

KRAJOWY PROGRAM REFORM

- Reforma finansów publicznych – Wojciech Misiąg 3

- Nowe podejścia do zarządzania innowacjami – Jerzy Baruk 8
- Zmiany w systemach motywowania i kontrolowania polskich przedsiębiorstw – Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert, Janusz Kraśniak 12
- Wykorzystanie kapitału społecznego w tworzeniu sieci placówek partnerskich banku – Wojciech Czakon 14
- Zarządzanie współczesnymi systemami wytwarzania – Zygmunt Mazur, Marek Dudek 18
- Ile kosztuje zarządzanie proekologiczne – Ewa Mazur-Wierzbicka 22
- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz ich determinanty w Republice Czeskiej – Piotr Siemiątkowski 25
- Czy ochrona informacji firmy to wyłączny interes pracodawcy – Jacek M. Chmielewski 29

JAKOŚĆ

- Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi wspomagających zarządzanie jakością – Piotr Kafel, Tadeusz Sikora 31

FINANSE

- EVA i wartość przyszłego wzrostu. *Casus* Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie – Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar 35

MARKETING

- Informacyjne uwarunkowania podejmowania decyzji marketingowych – Ewa Frąckiewicz 39

LOGISTYKA

- System logistyczny w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne – Adam Sadowski 43

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Innowacyjne zarządzanie – „Harvard Business Review”- opr. Grażyna Aniszewska 45

KRONIKA TNOiK 48

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 3 (794) 2006

Rada Programowa:

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

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

Kolegium Redakcyjne:

dr Grażyna Aniszewska,
prof. Bogdan Nogalski,
prof. Janusz Pyka

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022-827-15-10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 085-654-52-46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052-341-27-06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034-324-34-76, tel./fax 034-324-55-36 dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 058-341-93-70, 058-341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032-258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0-695-310-186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012-633-40-82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081-532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042-639-82-34; Olsztyn – mgr inż. Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044-647-07-57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061-854-38-39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017-86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091-444-18-36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056-622-29-98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022-862-32-24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071-368-03-23 dr Alexander Binsztok

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

Łamanie: D. Stański, tel. 0227573802
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 2006 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

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

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

Prenumerata opłacana w złotych ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr **68124010531111000004430494**

lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Realizowana w Polsce od 1989 r. transformacja zbiega się z narastaniem nowych, wielkich wyzwań, globalizacją, rewolucją technologiczną, starzeniem się społeczeństwa i wielokulturowością. Kumulacja tych zjawisk stwarza niezwykle trudności w znajdowaniu właściwej drogi rozwoju Polski. Oznacza bowiem konieczność ogromnych zmian zarówno w sferze instytucjonalno-regulacyjnej, mentalnej, jak i realnej. Dziś mamy problem wielkiego bezrobocia, za dziesięć lat będzie nam brakowało rąk do pracy. Żyjemy w czasach – zwłaszcza po wejściu do UE – mobilnych czynników produkcji. Już nie tylko kapitału, ale także pracy, przedsiębiorczości, wiedzy, siedzib firm. Polityka publiczna musi to uwzględniać. Inaczej możemy znaleźć się np. w takiej sytuacji, że inwestując pieniądze publiczne w edukację, będziemy *de facto* przygotowywali dobre, tanie kadry naszym konkurentom.

Presja globalizacji oznacza, że musimy budować w całościowym rozumieniu konkurencyjną Polskę. Nie ma jeszcze pewności, co to oznacza. Wszystkie kraje europejskie mają problem z odpowiedzią na to pytanie. Jak stworzyć silne, zachęcające do wysiłku bodźce, a jednocześnie nie doprowadzić do dezintegracji społecznej, rozpadu więzi i norm regulujących życie społeczne.

Polska jest jeszcze w fazie ustrojowego i mentalnego rozchwiania. Jeszcze nie zbudowaliśmy stabilnego, akceptowanego przez większość ładu społeczno-gospodarczego. W rezultacie mamy „miękkie” państwo o niewyraźnych konturach i niskiej sprawności. Mamy też zdezintegrowane, pełne nieufności i niechęci do współpracy społeczeństwo.

W tej sytuacji bardziej niż kapitału brakuje nam komunikacji i prawdziwego dialogu, zrozumienia, kim jesteśmy, jakie są nasze wartości i aspiracje. Uderzającą jest fasadowość formalnych instytucji dialogu społecznego. Dlatego właśnie powołaliśmy **Polskie Forum Strategii Lizbońskiej** (PFSL).

Trzecia już edycja „Białej Księgi” PFSL sygnowana „rok 2005” jest wypowiedzią w sprawie Krajowego Programu Reform. Mamy nadzieję, że przydatną i inspirującą do dalszych debat. Jesteśmy przekonani, że kształt rozwiązań instytucjonalno-regulacyjnych jest kluczowym elementem konkurencyjności Polski.

dr Jan Szomburg

dyrektor Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej
prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową



Reforma finansów publicznych

Wojciech Misiąg

Wstęp

O stanie równowagi finansów publicznych w ostatecznym rachunku decydują rozmiary dochodów i wydatków publicznych. Jeśli jednak system instytucji publicznych jest niesprawny, a obowiązujące regulacje prawne nie stymulują go do efektywnego działania, reformy dochodów, a zwłaszcza wydatków publicznych, nie przyniosą pożądanego rezultatu. Dlatego dla powodzenia reformy finansów publicznych kluczowe znaczenie ma ustanowienie sprawnego systemu funkcjonowania sektora finansów publicznych. Bezpośrednich efektów finansowych zmian, polegających np. na ustanowieniu lepszego systemu kontroli wydatków publicznych czy na wdrożeniu zadaniowego podejścia do planowania wydatków publicznych, praktycznie nie da się precyzyjnie oszacować. Jednak to właśnie od tego typu działań musi się rozpocząć kompleksowa reforma finansów publicznych.

Z ubolewaniem trzeba stwierdzić, że uchwalona przez Sejm w czerwcu 2005 r. nowa ustawa o finansach publicznych nie może być uznana za solidną podstawę prawną niezbędnych reform – „nowa” ustawa nie zawiera żadnych rozwiązań, które mogłyby pomóc w rozwiązywaniu najważniejszych problemów finansów publicznych.

Osią proponowanego programu działań na rzecz poprawy stanu finansów publicznych są przedsięwzięcia do-

tyczne szeroko rozumianego systemu zarządzania środkami publicznymi. Usprawnienie zarządzania sektorem finansów publicznych i poprawa efektywności funkcjonowania instytucji publicznych nie wystarczą już dziś – wobec ogromnej skali nierównowagi – do uzdrowienia sytuacji. Potrzebne będą również zmiany w systemie dochodów publicznych i zmiany prowadzące do zmniejszenia wydatków w poszczególnych sferach działalności władz publicznych.

Stan finansów publicznych

Finanse publiczne znajdują się w stanie głębokiej nierównowagi, a najbardziej wyrazistymi objawami złego stanu finansów publicznych są:

- utrzymujący się nieprzerwanie od 1991 r. deficyt sektora finansów publicznych, oscylujący w ostatnim latach w granicach 5–6% produktu krajowego brutto;
- wysoki i nadal rosnący poziom państwowego długu publicznego, przekraczającego już – mimo dokonanej w latach 90. zasadniczej redukcji polskiego długu zagranicznego – poziom 50% produktu krajowego brutto;
- niska efektywność i zła jakość usług publicznych, objawiające się w utrudnionym dostępie do tych usług i nieprzestrzeganiu prawnie ustalonych standardów dostępności i jakości – zwłaszcza w takich dziedzinach, jak: szeroko



rozumiana edukacja, ochrona zdrowia, wymiar sprawiedliwości, utrzymanie dróg, bezpieczeństwo publiczne.

W 2004 r. deficyt sektora finansów publicznych był bliiski 6% produktu krajowego brutto. Był to już trzeci z rzędu rok, gdy deficyt utrzymywał się na niemal stałym poziomie. Wynika stąd, że przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego nie zostało wykorzystane do ograniczenia stopnia nierównowagi finansów publicznych, lecz wyłączenie do zwiększenia wydatków publicznych. Nie pomogło również przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, choć już w pierwszym roku członkostwa Polska odnotowała dodatni bilans rozliczeń finansowych z budżetem Unii Europejskiej.

Zjawisko „odporności deficytu finansów publicznych na wzrost gospodarczy” nie jest nowe – tylko w 1993 r. wyjście z szoku pierwszego okresu transformacji dało znaczące obniżenie deficytu sektora finansów publicznych. Dalsze wahania tempa wzrostu i związane z tym zmiany dynamiki dochodów sektora finansów publicznych praktycznie nie wpływały na wielkość deficytu. O tym, czy deficyt wzrośnie czy zmaleje, decydowała w całym okresie od 1991 r. intensywność stanowienia nowych regulacji, wpływających na poziom wydatków publicznych. Decydujący wpływ na poziom wydatków miały przy tym ustawy dotyczące ubezpieczeń społecznych – ustawa rewaloryzacyjna z 1991 r. zwiększyła deficyt sektora finansów publicznych o ok. 3% PKB, wycofanie się ze zmian uchwalonych w 1991 r. pozwoliło na zredukowanie deficytu finansów publicznych do poziomu 2–3% PKB, reforma emerytalna z 1998 r. razem z dość kosztowną i nieskuteczną reformą systemu ochrony zdrowia zepchnęły znowu deficyt do obecnego poziomu prawie 6% PKB.

O tym, że przyczyną nierównowagi finansów publicznych są głównie wydatki publiczne, a nie zbyt niski poziom dochodów publicznych, świadczy fakt, że od 1998 r. realny wzrost wydatków wyraźnie przewyższa dynamikę realnych dochodów. To tłumaczy fakt, dlaczego nawet w latach, w których wzrost gospodarczy był znaczny, nie udało się zredukować skali nierównowagi.

Od kilku lat racjonalizacja i redukcja wydatków publicznych są deklarowanym celem polskiej polityki fiskalnej. Dane statystyczne wskazują jednak wyraźnie, że realna polityka jest diametralnie inna – nie tylko nie zmniejszamy wydatków, lecz rosną one w tempie większym niż możliwości finansowe państwa.

Naturalnym skutkiem trwałego deficytu budżetowego jest rosnące zadłużenie. Polska wkroczyła w okres transformacji z bardzo dużym długiem zagranicznym, który – dzięki zawartym umowom z Klubem Paryskim i Klubem Londyńskim – udało się w znacznym stopniu zredukować. Efekty tej redukcji zostały jednak zniwelowane przez szybki wzrost zadłużenia krajowego, niezbędny dla finansowania deficytu budżetowego. Stopniowo wygasają też możliwości finansowania deficytu budżetu państwa przychodami z prywatyzacji, co w oczywisty sposób zwiększa potrzeby pożyczkowe skarbu państwa.

Według danych Ministerstwa Finansów państwowy dług publiczny wyniósł w końcu 2004 r. ok. 433 mld zł, co odpowiada 49% wartości produktu krajowego brutto z 2004 r. i więcej niż dwuletnim dochodom budżetu państwa. Narastanie długu zostało w 2004 r. powstrzymane dzięki korzystnym dla Polski zmianom kursów walutowych (na przestrzeni 2004 r. różnice kursowe od zadłużenia zagranicznego zmniejszyły wartość długu liczoną w złotych

o ok. 12 mld zł), jednak wszystko wskazuje na to, że już w 2005 r. odnotujemy ponowny wzrost długu. Tak znaczne zadłużenie jest nie tylko źródłem przyszłych problemów, lecz wpływa istotnie również na procesy bieżące – koszty obsługi długu publicznego pochłaniają dziś ponad 15% rocznych dochodów budżetu państwa – więcej niż wynoszą wydatki na obronę narodową i bezpieczeństwo publiczne, cztery razy więcej niż przeznaczamy rocznie z budżetu państwa na badania naukowe.

Wielkość wydatków publicznych zależy nie tylko od zakresu ustawowych obowiązków (zadań) władz publicznych, ale również od efektywności wykonywania tych zadań. Również i w tej kwestii sytuację w polskim sektorze finansów publicznych ocenić musimy jako złą – znacząca część środków publicznych wydatkowana jest w sposób, który nie daje efektów w postaci lepszego wykonywania zadań publicznych. Środki te stanowią często istotne źródło dochodów dla pewnych grup obywateli lub pewnych segmentów gospodarki, jednak z punktu widzenia celów, którym powinny służyć – są marnotrawione.

Spośród dość licznych przyczyn takiego stanu rzeczy najważniejszymi, naszym zdaniem, są:

- brak zadaniowego podejścia w planowaniu i kontroli wydatków publicznych – oznacza to, że tak w budżetach, jak i w planach finansowych instytucji pozabudżetowych środki na poszczególne rodzaje działalności są przyznawane bez ścisłego określenia wartości wskaźników (ilościowych i jakościowych, jakie powinny być osiągnięte dzięki wydatkowi środków publicznych);
- nadmierne rozproszenie środków publicznych, powodujące niemożność skutecznego, strategicznego kierowania podziałem środków publicznych, a ponadto w zasadniczy sposób utrudniające kontrolę gospodarowania środkami publicznymi;
- łamanie zasad jawności i przejrzystości finansów publicznych, mające swe źródło zarówno w braku niezbędnych regulacji prawnych, jak i w powszechnym tolerowaniu prawa obowiązującego w tym zakresie.

Odłącznym problemem – daleko wykraczającym poza problemy finansów publicznych, ale stanowiącym jedną z najważniejszych przeszkód na drodze do uzdrowienia finansów publicznych – jest obserwowana w wielu dziedzinach nadrzędność interesów grup zawodowych związanych z kluczowymi działaniami sektora finansów publicznych nad interesami obywateli, będących odbiorcami (konsumentami) usług świadczonych przez instytucje publiczne. Problemu tego nie da się oczywiście rozwiązać na gruncie regulacji (ani praktyki) finansów publicznych; bez podkreślenia jego wagi obraz przyczyn obecnego stanu finansów publicznych byłby niepełny.

Sygnalizowany powyżej problem jest tym bardziej istotny, że stanowi on – obok trwającej od kilkunastu lat niemożności uporządkowania sektora pozabudżetowego i wyraźnie widocznej niechęci do ścisłego określenia zadań i powinności państwa – wyraz braku strategicznego podejścia do finansów publicznych. Naturalnym skutkiem braku jednolitej i konsekwentnie wdrażanej wizji reformy finansów państwa jest faktyczna nadrzędność interesów dobrze zorganizowanych grup zawodowych oraz brak odporności na populistyczne propozycje i naciski.

Wielkim problemem polskiego sektora finansów publicznych jest jego podatność na korupcję. Niespójny i niejasny system podatkowy, brak jasno określonych zasad i celów wydatkowania środków publicznych, wreszcie – ogra-

niczenia w dostępie do pełnej i rzetelnej informacji o funkcjonowaniu instytucji publicznych sprawiają, że Polska jest dziś postrzegana jako najbardziej skorumpowane państwo Unii Europejskiej, a w rankingach Transparency International pozycja Polski pogarsza się z roku na rok. Dla efektywnego funkcjonowania sektora finansów publicznych najgroźniejsze jest to, że obecny stan zaczynamy z wolna uważać za normalny.

Wspomnieć też trzeba o tym, że na stan finansów publicznych w Polsce poważny wpływ wywiera także fakt, że rozmiary szarej strefy w gospodarce niektórzy analitycy szacują nawet na 30–40% rozmiarów sfery legalnej działalności gospodarczej. Tak znaczne rozmiary szarej strefy to z jednej strony efekt przeregulowania gospodarki, niejasnych przepisów podatkowych i dużych fiskalnych kosztów pracy, z drugiej – czynnik ograniczający możliwość pobudzania wzrostu gospodarczego przez obniżanie podatków.

