmach;
- przeprowadzenie badań dotyczących kultury szkoleniowej w firmach oraz oceny nieformalnie zdobytych kompetencji – opracowanie raportu dotyczącego tych badań;
- udział w rozwoju narzędzi: wspomagania procesu samoorganizującego uczenia się pracowników w firmie oraz identyfikacji i oceny kompetencji nabytych w drodze szkoleń nieformalnych;
- przeprowadzenie fazy testowej narzędzi oceny kompetencji w firmach MSP;
- udział w ewaluacji i upowszechnianiu rezultatów projektu.

Partnerzy projektu blisko współpracują ze związkami zawodowymi, firmami, przedstawicielami władz publicznych, a także szkołami i uczelniami.

Powołany został polski Narodowy Komitet Koordynacyjny projektu Leonardo da Vinci „EXEMPLO”, w skład którego weszli m.in.:

- Arleta Bohowicz – Kierownik Działu Rozwoju Kadr i Organizacji Zarządzania Centrum Techniki Okrętowej SA,
- Joanna Czerska – dr inż., pełnomocnik ds. praktyk Politechniki Gdańskiej,
- Stanisława Gatz – koordynator projektów europejskich Zarządu Regionu Gdańskiego NSZZ Solidarność,
- Zbigniew Kowalczyk – członek prezydium Zarządu Regionu Gdańskiego NSZZ Solidarność,
- Lech Kunc – wiceprezes TNOiK O/Gdańsk,
- Kazimierz Lewandowski – Prezes Przedsiębiorstwa CEMET Ltd.,
- Jerzy Ochotny – Pomorski Kurator Oświaty,
- Barbara Orlik – dyrektor Kolegium Miejskiego w Gdyni.

Członkowie tego Komitetu opiniują materiały i wyrażają opinie na temat zagadnień związanych z realizacją projektu, tj. kultury szkoleniowej w firmach i oceny nieformalnie zdobywanych kompetencji przez pracowników oraz samoorganizującego procesu uczenia się pracowników w firmach. Biorą też udział w pracach grup eksperckich opracowujących założenia europejskich narzędzi oceny kompetencji pracowników.

W ramach projektu, w każdym kraju partnerskim zostały opracowane instrumenty identyfikacji i oceny kompetencji. Strona polska opracowała narzędzie: *Matryca rozwoju pracownika*, które jest uniwersalną metodą oceny kompetencji pracowników w firmie. Służy też do wykonania analizy potrzeb szkoleniowych i jest bazą do tworzenia planu szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych w firmie. W ramach szkoleń wewnętrznych zostaje wykorzystana wiedza doświadczonych, starszych stażem pracowników, pełniących funkcję trenerów.

Istotnym elementem będzie przeprowadzenie pilotażu (testowania) wybranych instrumentów oceny kompetencji w przedsiębiorstwach oraz weryfikacja tego procesu pod kątem przydatności opracowanych metod dla firm MSP. Nastąpi ocena ich uniwersalności i elastyczności – możliwości transferu doświadczeń na inne obszary działalności i grupy odbiorców oraz spełniania europejskich kryteriów i założeń. Podsumowaniem tej fazy będzie opracowanie przez każdy kraj partnerski raportu dotyczącego zebranych doświadczeń oraz porównanie ich na forum międzynarodowym. Następnie na podstawie zebranych doświadczeń zostaną ostatecznie sformułowane narzędzia do identyfikacji i oceny kompetencji („toolkit Exemplo”), będące niezbędnym elementem systemu samoorganizującego procesu uczenia się w firmach.

Rezultaty projektu zostaną wydane w formie książkowej i CD-ROM i przekazane partnerom społecznym i przedstawicielom sektora publicznego.

opr. Wanda Stankiewicz  
dyrektor Oddziału TNOiK w Gdańsku