Zarządzanie środkami publicznymi

Program najważniejszych zmian w procedurach zarządzania środkami publicznymi powinien obejmować następujące przedsięwzięcia:

- rozszerzenie zakresu budżetu państwa, przywracające zdolność administracji rządowej do skoordynowanego zarządzania środkami publicznymi – włączenie do budżetu państwa rozliczeń z UE oraz planów finansowych państwowych instytucji pozabudżetowych,
- wzmocnienie bazy dochodowej samorządu terytorialnego i likwidacja zbędnych ograniczeń w swobodnym gospodarowaniu środkami samorządów,
- ustanowienie skutecznych mechanizmów przestrzegania zasad jawności i przejrzystości finansów publicznych,
- zmianę charakteru planowania budżetowego, nakierowaną na ściśle powiązanie podziału środków publicznych z żądanymi efektami ich wykorzystania,
- wzmocnienie kontroli zaciągania zobowiązań przez podmioty publiczne, w tym: zmianę trybu wykonywania budżetu państwa, memoriałowe ujmowanie wydatków budżetowych na wszystkich szczeblach,
- ściśle powiązanie (merytoryczne i formalne) procedur rocznego planowania budżetowego z procedurami konstrukcji wieloletnich planów rozwoju,
- ograniczenie zakresu zadań publicznych wykonywanych bezpośrednio przez instytucje publiczne.

Rozszerzenie zakresu budżetu państwa

Zarządzanie państwowym segmentem sektora finansów publicznych jest dziś rozproszone między wiele instytucji. Utrudnia to w zasadniczy sposób koordynację polityki finansowej i efektywne wykorzystywanie środków publicznych. Jedną z przyczyn jest coraz mocniejsze ograniczanie zakresu podmiotowego budżetu państwa, co odbiera temu dokumentowi jego właściwą rolę i praktycznie wyłącza spod kontroli gospodarowanie znaczącą częścią środków publicznych.

Budżet państwa, będący obecnie zbiorczym planem finansowym państwowych jednostek budżetowych, powinien – w myśl naszej propozycji – obejmować praktycznie całość państwowego segmentu sektora finansów publicznych. Dokładniej mówiąc – budżet państwa powinien obejmować plany finansowe wszystkich – poza szkołami wyższymi

i instytucjami kultury – państwowych jednostek sektora finansów publicznych.

W proponowanym nowym układzie budżetu państwa wyodrębniono dwa rodzaje elementów:

- budżet ogólny, którego charakter odpowiada w przybliżeniu obecnemu budżetowi państwa;
- budżety specjalne, będące planami finansowymi poszczególnych instytucji państwowych zaliczanych do sektora finansów publicznych, działających w formie innej niż jednostka budżetowa.

Oddzielnym fragmentem budżetu państwa byłoby zbiorcze, skonsolidowane zestawienie budżetu ogólnego i wszystkich budżetów specjalnych.

Utworzenie budżetów specjalnych nie powoduje ujednolicenia zasad funkcjonowania wszystkich instytucji publicznych – jednostki sektora finansów publicznych, których plany finansowe stanowiąc będą budżety specjalne, winny zachować bez zasadniczych zmian właściwe sobie zasady gospodarki finansowej (w tym możliwość dostosowywania rozmiarów wydatków do posiadanych środków), zostaną natomiast włączone w system jednolitej sprawozdawczości budżetowej; zmieni się także tryb uchwalania ich planów.

Przyjęcie koncepcji złożonego budżetu państwa, obejmującego budżet ogólny i budżety specjalne, niesie za sobą następujące konsekwencje:

- wszystkie plany finansowe włączane obecnie do ustawy budżetowej, lecz pozostające poza zakresem budżetu państwa, zostają włączone do budżetu państwa;
- do budżetu państwa zostają też włączone plany finansowe innych instytucji, które dotychczas nie były prezentowane w ustawie budżetowej;
- wynik budżetu państwa zostaje uzależniony od wyników poszczególnych instytucji państwowych sektora finansów publicznych, co oznacza, że stosowane w poprzednich latach zabiegi służące do sztucznego poprawienia wyniku budżetu państwa (obniżenia deficytu) nie będą już miały wpływu na ogólny wynik budżetu państwa.

W efekcie budżet państwa będzie obejmował znacznie większą niż dotąd część operacji finansowych państwowego segmentu sektora finansów publicznych, a jego wynik będzie lepiej odzwierciedlał rzeczywistą sytuację finansów państwa.

Rozszerzeniu zakresu budżetu państwa ma też służyć ponowne włączenie do budżetu państwa dochodów z bezzwrotnej pomocy zagranicznej (w tym – wszystkich dochodów, jakie Polska uzyskuje z budżetu Unii Europejskiej) oraz wydatków finansowanych tymi środkami i tzw. wydatków na współfinansowanie wspieranych zadań (środki pomocowe najczęściej nie finansują 100% kosztów wspieranych zadań). Zakłada się jednocześnie, że konstrukcja budżetu państwa pozwoli na wyodrębnienie środków pomocowych i środków na współfinansowanie wspieranych zadań od pozostałych wydatków krajowych. Takie rozwiązanie, całkowicie zgodne ze standardami obowiązującymi w Unii Europejskiej, z jednej strony pozwoli na zachowanie pełnej kontroli nad uzyskiwanymi dochodami i wydatkami finansowanymi z tych dochodów, z drugiej – dzięki oddzieleniu środków pomocowych i związanych z nimi wydatków od innych wydatków krajowych – pozwoli na zachowanie rygorów kontrolnych i sprawozdawczych związanych z wykorzystaniem pomocy zagranicznej.

Włączenie do budżetu państwa funduszy celowych i agencji rządowych ma przede wszystkim znaczenie ewi-

dencyjne i kontrolne – pozwala na bardziej przejrzyste ujęcie operacji finansowych sektora finansów publicznych i wzmacnia kontrolę gospodarowania środkami publicznymi. Nie musi jednak oznaczać likwidacji specyficznych instrumentów finansowych, którymi posługują się te instytucje. Niezbędne jest jednak natychmiastowe zniesienie dualizmu planowania finansowego w agencjach rządowych, polegającego na opracowywaniu dwóch różnych planów finansowych – na użytek Sejmu i na użytek operatywnego zarządzania instytucją.

Jednocześnie nastąpić powinno wzmocnienie – przynajmniej informacyjne – powiązań budżetu z bilansem wszystkich dochodów i wydatków publicznych. Wymaga to w pierwszej kolejności ustanowienia jednolitego systemu sprawozdawczości finansowej w sektorze finansów publicznych i rozszerzenia obowiązków informacyjnych Ministra Finansów.

Opisane powyżej zmiany w układzie budżetu państwa obowiązujące mają również w budżetach jednostek samorządu terytorialnego – pozwoli to na ujednoczenie zasad ewidencji stosowanych w sektorze finansów publicznych. Zasadniczym argumentem za wprowadzeniem takich zmian do budżetów samorządowych jest jednak przekonanie, że merytoryczne argumenty za wprowadzeniem zmian w konstrukcji budżetu, sformułowane powyżej w odniesieniu do budżetu państwa, zachowują moc również w odniesieniu do budżetów samorządowych.

Wzmocnienie bazy dochodowej samorządu terytorialnego

Kompetencje i zasoby finansowe jednostek samorządu terytorialnego nie odpowiadają już ani roli, jaką jednostki te spełniają w wykonywaniu zadań publicznych, ani zadaniom, jakie wykonywać powinny w najbliższej przyszłości, ani nawet prawnie określonym (m.in. w Konstytucji i Europejskiej Karcie Samorządu Terytorialnego) gwarancjom ich samodzielności. Stan ten – konieczny do zmiany z przyczyn zasadniczych – negatywnie wpływa również na sposób funkcjonowania sektora finansów publicznych.

Reforma finansów samorządowych powinna obejmować:

- rozszerzenie katalogu dochodów własnych samorządów,
- zniesienie zbędnych ograniczeń w gospodarowaniu przez samorządy środkami finansowymi znajdującymi się w ich dyspozycji.

Zwiększenie dochodów własnych jednostek samorządu terytorialnego powinno przede wszystkim polegać na:

- ustanowieniu podatkowych źródeł dochodów własnych województw i powiatów, przy czym najlepszą drogą wydaje się albo ustanowienie udziałów tych jednostek we wpływach z podatku VAT pobieranego od wybranych podmiotów (np. przedsiębiorstw handlowych i usługowych), albo ustanowienie samorządowego podatku obrotowego, powiązane z obniżeniem stawek podatku VAT,
- przekazaniu samorządom dochodów państwowych instytucji publicznych, których rolą jest dziś głównie dystrybucja środków finansowych między jednostki samorządowe (Fundusz Pracy, PFRON).

Zmiany w systemie finansów Funduszu Pracy powinny polegać na tym, by:

- uznać, że składka stanowiąca obecnie dochód Funduszu Pracy stanowi w przeważającej części (85–90%) dochód jednostek samorządu terytorialnego (dochód odpowiednich budżetów jednostek samorządu terytorialnego),

a w pozostałej części – dochód Funduszu Pracy; dystrybucji środków między poszczególne jednostki samorządu terytorialnego dokonywałby Zakład Ubezpieczeń Społecznych;

- ustalić w ustawie algorytm podziału „samorządowej” części składki między poszczególne jednostki samorządu terytorialnego;

- ograniczyć zakres zadań Funduszu Pracy do:

- ✓ realizacji programów o charakterze ogólnopolskim,
- ✓ dysponowania rezerwą składki, której wielkość (w proporcji do pobranej składki) byłaby ustalona w ustawie, a która mogłaby być przeznaczona wyłącznie na dotacje do jednostek samorządu terytorialnego na dofinansowanie kosztów wybranych, obligatoryjnych zadań tych jednostek.

W analogiczny sposób powinny być przeprowadzone zmiany w finansach Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Jednocześnie zniesione powinny być bariery swobodnego gospodarowania przez samorządy ich środkami finansowymi. Najważniejsze przedsięwzięcia temu służące to:

- przekształcenie zadań zleconych jednostkom samorządowym na mocy ustaw w obligatoryjne zadania własne i zastąpienie dotacji przyznawanych na te zadania dochodami własnymi,
- włączenie do odpowiednich budżetów wszystkich samorządowych funduszy celowych i przekazanie władzom samorządowym obowiązku bezpośredniego wykonywania i finansowania zadań tych funduszy,
- zniesienie lub modyfikacja limitów zadłużenia, pozwalające na większą elastyczność działania jednostek w dobrej sytuacji finansowej i wzmacniające odpowiedzialność władz samorządowych za stan finansów komunalnych.

Niezależnie od zniesienia samej instytucji zadań zleconych z mocy ustaw rozważyć należy możliwość zniesienia dotacji na zadania zlecone, połączone z odpowiednim zwiększeniem dochodów własnych samorządów lub – co byłoby rozwiązaniem gorszym, lecz również korzystnym – zwiększeniem subwencji ogólnych.

Przestrzeganie zasad jawności i przejrzystości finansów publicznych

Oficjalnie deklarowana jawność i przejrzystość finansów publicznych pozostaje – mimo solidnych podstaw prawnych – kategorią czysto propagandową. Tymczasem brak jawności powoduje, że obywatelska kontrola nad finansami publicznymi – równie istotna, jak kontrola zinstytucjonalizowana (zewnętrzna i wewnętrzna) – nie może być w pełni skuteczna.

Za najważniejsze i pilne przedsięwzięcia zmierzające do poprawy stanu przestrzegania norm jawności i przejrzystości finansów publicznych uważam:

- wprowadzenie powszechnego obowiązku poddawania badaniom audytorskim i publikowania wyników audytu sprawozdań finansowych podmiotów sektora finansów publicznych oraz sprawozdań instytucji publicznych nie posiadających osobowości prawnej,
- ustanowienie instytucji audytorskiej, odpowiedzialnej za formalny audyt sprawozdań z wykonania budżetu państwa, głównych instytucji pozabudżetowych, NBP oraz największych jednostek samorządowych,
- wprowadzenie systematycznych kontroli przestrzegania zasad jawności i przejrzystości finansów publicznych,

- uznanie stanu jawności i przejrzystości finansów publicznych za jedno z podstawowych kryteriów oceny kierownictw organów i instytucji publicznych wszystkich szczebli,
- stworzenie mechanizmu łatwego dla obywatela dochodzenia jego praw naruszanych przez złamanie zasad jawności i przejrzystości,
- rozszerzenie zakresu obowiązków informacyjnych instytucji publicznych, by punkt ciężkości przenieść z obowiązku udostępniania danych na obowiązek informowania o swej działalności.

Dla poprawy przejrzystości finansów publicznych niezbędne jest również zniesienie możliwości manipulowania danymi o finansach publicznych za pomocą aktów prawnych niskiego rzędu, ustanawiających niezgodne z ogólnymi regułami (i dowolnie zmieniane) zasady ewidencji i prezentacji danych finansowych.

Wzmocnienie kontroli zaciągania zobowiązań przez podmioty publiczne

Konieczne jest przeniesienie punktu ciężkości bieżącej kontroli wykonywania budżetu państwa z kontroli przepływów pieniężnych na kontrolę procesów zaciągania zobowiązań pociągających za sobą wydatki budżetowe. Wymaga to wprowadzenia zasady wstępnej (*ex ante*) kontroli zobowiązań, będącej obecnie powszechnie stosowaną metodą wykonywania budżetu.

Konieczne jest również precyzyjne uregulowanie zasad zaciągania przez pozabudżetowe instytucje publiczne, a także odstąpienie od praktyk wymuszania zaciągania zobowiązań przez instytucje państwowe dotowane z budżetu państwa.

Dla skuteczności kontroli zaciągania zobowiązań przez instytucje publiczne niezbędne jest również wprowadzenie zasady memoriałowej ewidencji wydatków budżetowych, powodujące m.in. jednakowe traktowanie (z punktu widzenia wpływu na wynik budżetu) dokonanych wydatków i zaległości płatniczych.

Obowiązujący obecnie tryb kontroli wydatków *ex post* powinien być zastąpiony procedurami wstępnej kontroli zobowiązań zaciąganych w imieniu skarbu państwa. W nowym systemie zaciągnięcie zobowiązania byłoby możliwe przy łącznym spełnieniu trzech warunków:

- wydatek następujący w efekcie zaciągnięcia zobowiązania ma pokrycie w planie wydatków bieżącego budżetu, w niewygasających limitach wydatków z poprzednich lat lub w limitach środków na realizację programów wieloletnich;
- dokumentacja dostarczona przez jednostkę zaciągającą zobowiązanie pozwala stwierdzić, że potencjalny wydatek jest uzasadniony i legalny;
- na zaciągnięcie zobowiązania jednostka uzyska zgodę ministra finansów lub jego upoważnionego przedstawiciela.

Przyjęcie takiej procedury zwiększyłoby odpowiedzialność ministra finansów nie tylko za prawidłowe wykonanie budżetu państwa, lecz i za terminową realizację poszczególnych wydatków państwa, dając mu jednocześnie do ręki efektywny instrument zarządzania środkami finansowymi skarbu państwa objętymi budżetem państwa.

Wprowadzeniu kontroli *ex ante* zobowiązań skarbu państwa powinna towarzyszyć centralizacja kasowego wykonania budżetu państwa oraz wprowadzenie zasady uznawania za nieważne z mocy prawa zobowiązania skarbu państwa zaciągniętego z naruszeniem obowiązujących przepisów.

Racjonalizacja wydatków publicznych

Nie ma jednej, uniwersalnej dla wszystkich rodzajów działalności publicznej recepty na racjonalizację i obniżenie wydatków publicznych. Istotą reformy wydatków publicznych powinno być – w jej pierwszym etapie – dokonanie szczegółowego przeglądu zadań wykonywanych obecnie przez władze publiczne oraz dokonanie przeglądu i oceny wydatków dokonywanych na poszczególne zadania. Wynikiem tej oceny powinny być szczegółowe propozycje dotyczące z jednej strony ewentualnego ograniczenia listy zadań publicznych, z drugiej – wprowadzenia zmian organizacyjnych zmierzających do obniżenia kosztów wykonywania zadań publicznych. Działania te powinny zostać przeprowadzone możliwie szybko, lecz ważne jest, by sektorowe reformy wydatków wprowadzone były z jednoczesnym wdrożeniem opisanych wcześniej zmian ogólnych zasad funkcjonowania sektora finansów publicznych.

Opisane poniżej propozycje zmian w wydatkach publicznych nie mają charakteru pełnego, zwartego programu. Powinny one być raczej traktowane jako przykładowe wskazanie możliwych pól racjonalizacji funkcjonowania instytucji publicznych i przykładów metod osiągania oszczędności w wydatkach publicznych.

W podobny sposób traktować należy zaprezentowany wybór działów sektora finansów publicznych. W naszym przekonaniu oszczędności w funkcjonowaniu instytucji publicznych należy poszukiwać we wszystkich rodzajach działalności, nie tylko w wymienionych poniżej.

Projektując szczegółowe działania racjonalizujące wydatki publiczne, przyjmując należy pewne bardzo ogólne, ale ważne zasady reformy wydatków. Można je syntetycznie przedstawić w następujący sposób.

■ Reformy wydatkowe rozpoczynać trzeba od ustalenia możliwości przekazania władzom samorządowym części zadań wykonywanych obecnie przez administrację rządową.

■ Działania polegające na zmianie sposobów wykonywania i finansowania zadań publicznych powinny mieć pierwszeństwo przed propozycjami ograniczenia zakresu zadań publicznych – z wyjątkiem zadań, których wykonywanie ze środków publicznych jest w oczywisty sposób zbędne.

■ Racjonalizacja wydatków publicznych powinna być powiązana z ustaleniem standardów jakości i dostępności usług publicznych. Standardy te powinny odpowiadać faktycznym możliwościom (nie tylko finansowym) instytucji publicznych świadczących te usługi – nawet jeśli będzie to oznaczało formalne obniżenie standardów w stosunku do obowiązującego obecnie prawa.

■ Wdrażanie reform wydatków musi być powiązane z uruchomieniem systemów (odpowiednich dla poszczególnych rodzajów wydatków) monitorowania sposobu wykonywania zadań publicznych.

■ System zasilania budżetów samorządowych z budżetu państwa powinien w większym niż dotąd stopniu uwzględniać wspieranie przedsięwzięć zmierzających do racjonalizacji i trwałego zmniejszania wydatków na działalność z zakresu użyteczności publicznej.

dr Wojciech Misiąg

Wybór tekstu z „Białej Księgi” oraz skróty pochodzą od redakcji.

Nowe podejścia do zarządzania innowacjami

Jerzy Baruk

Wstęp

Zarządzanie innowacyjne staje się wiodącym czynnikiem postępu opartego na zasadzie: sukces przedsiębiorstwa to szybkie wdrożenie innowacji i szybkie ich zweryfikowanie na rynku. Podstawowym warunkiem stosowania tej zasady są zmiany w mentalności kierowników¹⁾. Kadre kierowniczą powinna przepełniać „żądza nowoczesności”. Oznacza to, że działalność innowacyjna powinna być „twórczą rutyną” każdego kierownika, a nie „heroicznym wyczynem”. Obowiązkiem każdego kierownika jest „być przedsiębiorczym”, promować udane innowacje²⁾.

W praktyce innowacje, rozumiane jako „świadome wprowadzanie i zastosowanie w miejscu pracy, wewnątrz grupy pracowników lub organizacji, pomysłów, procesów, produktów bądź procedur, które są nowe dla danego środowiska, zespołu lub organizacji, i których celem jest udoskonalenie funkcjonowania tych struktur”³⁾, przysparzają różnicowanych korzyści. Zwykle przejawiają się one zyskiem ekonomicznym, osobistym rozwojem pracowników, większą satysfakcją z pracy, lepszą komunikacją wewnątrz organizacji, większą spójnością grupy, wzrostem zasobu wiedzy i doświadczenia⁴⁾, wzrostem wskaźników produkcyjnych i ekonomicznych.

Wartość każdej innowacji technologicznej, zwłaszcza produktowej, weryfikuje rynek. Jeżeli spełnia on określone warunki, może stanowić siłę napędową wszelkich działań innowacyjnych. W obecnej dobie konieczne jest przesunięcie punktu ciężkości procesów gospodarczych z zagadnień sterowania produkcją na zagadnienia wdrażania innowacji na podstawie prognoz wynikających z analizy otoczenia – prognozy zmian oczekiwań klientów, prognozy rynku zbytu, prognozy rynku kapitałowego i rynku zatrudnienia⁵⁾. Innowacje materializują się w przedsiębiorstwach, więc istotnego znaczenia nabierają właściwe relacje: rynek – przedsiębiorstwo – jego działalność innowacyjna – postawy kierowników. Właśnie kierownicy podejmują decyzje sprzyjające dynamicznemu rozwojowi działalności innowacyjnej lub ją ograniczające. Dlatego też przedmiotem wielu badań empirycznych są poglądy i postawy kierowników wobec innowacji⁶⁾. Przykładem mogą być badania na temat „Innowacje w 2003 r.: doświadczenia i priorytety europejskich kierowników”, przeprowadzone we wrześniu 2003 roku na użytek Komisji Europejskiej⁷⁾. Badaniu kwe-

stionariuszowemu poddano 3010 kierowników (przedstawicieli zarządów) przedsiębiorstw zatrudniających przynajmniej 20 pracowników w 15 państwach członkowskich Unii Europejskiej. Jednym z celów tych badań było zidentyfikowanie działań biznesowych, na których – zdaniem kadry kierowniczej – przedsiębiorstwa powinny zogniskować swoją uwagę w ciągu najbliższych dwóch lat⁸⁾.

Celem niniejszej publikacji jest więc omówienie wyników tych badań i porównanie ich z wynikami uzyskanymi we wrześniu 2002 r.

Nowe podejścia do zarządzania innowacjami wymagające szczególnej koncentracji przedsiębiorstwa

Jedno z pytań zadanych kierownikom wymagało wskazania tych podejść do zarządzania innowacjami, na których przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności powinno zogniskować swoją uwagę w najbliższych dwóch latach. Do przedsięwzięć tych zaliczono:

- nowe technologie wytwarzania,
- stosunki z dostawcami lub użytkownikami,
- logistykę, metody dostaw,
- właściwości nowych wyrobów lub usług,
- przetwarzanie danych i informacji,
- restrukturyzację procesu decyzyjnego.

Jak wynika z tabeli, kierownicy zamierzali skoncentrować swoją uwagę na wielu działaniach biznesowych, z których wyraźniejszą przewagę uzyskały stosunki z dostawcami i użytkownikami (23%) oraz właściwości nowych wyrobów lub usług (21%). Na kolejnych pozycjach znalazły się:

- przetwarzanie danych i informacji (16%),
- nowe technologie wytwarzania (15%),
- logistyka, metody dostaw (12%),
- restrukturyzacja procesu decyzyjnego (10%).

W przekroju państw członkowskich widoczne są znaczne różnice w ocenie ważności poszczególnych podejść do zarządzania innowacjami, na których należałoby się skoncentrować w pierwszej kolejności w najbliższych dwóch latach. W Finlandii, Szwecji, Holandii, Niemczech, Irlandii, Wielkiej Brytanii i Danii pierwszoplanowym, najczęściej wymienianym podejściem były stosunki z dostawcami lub użytkownikami. W Austrii, Hiszpanii i Belgii postawiono głównie na właściwości nowych wyrobów i usług. Zdaniem kierowników z Luksemburga, Portugalii, Włoch i Grecji

Tab. Nowe podejścia do zarządzania innowacjami, na których należy skoncentrować uwagę przedsiębiorstw w następnych dwóch latach – opinie kierowników (wyniki badań z września 2003 r.)

Wyszczególnienie	Rodzaj podejścia						
	Stosunki z dostawcami lub użytkownikami	Właściwości nowych wyrobów lub usług	Przetwarzanie danych i informacji	Nowe technologie wytwarzania	Logistyka, metody dostaw	Restrukturyzacja procesu decyzyjnego	Brak odpowiedzi lub nie wiem
	% odpowiedzi						
Unia Europejska (15 UE)	23	21	16	15	12	10	3
Finlandia	33	20	15	11	14	7	0
Szwecja	33	9	21	7	19	5	5
Holandia	30	15	25	9	11	7	3
Niemcy	29	24	17	13	6	9	2
Irlandia	28	23	17	8	7	13	2
Wielka Brytania	26	21	14	12	9	12	5
Dania	22	14	17	10	21	11	4
Austria	22	28	8	12	11	8	12
Luksemburg	19	9	22	23	17	9	2
Hiszpania	17	22	18	17	16	7	3
Portugalia	17	13	12	23	15	12	8
Belgia	15	27	16	13	16	11	2
Francja	15	16	22	14	19	9	5
Włochy	15	22	10	23	16	13	1
Grecja	8	18	13	37	11	10	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Innobarometer*, Directorate General Enterprise, European Commission 2004, tab. 3.1, s. 33.

szczególnego zainteresowania w zarządzaniu innowacjami wymagały nowe technologie wytwarzania. Wreszcie we Francji najczęściej wskazywano na potrzebę doskonalenia przetwarzania danych i informacji.

W dziesięciu krajach członkowskich na końcu listy podejść do zarządzania innowacjami, wymagających szczególnego zainteresowania, znalazła się restrukturyzacja procesów decyzyjnych. W trzech krajach takim podejściem stała się logistyka i metody dostaw, w dwóch – przetwarzanie danych i informacji, w Danii – nowe technologie wytwarzania, a w Grecji – stosunki z dostawcami lub użytkownikami.

Różnice ocen poszczególnych podejść, wymagających koncentracji uwagi przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności wahały się:

- w przypadku stosunków z dostawcami lub użytkownikami od 33% w Finlandii i Szwecji do 8% w Grecji,
- w przypadku właściwości nowych wyrobów lub usług od 28% w Austrii i 27% w Belgii do 9% w Szwecji i Luksemburgu,
- w przypadku przetwarzania danych i informacji od 25% w Holandii do 8% w Austrii,
- w przypadku nowych technologii wytwarzania od 37% w Grecji do 7% w Szwecji,
- w przypadku logistyki i nowych metod dostaw od 21% w Danii do 6% w Niemczech,
- w przypadku restrukturyzacji procesów decyzyjnych od 13% w Irlandii i Włoszech do 5% w Szwecji.

W państwach o zbliżonym do Polski poziomie rozwoju, a więc w Hiszpanii, Grecji i Portugalii, częstość wskazywania poszczególnych podejść do zarządzania innowacjami, wymagających skoncentrowania uwagi przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności, różniła się wyraźnie. W Hiszpanii najwięcej głosów oddano na doskonalenie własności nowych wyrobów lub usług (28%), w Grecji i Portugalii – na wprowadzanie nowych technologii wytwarzania (odpowiednio 37% i 23%). Można więc uznać, że najczęstszą słabością zarządzania innowacjami w firmach greckich i portugalskich, zwłaszcza greckich, były właśnie nowe technologie wytwarzania.

Znacznie rzadziej kierownicy wskazywali na potrzebę:

- restrukturyzacji procesów decyzyjnych: 7% odpowiedzi w Hiszpanii, 10% w Grecji i 12% w Portugalii,
- doskonalenia przetwarzania danych i informacji – 12% w Portugalii i 13% w Grecji,
- poprawy stosunków z dostawcami lub użytkownikami – 8% w Grecji.

W tabeli przedstawiono działania biznesowe (zidentyfikowane w badaniach z września 2003 r.), na których nowe podejścia do zarządzania innowacjami powinny być skoncentrowane w pierwszej kolejności w kolejnych dwóch latach. Interesujące jest, czy i jak zmieniła się struktura odpowiedzi w porównaniu z badaniami tego samego problemu, przeprowadzonymi rok wcześniej. Wskazują one, że w 2002 r. do priory-

tetowych działań biznesowych, na których powinny być zogniskowane nowe podejścia do zarządzania innowacjami w najbliższych dwóch latach, zaliczono:

- wzmacnianie związków z dostawcami lub użytkownikami – 24% odpowiedzi,
- doskonalenie właściwości (parametrów) nowych wyrobów lub usług – 22% odpowiedzi,
- wprowadzanie nowych technologii wytwarzania – 16% odpowiedzi,
- doskonalenie przetwarzania danych i informacji – 14% odpowiedzi,
- doskonalenie logistyki lub metod dostaw – 11% odpowiedzi,
- restrukturyzację procesów podejmowania decyzji – 9% odpowiedzi.

Struktura tych odpowiedzi jest stabilna i bardzo zbliżona do tej, którą zidentyfikowano w roku 2003. W 2002 r. 24% kierowników za najważniejsze działanie biznesowe wymagające nowego podejścia do zarządzania innowacjami uznało wzmocnienie związków z dostawcami lub użytkownikami. Rok później takich odpowiedzi było 23%. O jeden punkt procentowy różniły się również odpowiedzi dotyczące doskonalenia parametrów nowych produktów lub usług. Na potrzebę wprowadzania nowych technologii wytwarzania zwróciło uwagę 16% kierowników w 2002 r. i 15% w roku 2003. W 2002 r. – zdaniem 14% odpowiadających – priorytetowym działaniem biznesowym, na którym przedsiębiorstwa powinny skoncentrować uwagę w pierwszej kolejności, było doskonalenie przetwarzania danych i informacji. Rok później podobną opinię wyraziło 16% badanych. O jeden punkt procentowy wzrósł odsetek kierowników uważających, że priorytetowym przedsięwzięciem powinno być doskonalenie logistyki lub metod dostaw. Podobnie było w przypadku restrukturyzacji procesów podejmowania decyzji.

Nieco większe różnice poglądów występowały w poszczególnych krajach członkowskich. Otóż w 2002 r. stosunki z dostawcami lub użytkownikami, stanowiące działanie biznesowe wymagające nowego podejścia do zarządzania innowacjami w pierwszej kolejności, najczęściej wskazywano w Szwecji (32%), Niemczech i Finlandii (po 30%), Irlandii (28%) i Wielkiej Brytanii (27%). Po upływie roku do grupy wymienionych państw dołączyły Holandia (30%) i Dania (22%). Jednocześnie odsetek kierowników wskazujących to działanie biznesowe wzrósł o 1 pkt. proc. w Szwecji, o 3 pkt. proc. w Finlandii, zmniejszył się o 1 pkt. proc. w Niemczech i Wielkiej Brytanii oraz pozostał na tym samym poziomie w Irlandii (po 28%).

W 2002 r. w Luksemburgu i Belgii najczęściej wskazywanym działaniem biznesowym było doskonalenie właściwości nowych wyrobów lub usług. Rok później miejsce Luksemburga, dla którego ważniejszym przedsięwzięciem stało się wprowadzanie nowych technologii wytwarzania, zajęła Hiszpania.

Wprowadzanie nowych technologii wytwarzania, traktowane jako działanie biznesowe wymagające nowych podejść do zarządzania innowacjami, w 2002 r. przodowało we Włoszech i w Grecji (po 32%), Portugalii (26%) i w Hiszpanii (23%). Przy czym w 2003 r. licz-

ba wskazań wzrosła o 5 pkt. proc. w Grecji, spadła o 3 pkt. proc. w Portugalii i o 9 pkt. proc. we Włoszech.

W Holandii i we Francji najczęściej wymienianym w 2002 r. działaniem biznesowym było przetwarzanie danych i informacji. Po upływie roku przedsięwzięcie to utrzymało się na pierwszym miejscu we Francji przy wzroście odsetka wskazań o 1 pkt. proc. Natomiast w Holandii priorytetem stało się doskonalenie związków z dostawcami lub użytkownikami (30%). Przetwarzanie danych i informacji poparło 25% kierowników.

W pierwszym badaniu najczęściej wskazywaną sła- bością przedsiębiorstw duńskich była logistyka i metody dostaw (21%). Odsetek takich wskazań nie zmienił się w 2003 r., mimo że na pierwsze miejsce wysu- nęły się stosunki z dostawcami lub użytkownikami (22%).

W 2002 r. i w 2003 r. względnie mało problemów nastroczały procesy podejmowania decyzji, a tym samym konieczność ich restrukturyzacji. W żadnym z państw członkowskich starej UE działanie to nie znalazło się na pierwszym miejscu pod względem czę- stotliwości wskazań. W 2002 r. potrzebę zogniskowania uwagi na tym działaniu biznesowym, częściej niż gdzie indziej, podkreślano w Irlandii (14%), we Włoszech i w Grecji (po 12%) oraz w Wielkiej Brytanii i Portu- galii (po 11%). W 2003 r. do takich krajów należały Irlandia i Włochy (po 13%), Wielka Brytania i Portu- galia (po 12%), Dania i Belgia (po 11%). Na przestrze- ni roku z grupy tej ubyla Grecja, a przybyły Dania i Belgia, przy zachowaniu nieznacznych różnic w czę- stotliwości wskazań tego działania.

Porównanie wyników badań z dwóch kolejnych lat nie stwarza podstaw do wyciągnięcia jednoznacznych wniosków odnośnie do skuteczności inicjatyw kadry kierowniczej, które zmierzałyby do zmniejszenia in- tensywności występowania poszczególnych ograniczeń biznesowych, wymagających nowych podejść do zarzą- dzania innowacjami.

W państwach o zbliżonym do Polski poziomie roz- woju, a więc w Hiszpanii, Grecji i Portugalii, w 2002 r., najczęściej odczuwano potrzebę wprowadzania no- wych technologii wytwarzania. Podobnie było w 2003 r. z wyjątkiem Hiszpanii, gdzie taką potrzebą stało się doskonalenie właściwości nowych wyrobów lub usług. W Grecji 32% kierowników w 2002 r. i 37% w 2003 r. optowało za koniecznością wprowadzania nowych technologii wytwarzania. W Portugalii takich wskazań było 26% w 2002 r. i 23% w 2003 r. Pozosta- le działania biznesowe wymagające nowych podejść do zarządzania innowacjami znajdowały poparcie kilku- nastu lub kilku procent badanych.

Zakończenie

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw sta- je się coraz bardziej złożona. Ograniczają ją różnego rodzaju niesprawności w działaniach biznesowych, zwłaszcza w takich obszarach, jak:

- stosunki z dostawcami lub użytkownikami,
- właściwości nowych wyrobów lub usług,
- przetwarzanie danych i informacji,

- wprowadzanie nowych technologii wytwarzania,
- logistyka i metody dostaw,
- procesy podejmowania decyzji.

Właśnie działania biznesowe odpowiadające powyższemu obszarom stanowiły przedmiot badań empirycznych omówionych w niniejszej publikacji. Wyniki tych badań wskazują na określone słabości przedsiębiorstw, wymagające nowych podejść do zarządzania innowacjami celem zminimalizowania negatywnych skutków ich oddziaływania. Najczęściej wskazywaną słabością przedsiębiorstw funkcjonujących w starej UE okazały się stosunki z dostawcami lub użytkownikami. Tak uważało 24% kierowników w 2002 r. i 23% w roku 2003.

Dynamiczny rozwój działalności innowacyjnej utrudniają więc niewłaściwe relacje między przedsiębiorstwami i dostawcami lub użytkownikami. Usunięcie tych nieprawidłowości może zdynamizować procesy innowacyjne, z czego kierownicy zdają sobie sprawę, jednak ich reakcje nie wydają się wystarczająco skuteczne, aby wyraźnie zmniejszyć intensywność występowania tego czynnika. Świadczy o tym zaledwie jedynoprocentowy spadek liczby wskazań tego działania biznesowego w kolejnych badaniach.

Podobne wnioski dotyczą drugiego pod względem częstości wskazań działania biznesowego, jakim jest doskonalenie własności nowych wyrobów lub usług. Tak jak i w przypadku pozostałych działań, wymaga ono nowych podejść do zarządzania innowacjami. Jednak nie były one dostatecznie skuteczne, skoro od 2002 r. do 2003 r. liczba wskazań zmniejszyła się zaledwie o 1 pkt proc.

Rozwój działalności innowacyjnej ograniczany był również słabościami tkwiącymi we wprowadzaniu nowych technologii wytwarzania, dlatego 16% kierowników w UE w 2002 r. i 15% w roku 2003 uznało za konieczne skoncentrowanie uwagi przedsiębiorstw na tym rodzaju działalności biznesowej w celu poprawienia skuteczności procesów innowacyjnych. Upływający czas nie wpłynął zasadniczo na zmianę intensywności występowania utrudnień towarzyszących wprowadzaniu nowych technologii wytwarzania, co świadczy o niskiej skuteczności nowych podejść do zarządzania innowacjami.

Charakterystyczne jest nasilenie się w miarę upływu czasu oddziaływania przeszkody w postaci przetwarzania danych i informacji. Liczba wskazań tego działania biznesowego zwiększyła się o 2 pkt. proc. w porównaniu do roku 2002. Podobne wnioski wynikają z analizy częstości wskazań dwóch pozostałych działań biznesowych, tj. logistyki i metod dostaw oraz procesów podejmowania decyzji. Mimo że kierownicy odczuwali potrzebę pierwszoplanowej koncentracji uwagi na tych przedsięwzięciach i wprowadzania nowych podejść do zarządzania innowacjami, to ich skuteczność nie była wystarczająca, skoro odsetek wskazań tych działań zwiększył się o 1 pkt proc.

Działania biznesowe wymagające nowych podejść do zarządzania innowacjami cechowały się zmiennym nasileniem występowania w poszczególnych krajach członkowskich UE i względną stabilnością w czasie. Przykładowo, w 2003 r. 33% kierowników w Finlandii

dostrzegało potrzebę wzmocnienia związku własnego przedsiębiorstwa z dostawcami lub użytkownikami wytwarzanych wyrobów lub świadczonych usług. Rok wcześniej takich wskazań było o 3 pkt. proc. mniej. Na przeciwnym końcu skali znalazła się Grecja, gdzie zaledwie 8% kierowników działanie to uznało za pierwszoplanowe dla przedsiębiorstw w najbliższych dwóch latach. W 2002 r. takich wskazań było 11%.

W 2003 r. 28% przedsiębiorstw austriackich uznało, że nowe podejścia do zarządzania innowacjami powinny koncentrować się głównie na doskonaleniu własności nowych wyrobów lub usług. Rok wcześniej takich odpowiedzi było 31%. Wymienionej działalności biznesowej znacznie mniej uwagi poświęcono w Szwecji i Luksemburgu (po 9%), mimo że rok wcześniej 25% kierowników w Luksemburgu i 14% w Szwecji dostrzegało potrzebę doskonalenia parametrów nowych wyrobów lub usług.

Generalnie wymienione działania biznesowe wymagające nowych podejść do zarządzania innowacjami można uznać za słabe strony dotychczasowej działalności przedsiębiorstw starej UE. Tworzą one trzy grupy problemów do rozwiązania przez zarządzających, wynikających z:

- niedoskonałości współpracy z instytucjami otoczenia,
- niedoskonałości wytwarzanych wyrobów, świadczonych usług i stosowanych technologii wytwarzania,
- słabości przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych.

Struktura odpowiedzi kierowników, zidentyfikowanych zarówno w 2002 r., jak i w 2003 r., świadczy o metodycznych trudnościach w rozwiązywaniu takich problemów oraz o zróżnicowanym stopniu ich nasilenia w poszczególnych państwach członkowskich UE.

dr inż. Jerzy Baruk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania i Marketingu

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. J. BARUK, *Innowacje źródłem sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces organizacji. Strategie i innowacje*, pod red. J. RYBICKIEGO, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot 2005, s. 415.
- ²⁾ Por. W. GRUDZEWSKI, I. HEJDUK, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 445.
- ³⁾ M.A. WEST, *Rozwijanie kreatywności oraz ewolucji organizacji*, PWN, Warszawa 2000, s. 13.
- ⁴⁾ Wprowadzając innowacje organizacje tworzą nową wiedzę, którą przekazują na zewnątrz, aby przededefiniować problemy i ich rozwiązania. Por. I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 79.
- ⁵⁾ Por. I. DURLIK, *Metoda projektowania restrukturyzacji techniczno-organizacyjnej zakładów przemysłowych high-technology*, raport z realizacji projektu badawczego KBN, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2001, s. 3/20.
- ⁶⁾ Pogłębioną dyskusję pojęcia innowacji oraz ewolucji systemów innowacji przedstawiono [w:] J. BARUK, *Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 11–14.
- ⁷⁾ Por. *Innobarometer*, European Commission, Directorate General Press and Communication, luty 2004.
- ⁸⁾ Tamże, s. 3.

Zmiany w systemach motywowania i kontrolowania polskich przedsiębiorstw

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert, Janusz Kraśniak

Wstęp

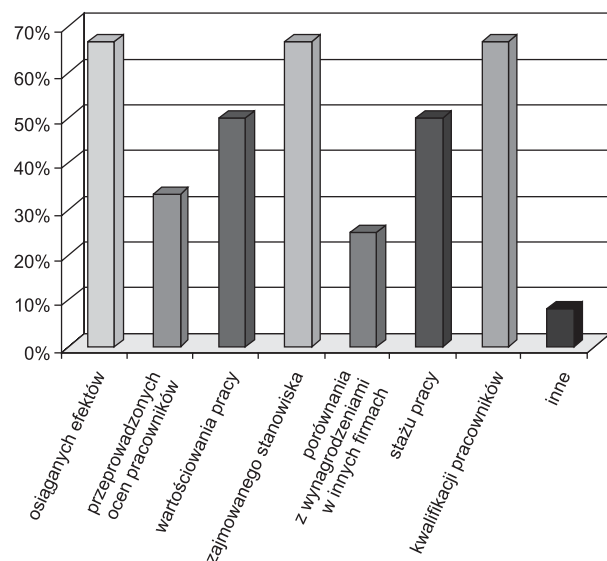
Celem artykułu jest prezentacja wyników badań identyfikujących zmiany zachodzące w systemie motywowania i kontrolowania w polskich przedsiębiorstwach¹⁾.

Prezentowane w artykule wyniki badań są częścią szerszego projektu zmierzającego do identyfikacji zmian zachodzących w procesie zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, Rosji, Rumunii i na Węgrzech, nakierowanego na:

- identyfikację zmian zachodzących w systemie zarządzania,
- analizę wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania,
- ocenę zaimplementowanych rozwiązań strukturalnych.

Motywowanie

Kształt systemu motywacyjnego został scharakteryzowany przy wykorzystaniu trzech zmiennych: determinant wynagrodzeń (zob. rysunek 1), składowych systemów wynagradzania (zob. rysunek 2) oraz stosowanych bodźców motywacyjnych (zob. rysunek 3).

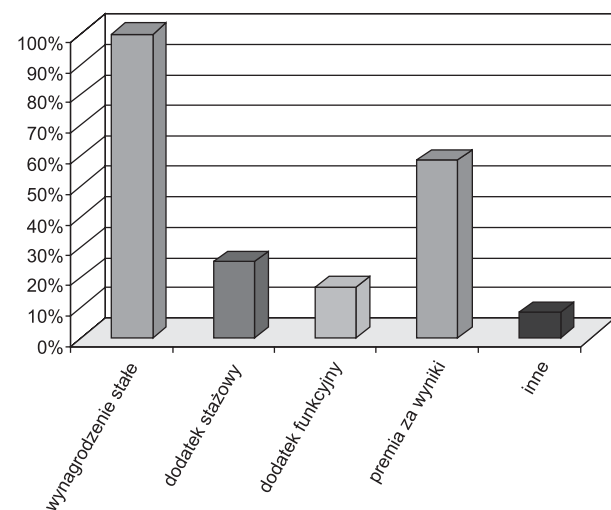


Rys. 1. Determinanty wynagrodzeń – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.

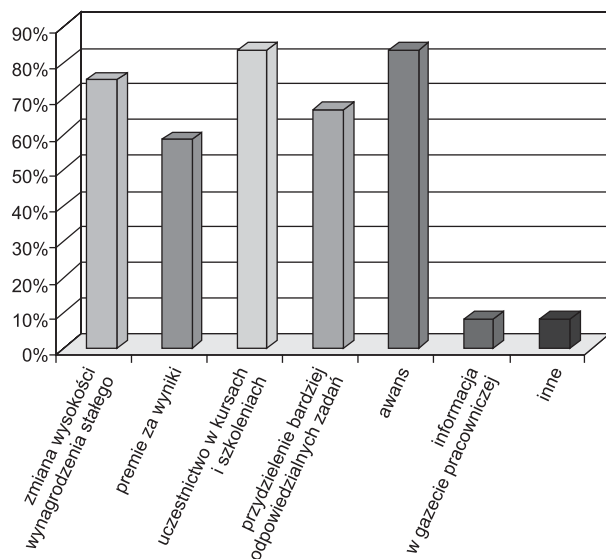
Przeprowadzone badania wskazują, że system wynagrodzeń w polskich przedsiębiorstwach konstruowany jest na podstawie trzech zmiennych (zob. rysunek 1): osiągnięte efekty, posiadane kwalifikacje, zajmowane stanowisko (każda ze zmiennych otrzymała taką samą liczbę wskazań – 67%). O ile kształtowanie się dwóch pierwszych determinantów należy uznać za prawidłowe, o tyle uzależnienie wynagrodzenia od zajmowanego stanowiska nie jest czynnikiem pozytywnie wpływającym na jakość i efektywność wykonywanej pracy, i co za tym idzie, nie powinno raczej znajdować odzwierciedlenia w poziomie wynagrodzenia. Analiza wyników badań pozwala na wyprowadzenie dwóch dosyć zaskakujących wniosków: po pierwsze, o stosunkowo niskim powiązaniu wielkości wynagrodzenia z rynkiem pracy (*benchmarking* wynagrodzeń jako determinantę poziomu wynagrodzeń wskazano w zaledwie 25% badanych przedsiębiorstwach), po drugie, o braku pozytywnej korelacji wynagrodzeń z ocenami pracowniczymi (33% wskazań), co nie do końca jest zbieżne ze wskazanym wysokim znaczeniem kompetencji pracowników w ustalaniu wynagrodzeń (powstaje bowiem pytanie, w jaki sposób te kompetencje są ustalane).

Poziom wynagrodzenia pracowników w badanych przedsiębiorstwach (zob. rysunek 2) jest w przeważającej mierze pochodną wynagrodzenia stałego, które

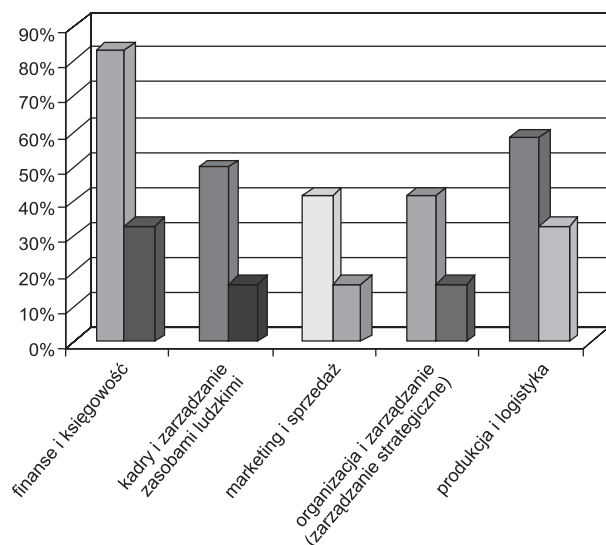


Rys. 2. Składowe systemu wynagrodzeń – wyniki badań

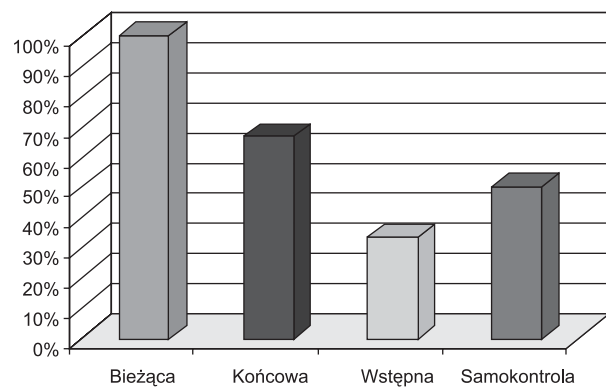
Źródło: opracowanie własne.



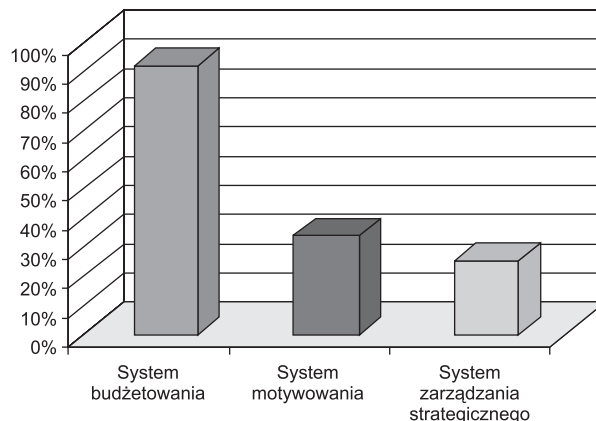
Rys. 3. Bodźce motywacyjne – wyniki badań
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Poziom implementacji controllingu – wyniki badań
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Rodzaje wykorzystywanych form kontroli – wyniki badań
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Powiązanie systemu kontroli z innymi systemami w przedsiębiorstwie – wyniki badań
Źródło: opracowanie własne.

wspierane jest dodatkowymi czynnikami finansowymi. Obserwacja, że najczęściej wykorzystywanym finansowym czynnikiem motywacyjnym jest premia za wyniki (58% wskazań), nie do końca jest zbieżna z zaprezentowanymi wcześniej wynikami, zgodnie z którymi osiągnięte efekty jako determinantę wynagrodzenia wskazało 67% respondentów. Istotną rolę w składowych wynagrodzenia odgrywają elementy *de facto* z motywacją nie mające nic wspólnego (chyba że będziemy rozpatrywali je w kategoriach premii za lojalność) – dodatek stażowy (25%) i funkcyjny (17%).

Najczęściej wykorzystywanymi bodźcami motywacyjnymi (zob. rysunek 3) są awanse (które, jak pokazują badania, nie zawsze powiązane są ze zmianą poziomu wynagrodzenia) oraz uczestnictwo w kursach i szkoleniach. Przeprowadzone badania wskazują jednoznacznie, że przedsiębiorstwa relatywnie rzadko sięgają po „bezkosztowe” metody motywacyjne, takie jak przydzielanie bardziej odpowiedzialnych zadań (67%) czy też informacje w gazecie pracowniczej (8%). Powstaje w tym miejscu pytanie, czy jest to działanie celowe i świadome, wynikające z przeprowadzonych badań i analiz, czy też opiera się na intuicyjnym (i często mylnym) przeświadczeniu o wyższości finansowych czynników motywacyjnych nad pozafinansowymi.

Kontrolowanie

Zastosowanie systemowego podejścia do procesu kontrolowania spowodowało, że przeanalizowany został poziom wykorzystania controllingu (zob. rysunek 4), formy wykorzystywanych kontroli (zob. rysunek 5) oraz powiązanie systemu kontroli z innymi systemami w przedsiębiorstwie (zob. rysunek 6).

Analiza poziomu implementacji systemu controllingu (zob. rysunek 4) w przedsiębiorstwach pozwala na wyprowadzenie trzech wniosków. Po pierwsze, na stosunkowo wysokim poziomie kształtuje się odsetek przedsiębiorstw posiadających wdrożony system operacyjnego controllingu finansowego (83%), co jest konsekwencją specyfiki badanych przedsiębiorstw (w badaniach przeważały przedsiębiorstwa duże). Po drugie, badane przedsiębiorstwa w dużym stopniu wykorzystywały operacyjny controlling w obszarze produk-

cji i logistyki (58%), zarządzania zasobami ludzkimi (50%), marketingu i sprzedaży (42%) oraz organizacji (42%). Po trzecie, system controllingu strategicznego wykorzystywany jest znacznie częściej w obszarze finansów i księgowości oraz produkcji i logistyki (33%) niż w innych obszarach organizacji.

W badanych przedsiębiorstwach najczęściej wykorzystywaną formą kontroli jest kontrola bieżąca (100% wskazań), stosunkowo rzadziej kontrola końcowa (67%) i samokontrola (50%). Analizując wyniki badań, wydaje się, że potencjał możliwości tkwiący w kontroli końcowej i samokontroli w znaczącym stopniu jest nie wykorzystany. Niski poziom samokontroli będący naturalną konsekwencją wysokiego poziomu centralizacji nie wpływa pozytywnie na proces kształtowania wartości organizacji, natomiast niewykorzystywanie wniosków wynikających z kontroli końcowej może negatywnie wpłynąć na proces uczenia się organizacji.

System kontroli w badanych organizacjach jest w ograniczonym stopniu powiązany z innymi systemami zarządzania (zob. rysunek 6). Najczęściej wskazywanym systemem zintegrowanym z systemem kontroli jest system budżetowania (92%). Znacznie rzadziej można zaobserwować powiązanie systemu kontroli z systemem motywowania (33%) i zarządzania strategicznego (25%). Brak powiązania kontroli z innymi systemami można uznać za dosyć poważną dysfunkcję zarządzania – pracownicy nie są bowiem rozliczani z wykonywanych zadań, ani też nie są we właściwy sposób monitorowane działania strategiczne (co może negatywnie wpływać na poziom osiąganych celów).

Podsumowanie

Przeprowadzone badania nad systemami motywowania i kontrolowania polskich przedsiębiorstw pozwoliły na zbudowanie pewnego „wyjściowego” obrazu badanych podmiotów i co za tym idzie na wyprowadzenie kilku kluczowych wniosków.

- System wynagrodzeń kształtowany jest na podstawie osiąganych efektów, posiadanych kwalifikacji oraz zajmowanego stanowiska, przy czym podstawową składową poziom wynagrodzeń pracowników cały czas pozostaje wynagrodzenie zasadnicze.

- Podstawowymi czynnikami motywacyjnymi są czynniki finansowe, natomiast znaczenie czynników pozafinansowych jest mocno ograniczone.

- Większość badanych przedsiębiorstw wykorzystuje instrumenty controllingu (głównie operacyjnego).

- Najczęściej wykorzystywaną formą kontroli jest kontrola bieżąca, stosunkowo rzadziej wykorzystywane są: kontrola końcowa i samokontrola.

- System kontroli w ograniczonym stopniu jest powiązany z pozostałymi systemami zarządzania.

*prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz
dr Szymon Cyfert
dr Janusz Kraśniak*

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

¹⁾ Założenia postępowania badawczego oraz wyniki badań dotyczące systemu planowania i organizowania zostały zaprezentowane [w:] *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2006.

Wprowadzenie

Społeczny kontekst decyzji gospodarczych budzi od wielu lat negatywne skojarzenia, głównie za sprawą nagłaśnianych przez media działań przestępczych. Tymczasem każdy menedżer jest osadzony w konkretnych warunkach społecznych. Każde przedsiębiorstwo to społeczność o licznych i zróżnicowanych więziach z otoczeniem. Tworzą one ważny, relacyjny zasób przedsiębiorstwa. Ważny dlatego, że niezwykle trudny do imitacji, ściśle specyficzny. Stwarza on przesłanki do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Powstaje pytanie o możliwości wykorzystania zasobów relacyjnych, a w ramach tej kategorii szczególnie kapitału społecznego, w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Liczne badania, prowadzone zarówno w Polsce, jak i na świecie, zdają się potwierdzać wagę zagadnienia.

Autor podejmuje problem wykorzystania kapitału społecznego w tworzeniu sieci międzyorganizacyjnej. Definiuje kapitał społeczny jako formę kapitału oraz jako zasób przedsiębiorstwa. Przywołuje cechy, rolę i znaczenie sieci międzyorganizacyjnych w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Przedstawia na tej podstawie *case study* opisujące tworzenie sieci punktów partnerskich Banku X. Ilustruje w ten sposób tezę, że wykorzystanie kapitału społecznego może przyczynić się do przyspieszenia procesu tworzenia sieci, obniżenia jego kosztów, ograniczenia ryzyka. Ogólnie biorąc, dodatkowo wpływa na sprawność tworzenia sieci.

Sieci społeczne – kapitał, zasób, struktura?

Aktywność gospodarza to szczególnie rodzaj aktywności społecznej człowieka, wobec tego osadzenie decyzji menedżerskich w kontekście społecznym jest oczywistością. Pojawia się zatem perspektywa socjologiczna badań nad organizacjami. Ogólnie rzecz biorąc podejście socjologiczne do aliansów i sieci gospodarczych¹⁾ obejmuje cztery obszary zainteresowania badawczego.

- **Nierówność** – koncentruje się na wyjaśnianiu nierównego dostępu do zasobów oraz możliwości rynkowych ze względu na kontekst społeczny podmiotów gospodarczych. Wyjaśnia to różnorodność (heterogeniczność) przedsiębiorstw ze względu na kontekst społeczny.

- **Osadzenie** – skupia uwagę na instytucjach społecznych i poczuciu tożsamości tworzonemu w sieci relacji społecznych oraz na ich wpływie na realizację transakcji gospodarczych. Chodzi m.in. o wskazanie takich struktur, które stwarzają przedsiębiorstwom najlepsze warunki działania. Ten nurt badań rozważa sieci rozległe, sieci zróżnicowane, luki strukturalne, więzi silne i więzi słabe, upatrując w nich przyczyn efektywności przedsiębiorstwa oraz źródeł przewagi konkurencyjnej.

- **Zarażanie** – mimetyzm lub uczenie się – pokazuje, w jaki sposób sieci społeczne mogą spełniać rolę mechanizmów przepływu informacji technologicznych i społecznych, i w ten sposób sprzyjać ujednoliceniu zachowań uczestników rynku. Szczególnym przypadkiem takiego naśladownictwa jest np. mimetyzm konkurencyjny, polegający na odwzorowywaniu

Wykorzystanie kapitału społecznego w tworzeniu sieci placówek partnerskich banku

Wojciech Czakon

zachowań przedsiębiorstw postrzeganych jako bliscy konkurenci²⁾.

■ **Warunkowanie** – bada wpływ sieci społecznych na procesy decyzyjne i gospodarcze. Prowadzić to może do zniekształcenia racjonalności decydenta izolowanego. Ta struktura społeczna wyznacza dostępne aktorowi sposoby działania. Wpływa też na wybory, których decydecja może dokonać³⁾.

Łatwo dostrzec, że kontekst społeczny wpływa na możliwości działania przedsiębiorstwa, a także na procesy decyzyjne, które w nim zachodzą. Kontekst społeczny i osadzenie społeczne przejawiają znaczny obszar wspólny. Przy tym osadzenie wydaje się węższym pojęciem, silniej też skierowanym w stronę strukturalizmu w socjologii.

Osadzenie społeczne stanowi wielowymiarową kategorię, w której R. Gulati i M. Gargiulo⁴⁾ wyodrębniają następujące rodzaje:

- relacyjne, które odzwierciedla wpływ więzi społecznych na zachowania gospodarcze podmiotów;
- strukturalne, które oddaje wpływ struktury więzi zewnętrznych aktora na jego skłonności i zdolność do zawierania aliansów;
- pozycyjne, które oddaje wpływ pozycji przedsiębiorstwa w ogólnej strukturze sieci na skłonności do zawierania aliansów. Odnosi się do pojęć centralności oraz ekwiwalencji w sieci, typowych dla analizy strukturalnej sieci społecznych.

B. Uzzi⁵⁾ (1996), badając sektor mody w Nowym Jorku, stwierdził istnienie pewnych prawidłowości gospodarczych związanych z osadzeniem społecznym przedsiębiorstwa. Sam fakt funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci społecznej zwiększa jego szanse przetrwania o około 50%. Zauważa jednak nieoczekiwaną zależność: średni stopień osadzenia przekłada się na sukces przedsiębiorstwa, ale zarówno słaby, jak i silny stopień osadzenia wpływa na przedsiębiorstwo negatywnie. Obrazowo nazwał tę zależność „paraboliczną”. Wobec tego należy uznać, że korzystanie z osadzenia społecznego może być zarówno szansą, jak też zagrożeniem dla przedsiębiorstwa. Zagrożeniem wydaje się być w dwóch przypadkach:

- kiedy przedsiębiorstwo nie potrafi wykorzystać swojego osadzenia społecznego do poprawy efektywności, skuteczności działania, ani też nie wykorzystuje sieci społecznej do budowania przewagi konkurencyjnej. Tę sytuację nazwać można **nie wykorzystaną szansą**, bo oznacza pomijanie cennego zasobu;
- kiedy przedsiębiorstwo nadmiernie, albo wyłącznie polega na swojej sieci społecznej, aby budować prze-

wagę konkurencyjną czy kształtować efektywność działania. Nadmiernie osadzona sieć odgradza przedsiębiorstwo od otoczenia konkurencyjnego. Osłabia postrzeganie sygnałów rynkowych, a proces uczenia się karłowacieje lub zanika. Tę sytuację nazwać można **wzajemną adoracją**.

Osadzenie społeczne postrzegane jako zasób jest niezwykle trudne lub niemożliwe do imitacji i w pewnych warunkach może być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Jeżeli społeczny kontekst, a w jego ramach osadzenie mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, to dążenie do inwestowania w ten zasób staje się naturalne. N. Lin⁶⁾ (2001) podnosi tę przesłankę definiując pojęcie kapitału społecznego: jest to inwestowanie w więzi społeczne z oczekiwaniem zwrotu z tej inwestycji na rynku. Wymienia następnie cztery przyczyny, dla których zasoby osadzone w więziach społecznych poprawiają wyniki podejmowanych działań.

■ Ułatwienie przepływu informacji – powiązanie oznacza przecież znajomość, określoną częstotliwość kontaktów, w trakcie których strony dzielą się informacjami. Członkowie sieci społecznej przekazują sobie informacje uznawane za użyteczne. Wiedzą też zwykle, komu dana informacja może być użyteczna. Kapitał społeczny to nie tylko struktura, po której rozprzestrzenia się informacja. To jednocześnie struktura sterująca kierunkiem przepływu informacji.

■ Uzyskanie wpływu na decydentów w organizacjach – powiązanie może prowadzić do możliwości bezpośredniego oddziaływania. Może ono polegać na powoływaniu się na wcześniejsze zobowiązania stron. Te zobowiązania stwarzają podstawę do oczekiwania pożądanego decyzji. Nie muszą przy tym mieć charakteru gospodarczego, ale np. towarzyski, środowiskowy.

■ Zapewniają wiarygodność uczestnikom więzi społecznych, ponieważ nikt w sieci nie jest anonimowy. Każdego opisuje pewna historia zachowań, postaw i dokonań, nazywana reputacją. Sieć stanowi zbiór wiedzy o potencjalnych partnerach, zbiór dynamiczny, aktualizowany ze względu na zachowania i decyzje uczestników⁷⁾.

■ Wzmacniają poczucie tożsamości i rozpoznawalności. Ten aspekt ma szczególne znaczenie, uczestników sieci postrzega się bowiem korzystniej od podmiotów pozostających poza siecią. Obniża to ryzyko współdziałania, ułatwia je.

Drugie oblicze kapitału społecznego to⁸⁾: „zasoby osadzone w sieciach społecznych, do których aktorzy uzyskują dostęp i które wykorzystują do działania”.



Odnosi się to do świadomego *ego*, które wie o istnieniu tych zasobów oraz podejmuje decyzję o skorzystaniu z nich.

Przedsiębiorstwo dysponować może znacznie bardziej różnorodnymi, licznymi i wartościowymi zasobami, aniżeli te, które samo posiada. Sieć społeczna, która istnieje wokół każdego przedsiębiorstwa, stwarza do takich zasobów potencjalny dostęp. Pod względem dostępu przedsiębiorstwa różnią się pomiędzy sobą, wobec tego zachodzi możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Powstają jednak pytania: jak te zasoby wykorzystać, na jakich zasadach osiągać do nich dostęp?

Sieci międzyorganizacyjne w zarządzaniu strategicznym

Obok sieci społecznych, wyłonionych ze względu na socjologiczną perspektywę badawczą, każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym układzie wymiany informacji, energii i zasobów materialnych z otoczeniem. Jak każdy trwały system otwarty, pozyskuje zasoby z otoczenia, wymienia jedne zasoby na inne, tworzy wartość pożądaną przez odbiorców. Nie wszystkie te więzi wymiany tworzą sieć międzyorganizacyjną⁹⁾. Aby można traktować dowolną więź jako sieciową, powinna ona spełniać trzy cechy:

- wymianę, co oznacza przepływ materialny, energetyczny lub informacyjny pomiędzy uczestnikami. Oznacza to, że sieć międzyorganizacyjna jest zjawiskiem gospodarczym, albowiem zachodzą tu transakcje. Odróżnia się w ten sposób od sieci społecznej, która zwykle jest oparta na zjawiskach międzyludzkich i nie musi prowadzić do transakcji;
- zaangażowanie, co oznacza pogłębianie i poszerzenie istniejącej wymiany w wymiarze operacyjnym, społecznym, informacyjnym lub inwestycyjnym. Tę cechę badać należy dynamicznie. Odzwierciedla ona skłonność kooperacyjną stron, której przejawem zwykle są zachowania i procesy wyłaniające się w trakcie współdziałania, a nie planowane *a priori*;
- wzajemność, co sprowadzić należy do obopólnej korzyści z tytułu współdziałania, a nawet symetrii zachowań. Ponadto wzajemność oznacza pewną wspólnotę celów. Prowadzi ona do łączenia wysiłków po to, aby sprawniej osiągać te wspólne cele.

Łatwo zauważyć, że sieć międzyorganizacyjna to zjawisko dynamiczne. Oceniając stosunki łączące dwa podmioty w dowolnie wybranym momencie trudno będzie zauważyć wzajemność czy zaangażowanie. Wynika to z przesunięcia czasowego, które zachodzić może pomiędzy tymi postawami. Badania statyczne mogą prowadzić do błędnej identyfikacji charakteru więzi, a więc strat¹⁰⁾. Wyłonione cechy więzi sieciowych składają do przyjęcia dynamicznej postawy badawczej, a szczególnie do uwzględnienia zjawisk w ich kontekście czasowym. Pojedyncze więzi sieciowe tworzą wokół przedsiębiorstwa pewną sieć międzyorganizacyjną, rozumianą jako: „przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne”.

Istotne znaczenie ma wykorzystanie sieci społecznej w tworzeniu sieci międzyorganizacyjnej. Rola kapitału społecznego wydaje się być złożona. Jej przejawem może być znaczne usprawnienie tworzenia sieci międzyorganizacyjnej. Ułatwia on dostęp do pożądanых zasobów, takich jak: potencjalni partnerzy, lokalizacje, rynek, środki finansowe, zdolności menedżerskie. Właściwie wykorzystany kapitał społeczny dostarcza też odpowiedzi na pytanie: z kim należy, a z kim nie należy tworzyć więzi?

Tworzenie sieci placówek partnerskich Banku X

Definicja sieci międzyorganizacyjnej jest stosunkowo szeroka i wielowymiarowa. Mieszcza się w niej rozmaite formy organizacji współdziałania przedsiębiorstw, takie jak: alianse, umowy outsourcingowe, licencje, *franchising* i inne. Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest *franchising* Banku X. Jeszcze dwa lata temu nie istniała w tym banku formuła placówki partnerskiej, czyli pośredniej stacjonarnej sieci sprzedaży.

Warto zauważyć, że przez wiele lat to państwowy bank PKO BP SA był jedynym łączącym się graczem na tym rynku. W ostatnich latach dołączyły do niego jednak liczne banki (Bank X, Dominet), spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK), pośrednicy kredytowi (Lukas, Żagiel), a nawet doradcy finansowi (Expander). Domniemywać można, że przesłanki wyboru tej formy rozwoju przedsiębiorstwa w tych wszystkich przypadkach były zbliżone. Badania autora pozwoliły wyodrębnić przesłanki, którymi kierował się Bank X. Pośród nich wymieniono:

- Uzyskanie dostępu do rynku poprzez rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży na obszarach bieżącej obecności, a także na tych obszarach, gdzie dotychczas obecność banku była słaba.
- Blokowanie dostępu do rynku konkurentom poprzez związanie atrakcyjnych partnerów umowną wyłącznością, a także wyprzedzenie konkurentów w tworzeniu sieci punktów partnerskich.
- Tworzenie innowacji w zakresie organizacyjnym, technologicznym, informatycznym oraz produktowym.
- Skrócenie cyklu tworzenia innowacji ze względu na impuls, jakim był projekt utworzenia sieci punktów partnerskich; prace nad usprawnieniem niektórych procesów bankowych mogły zostać szybciej zrealizowane. Nowe rozwiązania mogą być testowane na bieżąco na istniejącej już sieci partnerskiej.
- Skokowy rozwój technologii – wymagane było bowiem wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych oraz powiązanie ich z dotychczas funkcjonującym systemem bankowym.
- Konkurencję o umiejętności, których liczba jest silnie ograniczona. Umiejętność zdobywania rynku, wykorzystania swoich relacji do zyskowej działalności nie jest powszechnie dostępna; jej zdobycie to identyfikacja właściwych partnerów.
- Obniżanie kosztów – tworzenie sieci stacjonarnej sprzedaży pośredniej odbywa się bowiem w istocie za środki finansowe partnerów. Nakład inwestycyjny Banku X jest tu znikomy, wielokrotnie mniejszy niż w przypadku tworzenia nowego oddziału. Cały proces jest też kilkakrotnie szybszy.

■ **Ekonomię skali** – poniesione na uruchomienie projektu nakłady oraz powołane struktury organizacyjne rozkładają się bowiem na znaczną liczbę punktów partnerskich. Podnoszą one również stopę wykorzystania obecnych zasobów banku (finansowych, organizacyjnych, intelektualnych i innych).

■ **Dopasowanie do potrzeb klienta**, gdyż bliskość klienta stwarza największe szanse realizacji jego konkretnych potrzeb. Takiej możliwości nie stwarzają duże oddziały, ale właśnie niewielkie punkty.

Przesłanki obrazują racjonalne uzasadnienie dla projektu utworzenia sieci placówek partnerskich¹¹⁾. Inspiracją do opracowania tego projektu było jednak dosyć ogólne pytanie: jak zwiększyć sprzedaż przy minimalnym nakładzie kosztów?

Zagadnienie to mieści się w strategii Banku X, natomiast w momencie tworzenia strategii nie planowano punktów partnerskich. Wyłoniły się one jako uzasadniony sposób realizacji celów strategicznych. Zespół zadaniowy, zobowiązany do udzielenia odpowiedzi na postawione pytanie, wygenerował ten projekt w drodze tzw. burzy mózgów. Ten wyłaniający się charakter sieci międzyorganizacyjnej jako środka realizacji strategii stanowi pierwszy ważny wniosek z przeprowadzonych badań.

Projekt utworzenia sieci punktów partnerskich został następnie opracowany zgodnie ze standardami i procedurami decyzyjnymi Banku X. Ponownie pojawiają się tu ramy organizacyjne, które nadały mu określony kształt. Kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu mają pytania:

- kto ma zostać partnerem banku,
- na jakich zasadach można uruchomić punkt partnerski,
- jaka powinna być konstrukcja prawna tej relacji?

Z punktu widzenia przedmiotu artykułu istotne znaczenie ma pytanie pierwsze. Otóż wbrew oczekiwaniom konkretna odpowiedź na to pytanie nie została udzielona przez zespół zadaniowy. Stwierdzono bowiem, że Bank X już dysponuje zasobem relacyjnym. Reprezentują go związki komercyjne oraz społeczne z klientami. Zaproponowano, aby odpowiedzi na pytanie o potencjalnego partnera udzielił dyrektorzy oddziałów banku. Otrzymali oni zadanie stworzenia listy wiarygodnych i rzetelnych przedsiębiorców, którzy mogliby, w subiektywnej ocenie dyrektora oddziału, być zainteresowani w tworzeniu punktu partnerskiego. Na podstawie tak stworzonej listy odbyły się spotkania z zespołem zadaniowym, których celem była akceptacja kandydatów.

Trzeba stwierdzić, że Bank X wybrał drogę tworzenia sieci punktów partnerskich opierając się na zasobach relacyjnych. Obejmują one sieć społeczną dlatego, że wyboru przyszłych partnerów dokonano spośród osób znanych dyrektorom oddziałów. Co więcej, wybór ten opierał się na kryteriach społecznych: wiarygodności, rzetelności. Nie posługiwano się kryteriami ekonomicznymi, głównie z braku możliwości przeprowadzenia analiz porównawczych.

Zasoby relacyjne wykraczają jednak poza sieć społeczną; przecież wybrani przedsiębiorcy mieli już kontakt z Bankiem X. Odbywa się więc rozwój więzi poprzez poszerzenie zaangażowania. Staje się ono: dwustronne, operacyjne, inwestycyjne i społeczne. Więzy łączące bank z partnerami ulegają ewolucji. Spełniają przez to wymogi stawiane więziom sieciowym.

Podsumowanie

Realizacja strategii nie jest procesem liniowym. Podobnie jak samo tworzenie strategii nie nosi znamion liniowości. Przeprowadzone badania wskazują, że strategia intencjonalna i wyłaniająca się zachodzą jednocześnie. Nie są alternatywą. Projekty rozwojowe, a w tym i tworzenie sieci międzyorganizacyjnej, tworzone są w splecionych procesach intencjonalnym i wyłaniającym się. Ramy racjonalności wyznaczają procedury decyzyjne. Wymuszają one opracowanie założeń, projekcji finansowych, procedur, rozwiązań informatycznych czy prawnych. Jednak wewnątrz tych ram decydenci korzystać mogą ze znacznej swobody działania.

Przykład Banku X dowodzi, że ta swoboda działania w ramach procesów intencjonalnych wymaga sięgania po wszystkie zasoby przedsiębiorstwa, również te tkwiące w kapitale społecznym. Umożliwiły one znaczne skrócenie procesu rekrutacji agentów, redukując ryzyko pomyłki. Posługiwano się reputacją potencjalnych kandydatów jako kryterium decyzyjnym. Po zatwierdzeniu kandydata uruchamiano zasoby będące w jego dyspozycji: finansowe, lokalizacyjne, ale także relacyjne. W ten sposób kapitał społeczny przyczynił się do sprawnego przeprowadzenia tego przedsięwzięcia.

dr Wojciech Czakon

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ R. GULATI, *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, s. 297.
- ²⁾ C. GARCIA-POINT, N. NOHRIA, *Local Versus Global Mimeticism: the Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, nr 4, s. 309.
- ³⁾ K.G. PROVAN, *Interorganizational Linkages and Influence Over Decision Making*, „Academy of Management Journal” 1982, vol. 25, nr 2, s. 443–451.
- ⁴⁾ R. GULATI, M. GARGIULO, *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, „The American Journal of Sociology” 1999, vol. 104, nr 5, s. 1439–1493.
- ⁵⁾ B. UZZI, *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*, „American Sociological Review” 1996, vol. 61, nr 4, s. 674–698.
- ⁶⁾ N. LIN, *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press 2001, s. 19, patrz także: J. COLEMAN, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1988, vol. 94, s. 95–120.
- ⁷⁾ R. GULATI, *Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, nr 4, s. 621.
- ⁸⁾ Tamże, s. 24, a także B. McEVILY, A. ZAHEER, *Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Abilities*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, nr 12, s. 1133–1153.
- ⁹⁾ Szerzej na ten temat autor wypowiada się [w:] W. CZAKON, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10–13.
- ¹⁰⁾ Szerzej na temat typów więzi, wraz z przykładem mylenia więzi rekurencyjnych z sieciowymi autor przedstawił [w:] W. CZAKON, *Więzy rekurencyjne a więzy sieciowe przedsiębiorstwa*, [w:] Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami, red. J. PYKA, TNOiK, Katowice 2005, s. 429–437.
- ¹¹⁾ Pogląd o racjonalizacji *ex post* wyłaniających się decyzji strategicznych wyrażają również: E. TODEVA, D. KNOKE, *Strategic Alliances and Models of Collaboration*, „Management Decision” 2005, vol. 45, nr 1, s. 129.

Zarządzanie współczesnymi systemami wytwarzania

Zygmunt Mazur, Marek Dudek

Rozwój systemów wytwarzania

Zarządzanie współczesnym systemem wytwarzania ciągle wymaga pogodzenia sprzecznych orientacji: rynkowej (chęć zadowolenia klientów, jakość, terminowość, zróżnicowanie asortymentu) i efektywnościowej (utrzymanie wysokiej rentowności, redukcja kosztów, skracanie czasów wytworzenia). Definicja systemu wytwarzania jako zbioru elementów w zorganizowanej przestrzeni o określonych powiązaniach kooperacyjnych pomiędzy elementami jest adekwatna do tradycyjnych, obecnych i przyszłych systemów wytwarzania. Tak przyjęta definicja określa skład, struktury i powiązania, które w zależności od rodzaju systemu wytwarzania można będzie określać szczegółowo.

Ewolucja struktur systemów wytwarzania wynikała z potrzeby dostosowywania się do aktualnych i przewidywanych warunków rynkowych. Nowe warunki wytwarzania wymagają większego zaangażowania intelektualnego wspartego systemami analizy i oceny oraz uwarunkowane są nasilającą się konkurencją rynkową, kurczeniem się rynków zbytu, eskalacją wymagań klientów przy jednoczesnym skracaniu czasu wytworzenia. Takie uwarunkowania wymusiły zmiany konfiguracyjne systemów wytwarzania. Ewolucja ta przebiegała od sztywnych struktur w formie stałych gniazd i linii, poprzez struktury przejściowe elastyczne, w formie linii i gniazd wieloprzedmiotowych do adaptacyjnych systemów wytwarzania występujących w formie logicznych, dynamicznych struktur wytwarzania, co obrazuje rysunek 1.

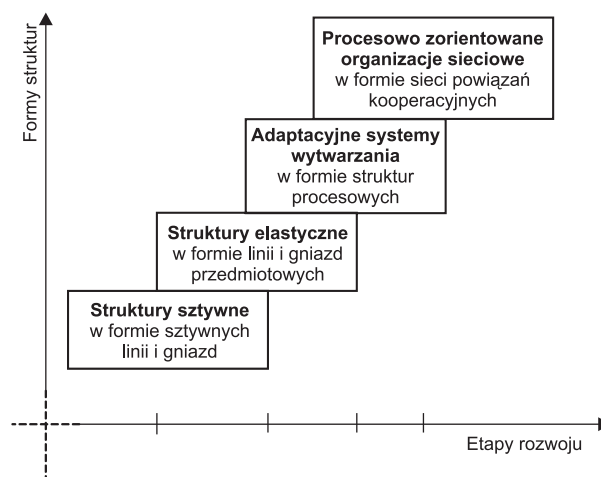
Dostosowanie się systemu wytwarzania do zmian zachodzących w jego otoczeniu jest możliwe wtedy, gdy jego struktura jest bardzo elastyczna, w której realizować można ciągle przepływy zasobów przez proces, czyli posiadająca cechy systemu *Lean Production*. Takiego wysokiego stopnia elastyczności nie są w stanie zapewnić dominujące obecnie formy struktur, jak i struktury organizacyjne dla grup wyrobów podobnych. Mają one sztywne struktury o określonych możliwościach zmian wielkości asortymentu i powiązań kooperacyjnych w założonych na etapie organizowania granicach zmian.

Wysoki stopień elastyczności jest możliwy poprzez zmiany struktur i przepływów kooperacyjnych. Proponowane w literaturze rozwiązania strukturalne, jak np.:

- wirtualne wytwarzanie (*VM – virtual management*),
- biologiczne wytwarzanie (*BM – biological manufacturing*),
- holoniczne wytwarzanie (*HM – holon manufacturing*),
- zwinne (sprawne) wytwarzanie (*AM – agile manufacturing*),

dotyczą tych samych struktur określaných różnymi nazwami, gdyż system wytwarzania to niezmiennie zbiór elementów (modułów, segmentów, oddziałów) łączonych siecią kooperacyjną. Struktury procesowe z elastycznymi zespołami wytwarzania dostosowującymi się do zaistniałej sytuacji to adaptacyjne systemy wytwarzania [2]. Są one zbiorem elementów, realizujących kolejne etapy procesu, połączonych siecią kooperacji. Kooperacja określa, gdzie lokować dany fragment procesu wytwarzania, w jakim czasie i jakiej wielkości.

Rozwinięcie struktur w stronę adaptacyjnych i sieciowych systemów wytwarzania [2] wymaga przede wszystkim większej wirtualności wytwarzania. Wirtualność jest tworzona na zasadzie dobrowolności w kontekście realizowanego celu i określa się ją poprzez „charakterystykę własności i połączenia informatyczne, a nie poprzez istniejące cechy fizyczne” [5].



Rys. 1. Rozwój koncepcji struktur systemu wytwarzania

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja procesów we współczesnych systemach wytwarzania

Przyszłość należy do otwartych systemów wytwarzania mogących realizować każdy rodzaj wyrobów (różnych co do techniki wytwarzania i stopnia podobieństwa). Systemy wytwarzania i ich struktury powinny być tworzone z elementów (stanowisk pracy) występujących w różnych organizacjach będących węzłami sieci kooperacyjnej. Taka dynamiczna struktura systemu wytwarzania da możliwość osiągnięcia najwyższego stopnia zsynchronizowania przepływów. Będą to procesowo zorientowane organizacje sieciowe, w których można wylaniać zbiór elementów (modułów) do zrealizowania określonego celu drogą formowania przepływu.

Organizacja wytwarzania do określonych warunków i parametrów przepływu będzie możliwa, gdy w każdej sytuacji będzie można wybrać najlepszą drogę przepływu. Taką drogę przepływu wybrać można, gdy zorganizuje się rozgałęzione struktury kooperacji wewnętrznej i zewnętrznej. Takie struktury kooperacji uzależnione są przede wszystkim od sposobu koordynacji przepływów. Sposób koordynacji przepływów uzależniony jest od stosowanych form przepływu procesów wytwarzania. Formy przepływów rozpatrywać należy w zależności od rodzaju powiązań elementów w procesie wytwarzania oraz stopnia podobieństwa technologicznego (podobieństwa marszrut) wyrobów realizowanych w systemie. Zależności te przedstawia rysunek 2.

Organizowanie systemu wytwarzania sprowadza się zatem do budowy sieci powiązań (wewnętrznych i zewnętrznych), w której moduły (elementy) systemu wytwarzania będą węzłami sieci. Sieć jest rozumiana jako struktura kooperacji modułów, gdyż możliwe do wystąpienia w procesach wytwarzania wyro-

bów stosunki kooperacyjne tworzą zintegrowaną sieć powiązań. Konfiguracja sieciowa musi łączyć elementy (moduły) pochodzące z różnych organizacji i o różnych parametrach (operacje, techniki wytwarzania, zdolności produkcyjne). Struktury sieciowe powstałe z kooperacji modułów (elementów) pozwalają na najwyższą formę elastyczności w procesach wytwarzania. W takich strukturach będzie można realizować przepływy ciągle, zsynchronizowane o określonych przez klienta parametrach (wytwarzanie na zlecenie). Osiągnięcie tego efektu jest możliwe poprzez zaprojektowanie systemu formowania przepływu produkcji, który zapewni odpowiednią synchronizację zlecenia.

W organizacji struktur nowoczesnych systemów wytwarzania (elementów i wzajemnych ich relacji) uwzględnić należy powiązania czasowe, jak i przestrzenne poszczególnych elementów, gdyż kształtować posiadaną strukturę systemu można tylko wtedy, gdy wszystkie procesy cząstkowe zachodzące w systemie będą rozpatrywane całościowo w zintegrowanym procesie wytwórczym. Trzeba także postrzegać organizację systemu jako procesowy przepływ w czasie i przestrzeni, a więc [1]:

- strumienie przepływów i ich natężenia,
- sposoby przepływu i ich strukturę,
- etapy działań i ich zależność czasową.

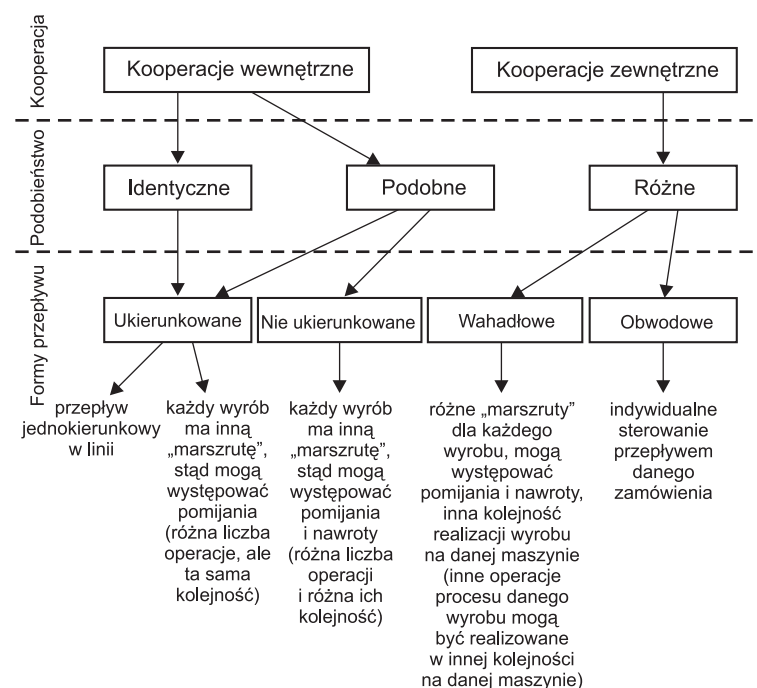
Wymienione elementy przepływu decydują o strukturze systemu wytwarzania, czyli o liczbie elementów i ich przestrzennym usytuowaniu. Przewidywanie różnych przepływów procesów w systemie wytwarzania pozwala na określenie najkorzystniejszej elastycznej struktury. Rozpatrywanie zmienności zadań w czasie pozwala także na wyznaczenie liczby elementów systemu i ich rozmieszczenia.

W trakcie organizacji struktury należy brać pod uwagę zarówno przebieg i organizację zintegrowanego procesu wytwarzania oraz wzajemne zależności procesów w sieci, coraz częściej wybiegające poza obszar funkcjonowania systemu wytwarzania (brak widocznych granic systemów, w których zmienność zadań powoduje, że otoczenie staje się systemem) – rysunek 3.

Proces organizacji struktury systemu powinien być poprzedzony zdefiniowaniem podstawowego celu (zadania, procesu głównego – główny wymóg wirtualności). Kolejne etapy budowy struktury mogą przebiegać w następujący sposób [5]:

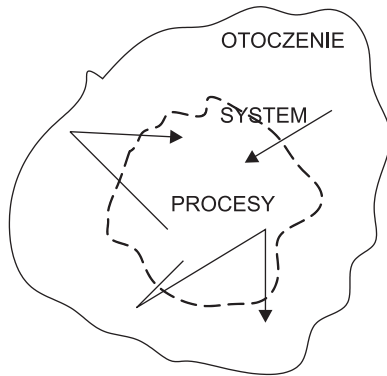
- poszukiwanie kooperantów – kto może kooperować w realizacji celu, zadania;
- określenie możliwych sieci, związków kooperacyjnych – ile jest możliwych wariantów kooperacji w sieci w celu realizacji zadania;
- wybór najkorzystniejszych przebiegów kooperacji – które układy strukturalne dają najkorzystniejsze przebiegi procesów;
- wybór jednego wariantu i jego organizacja – który układ strukturalny zapewnia najkrótsze i najtańsze wykonanie zadania.

Kolejność etapów organizacji struktury, jak i sam fakt ich występowania nie



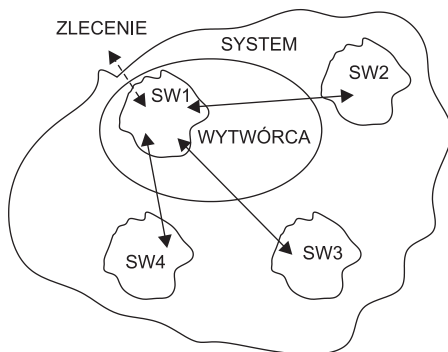
Rys. 2. Formy przepływów

Źródło: opracowanie własne.



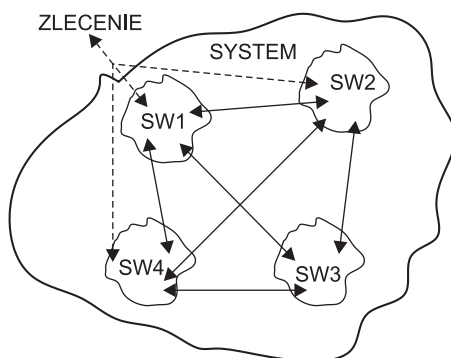
Rys. 3. Przebieg procesów w systemach wytwarzania

Źródło: opracowanie własne.



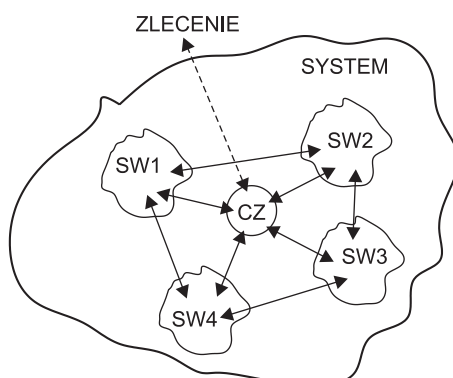
Rys. 4. Układ strukturalny z elementem dominującym

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Układ strukturalny z elementami równouprawnionymi

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Układ strukturalny z centrum zleceń w układzie wiedzy i niewiedzy o kooperacjach

Źródło: opracowanie własne.

powinien być standardowy, a zależeć powinien od podstawowych celów oraz założeń organizacyjnych.

Koncepcja zarządzania współczesnymi systemami wytwarzania

Nowe koncepcje struktur systemów wytwarzania stawiają zadanie opracowania metod zarządzania i sterowania tymi systemami. Muszą to być inne niż tradycyjne formy zarządzania, gdyż system wytwarzania jest zbiorem elementów w strukturze sieciowej. Rodzą się wtedy problemy:

- kto dominuje,
- kto steruje procesem,
- kto wytycza ścieżki kooperacji,
- kto zarządza wytwarzaniem?

Można więc stwierdzić, że zarządzanie współczesnymi systemami wytwarzania powinno być oparte na zasadach przedstawionych w literaturze dla organizacji sieciowych i wirtualnych.

Koncepcja zarządzania współczesnymi systemami wytwarzania ściśle związana być powinna z zasadami kooperacji ustalonymi wewnątrz systemu. Z racji tego, że układy strukturalne są bardzo nietrwałe (budowane w celu realizacji tylko danego zadania, a po jego wykonaniu ulegają rozpadowi), należy najpierw określić zasady kooperacji elementów, a następnie określać zasady zarządzania. Elementami kooperującymi w sieciach mogą być całe systemy wytwarzania (SW), bądź poszczególne ich elementy, najczęściej w formie gniazd technologicznych. Do podstawowych układów kooperacyjnych zaliczyć można sytuacje, w których:

- wytwórca powierza wykonanie kilku operacji wyrobu złożonego kooperantom, nie informując ich o szczegółach zlecenia i o samym procesie wytwarzania (wytwórca jest głównym wykonawcą danego wyrobu i ewentualnie podzleca wykonanie części operacji) – rysunek 4,
- wytwórcy tworzą związek (np. w celu opanowania rynku danych wyrobów) i współpracują na równych zasadach, wiedząc o zasadach wspólnej kooperacji, poprzez wspólną organizację zadań – rysunek 5,
- tworzy się centrum zleceń (CZ), które koordynuje realizację poszczególnych procesów w ramach zintegrowanego procesu wytwarzania (procesy realizują jednostki w sieci kooperacji, które wiedzą lub nie wiedzą o swojej kooperacji) – rysunek 6.

Tab. Zestawienie wybranych cech poszczególnych układów

Dominacja wytwórcy	Równość kooperantów	Centrum zleceń (znane kooperacje)	Centrum zleceń (nieznane kooperacje)
Dominacja jednego systemu, brak równości kooperantów	Brak dominacji, równość kooperantów	Dominacja centrum, równość kooperantów	Dominacja centrum, brak równości kooperantów
Specyfikację technologiczną określa wytwórca	Specyfikację technologiczną określają poszczególni kooperanci	Specyfikację technologiczną określa centrum	Specyfikację technologiczną określa centrum
Koordinacja przepływów uzależniona od wytwórcy	Koordinacja przepływów ustalana poprzez kooperantów w formie kierownika zespołu zadaniowego	Koordinacja przepływów przez centrum	Koordinacja przepływów przez centrum
Brak zależności kooperacyjnej	Trwałe zależności kooperacyjne na określony czas	Trwałe zależności kooperacyjne (ale tylko w ramach danego zlecenia)	Brak zależności kooperacyjnej
Przepływ informacji zgodny z przepływem rzeczowym	Przepływ informacji może być inny niż przepływ rzeczowy	Przepływ informacji może być inny niż przepływ rzeczowy	Przepływ informacji zgodny z przepływem rzeczowym
Przygotowanie produkcji i projektowanie wyrobów w gestii wytwórcy	Wspólne prace badawcze wykonywane razem lub zlecane	Przygotowanie produkcji i projektowanie wyrobów w gestii centrum	Przygotowanie produkcji i projektowanie wyrobów w gestii centrum
Organizacja kooperacji przez wytwórcę	Organizacja współpracy przez związek (szef projektu i zespół)	Organizacja sieci poprzez centrum	Organizacja sieci poprzez centrum
Sfera zaopatrzenia i dystrybucji w gestii wytwórcy	Wspólne zarządzanie zaopatrzeniem i dystrybucją	Sfera zaopatrzenia i dystrybucji w gestii centrum i kooperantów	Sfera zaopatrzenia i dystrybucji w gestii centrum

Zestawienie wybranych cech takich układów przedstawiono w tabeli.

Wybór wariantu rozwiązania docelowego zależy tylko od koncepcji organizacji systemu wytwarzania.

Podsumowanie

Zachodzące w świecie zjawiska w postaci np. konkurencji, globalizacji, orientacji na klienta, orientacji na procesy wymuszają na przedsiębiorstwach produkcyjnych zmiany konfiguracyjne struktur. Wybór najkorzystniejszego rozwiązania strukturalnego uzależniony jest od celów i zadań do realizacji. Czas trwania takich konfiguracji ściśle przypisany jest do czasu trwania zadania. Odpowiadając na postawione wcześniej pytania, a mianowicie: kto dominuje, kto steruje procesem, kto wytycza ścieżki kooperacji, wreszcie kto zarządza wytwarzaniem należy stwierdzić, że uzależnione jest to od przyjętej formy organizacji systemu wytwarzania. Najczęściej spotykaną formą organizacji jest organizacja z jednym podmiotem dominującym. Jest to naturalne zjawisko w procesie przekształceń ze struktur tradycyjnych do wirtualnych, sieciowych. Wiąże się to jednak z wieloma wadami, do których zaliczyć można między innymi:

- skupienie w jednym miejscu ośrodka decyzyjnego,
- przejęcie pełnej organizacji zintegrowanego procesu wytwarzania,
- wyjątkową nietrwałość sieci w przypadku maksymalizacji wartości jednego kooperanta (wytwórcy),
- wypieranie z rynku elementów kooperujących i sprowadzanie ich działalności do działalności pomocniczej.

Najkorzystniejsze wydaje się zorganizowanie w postaci jednego centrum zleceń skupiającego wokół siebie kooperantów o jawnych związkach kooperacyjnych. Takie centrum odpowiedzialne za całość przebiegu zintegrowanego procesu wytwarzania, powstałe z woli równouprawnionych kooperantów, gwarantować może sprawność funkcjonowania systemu wytwarzania w sieci.

dr inż. Zygmunt Mazur
Wydział Zarządzania AGH w Krakowie
Zakład Zarządzania Produkcją
i Marketingu Przemysłowego
dr inż. Marek Dudek
Wydział Zarządzania AGH w Krakowie
Zakład Zarządzania Produkcją
i Marketingu Przemysłowego

BIBLIOGRAFIA

- [1] MAZUR Z., *Formowanie procesów logistycznych w systemach wytwarzania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania AGH, Kraków 2003.
- [2] MAZUR Z., *Organizacja współczesnych systemów wytwarzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8/2005.
- [3] MAZUR Z., DUDEK M., *Adaptacyjne systemy wytwarzania*, [w:] (red.) A. STABRYŁA, *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.
- [4] MAZUR Z., DUDEK M., OBRZUD J., *Procesowa struktura systemu wytwarzania*, [w:] (red.) M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Tom 2, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004.
- [5] MOCZAŁA A., *Uwarunkowania projektowania procesów produkcyjnych w warunkach kooperacji*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 2/2004.
- [6] PERECHUDA K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.

Ile kosztuje zarządzanie proekologiczne

Ewa Mazur-Wierzbicka

W dobie ekologizacji gospodarki przedsiębiorstwa, chcąc sprostać wymogom rynku, decydują się na włączanie elementów środowiskowych do swoich planów strategii. Jednym z narzędzi pozwalających przedsiębiorstwom funkcjonować w zgodzie z wymaganiami ekologicznymi, dążyć do ciągłej poprawy w zakresie zmniejszania zanieczyszczenia środowiska jest międzynarodowa norma ISO 14001. Każde przedsiębiorstwo decydujące się na wdrożenie u siebie systemu zarządzania środowiskowego (SZŚ) wg normy ISO 14001 liczy się z koniecznością ponoszenia dodatkowych nakładów.

Pod pojęciem kosztów systemu zarządzania środowiskowego rozumieć należy wszelkiego rodzaju dodatkowe wydatki (w stosunku do już ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów ochrony środowiska) na wdrożenie oraz utrzymanie SZŚ zgodnego z wymogami normy ISO 14001¹⁾. Tworzą je²⁾:

■ **Koszty wdrożenia SZŚ** (koszty jednorazowe), które obejmują całość wydatków ponoszonych przez przedsiębiorstwo od momentu podjęcia decyzji o wdrażaniu systemu, aż po jego certyfikację. Na ich wielkość znaczący wpływ ma korzystanie przez organizację z pomocy konsultantów zewnętrznych (im jest ona częstsza, tym koszty są większe). Koszty wdrożenia głównie związane są z:

- przeprowadzeniem prac wstępnych (dotyczy to oceny aktualnego stanu przedsiębiorstwa, zagadnień środowiskowych, wyboru zespołu wdrażającego system),
- konsultingiem,
- identyfikacją aspektów środowiskowych działalności przedsiębiorstwa,
- identyfikacją wymogów prawnych z zakresu ochrony środowiska,
- opracowaniem polityki ekologicznej przedsiębiorstwa,
- opracowaniem celów i zadań realizacji polityki ekologicznej przedsiębiorstwa,
- zdefiniowaniem odpowiedzialności za realizację zadań,
- szkoleniem personelu,
- opracowaniem dokumentacji systemu (procedur i instrukcji),
- wdrożeniem systemu monitoringu i kontroli (zakup sprzętu pomiarowego, szkolenia specjalistyczne

dla personelu zajmującego się obsługą aparatury kontrolno-pomiarowej),

- kosztami uzyskania certyfikatu (koszty przeglądu „zerowego” i certyfikującego).

■ **Koszty funkcjonowania**, obejmujące koszty (związane z SZŚ) ponoszone od momentu uzyskania certyfikatu. Mogą one odnosić się np. do trzyletniego okresu ważności certyfikatu, do rocznego funkcjonowania systemu, bądź też można je rozpatrywać jako koszty roczne przypadające na jednostkę wytworzonego produktu lub na jednego pracownika przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich między innymi koszty:

- realizacji zadań, które zostały ujęte w programie środowiskowym przedsiębiorstwa,
- monitoringu (dodatkowe koszty związane z wykonywaniem nowych pomiarów, badań, analiz wynikających z utrzymania SZŚ, działalności laboratoriów),
- zewnętrznych audytów zgodności,
- prac badawczo-rozwojowych, kosztów edukacji, szkoleń,
- zarządzania (np. wynagrodzenie dla personelu zajmującego się prawidłowym funkcjonowaniem systemu).

Powstaje zatem pytanie, jak duże w rzeczywistości są koszty związane z wdrożeniem, a następnie z utrzymaniem SZŚ wg normy ISO 14001 w przedsiębiorstwach?

Z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach należących do przemysłu chemicznego wynika³⁾, że wysokość kosztów wdrożenia i utrzymania SZŚ w zależności od warunków przedsiębiorstwa była bardzo zróżnicowana. Rozpiętość kosztów wdrożenia SZŚ w przedsiębiorstwach biorących udział w badaniu sięgała od 57 200 zł w małych do 956 413 zł w dużych przedsiębiorstwach. Przy tym odgraniczenie kosztów koniecznych SZŚ nie było zawsze przeprowadzane przez respondentów w sposób jednoznaczny. Często koszty certyfikacji i zewnętrznych konsultantów były dokładnie rejestrowane, podczas gdy wewnętrzne koszty budowy SZŚ, jak również roczne koszty eksploatacyjne w wielu przedsiębiorstwach nie były rejestrowane lub zostały tylko oszacowane i to w dużym przybliżeniu⁴⁾.

W przeprowadzonym badaniu koszty wdrożenia SZŚ zostały zróżnicowane na koszty budowy (koszty wewnętrzne, koszty konsultantów zewnętrznych)

Tab. Kształtowanie się kosztów przeciętnych SZŚ wg normy ISO 14001 w badanych przedsiębiorstwach

Koszty SZŚ		Ogólne	W zależności od wielkości przedsiębiorstwa		
			Małe	Średnie	Duże
Koszty budowy SZŚ	Koszty wewnętrzne	175 897 zł	39 500 zł	115 000 zł	266 994 zł
	Koszty zewnętrznych konsultacji	35 892 zł	10 459 zł	40 000 zł	43 600 zł
Koszty certyfikacji		17 744 zł	10 500 zł	17 000 zł	21 088 zł
Całkowite koszty wdrożenia ⁵⁾		151 000 zł	60 459 zł	172 000 zł	130 000 zł
Roczne koszty eksploatacyjne SZŚ		23 532 zł	8 161 zł	20 000 zł	31 799 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

i koszty certyfikacji. Dodatkowo zostały uwzględnione także roczne koszty utrzymania SZŚ⁶⁾. Zamieszczona powyżej tabela daje ogólny pogląd na kształtowanie się ww. kosztów SZŚ w badanych przedsiębiorstwach⁷⁾.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach zaobserwowano różnie uwarunkowane bardzo duże rozpiętości kosztów. Podczas gdy jedno przedsiębiorstwo w związku z wdrożeniem SZŚ rozbudowywało znacznie infrastrukturę przedsiębiorstwa, inne ponosiły tylko koszty na konieczne zmiany, jakie musiały zostać przeprowadzone w przedsiębiorstwie, a które wynikały z wymogów stawianych im przez normę. Należy zwrócić również uwagę na fakt, że w trzech (spośród pięciu badanych) dużych przedsiębiorstwach, koszty wdrożenia były mniejsze niż w przedsiębiorstwach średnich. Jest to widoczne w całkowitych kosztach wdrożenia SZŚ, które przeciętnie dla przedsiębiorstw dużych wynosiły 130 000 zł, zaś dla przedsiębiorstw średnich 172 000 zł.

Uzyskanie certyfikatu ISO 14001, a następnie utrzymanie SZŚ związane jest z koniecznością poniesienia określonych nakładów finansowych. Jak przedstawiono w tabeli, przeciętne koszty wdrożenia SZŚ wahały się od 60 459 zł w małych do 331 682 zł w dużych przedsiębiorstwach. Podane kwoty obejmowały koszty: dostosowania przedsiębiorstwa do odpowiednich normatywów, zaangażowania firm konsultingowych, zewnętrznych audytorów, opłaty związane z wydaniem certyfikatu przez organizację certyfikującą. Dodatkowo na roczne utrzymanie systemu przedsiębiorstwa musiały przeznaczyć średnio od 8161 zł w małych przedsiębiorstwach do 31 799 zł w dużych przedsiębiorstwach.

Tylko 60% badanych przedsiębiorstw prowadziło dokładną rejestrację **kosztów wewnętrznych** (koszty szkoleń, opracowanie dokumentacji systemu, przeprowadzenie audytu wstępnego itp.). Koszty wewnętrzne kształtowały się na poziomie od 32 540 zł w małych przedsiębiorstwach do 917 975 zł w dużych⁸⁾. Jest to dość duża rozpiętość ponoszonych wydatków, biorąc pod uwagę, że stanowią one tylko część kosztów budowy SZŚ. Współczynnik korelacji pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a kosztami wewnętrznymi

mi SZŚ wyniósł $r_{xy} = 0,36^9)$, czyli istniała średnia zależność pomiędzy tymi cechami.

Przy budowie SZŚ przedsiębiorstwa oprócz kosztów wewnętrznych dodatkowo ponoszą także **koszty zewnętrznych konsultantów** (doradztwo, porady). Korzystanie z usług zewnętrznych jednostek konsultujących nie jest wymagane, przedsiębiorstwa mogą być samowystarczalne przy wdrażaniu SZŚ. W przypadku badanych przedsiębiorstw większość z nich zdecydowała się jednak na fachową pomoc, która choć wymagała ponoszenia dodatkowych kosztów, w konsekwencji opłaciła się. Niektóre przedsiębiorstwa próbując samodzielnie (korzystając z własnych specjalistów) wdrażać system, chcąc uchronić się od ponoszenia dodatkowych kosztów, musiały na koniec ponieść koszty większe, na które składały się: doradztwo w zakresie wdrażania systemu i koszty „poprawek”¹⁰⁾. Obecnie zauważa się, że wraz z rozszerzaniem, upowszechnianiem się wiedzy z zakresu SZŚ, więcej przedsiębiorstw decyduje się na samodzielne budowanie SZŚ, i to z dobrym skutkiem (dotyczy to przedsiębiorstw, które później uzyskały certyfikat od przedsiębiorstw badanych)¹¹⁾.

Wśród badanych przedsiębiorstw koszty usług konsultantów zewnętrznych kształtowały się od 9220 zł w małych do 70 000 zł w dużych przedsiębiorstwach. Współczynnik korelacji pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a kosztami ponoszonymi na usługi zewnętrznych jednostek konsultingowych wyniósł $r_{xy} = 0,58$, co wskazuje na to, że istniała zależność pomiędzy tymi cechami. Można zauważyć także zarysowującą się tendencję, że koszty zewnętrznych konsultantów przypadających na jednego zatrudnionego były mniejsze w dużych przedsiębiorstwach w porównaniu z przedsiębiorstwami małymi.

W 40% badanych przedsiębiorstwach **koszty certyfikacji** były mniejsze niż 15 000 zł. Współczynnik korelacji pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a kosztami certyfikacji wyniósł $r_{xy} = 0,51$, czyli istniała zależność pomiędzy tymi cechami. Rozpiętość kwot przeznaczonych na certyfikację kształtowała się pomiędzy 6000 zł (jako minimum) w małych przedsiębiorstwach do 30 000 zł w dużych przedsiębiorstwach. Także tutaj widoczna była mocna regresja kosztów w przeli-

czeniu na jednego zatrudnionego wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.

Na **koszty eksploatacyjne SZŚ** składa się utrzymanie i dalsze doskonalenie systemu przez szkolenia i przez wewnętrzne audyty. Interesująca jest przede wszystkim rozpiętość kosztów eksploatacyjnych badanych przedsiębiorstw. Koszty te dla małych podmiotów kształtowały się od 7500 zł do 8821 zł. W dużych przedsiębiorstwach wartość tych kosztów kształtowała się od 12 000 zł do 70 000 zł. Ta znaczna rozpiętość pokazuje, że dla jednych ankietowanych najważniejsze było uzyskanie certyfikatu, co powodowało, że ograniczali oni dalsze koszty, np. na roczne, cykliczne audyty. Inne przedsiębiorstwa natomiast oprócz rocznych kosztów szkoleń i kosztów dalszego kształcenia ponosiły także np. dodatkowe koszty personalne na utrzymanie dodatkowych „stanowisk środowiskowych” powstałych w ramach zarządzania środowiskowego.

Z powodu niepewności w interpretacji, ale także z braku, bądź niekompletności rejestracji, wyniki dotyczące kosztów eksploatacyjnych podane zostały z bardzo dużym prawdopodobieństwem. Współczynnik korelacji pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a rocznymi kosztami eksploatacyjnymi SZŚ wyniósł $r_{xy} = 0,49$, czyli istniała średnia zależność pomiędzy tymi cechami.

Koszty związane z SZŚ w 60% były rejestrowane, zaś u 40% ankietowanych tylko szacowane. Należy jednak podkreślić, że rejestracja kosztów nie obejmowała zasadniczo wszystkich pozycji kosztów związanych z SZŚ. Były wśród badanych przedsiębiorstwa, które mimo że prowadziły ewidencję kosztów SZŚ niektóre pozycje ujmowały szacunkowo. Współczynnik korelacji rang Spearmana¹²⁾ pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a sposobem określania kosztów wyniósł $r_s = 0,99$, czyli istniała bardzo wyraźna zależność pomiędzy tymi cechami. I tak koszty SZŚ rejestrowały wszystkie małe przedsiębiorstwa i 80% przedsiębiorstw dużych. Wszystkie badane, średnie podmioty i 20% dużych opierały się na kosztach szacowanych.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa najwięcej środków zaangażować musiały w budowę SZŚ wg normy ISO 14001. Należy mieć jednak na uwadze fakt, że są to koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa jednorazowo. Przedsiębiorstwa chcąc zgodnie z filozofią TQM dążyć do ciągłego doskonalenia, co w przypadku SZŚ wg normy ISO 14001 oznacza ciągle doskonalenie w obszarze zmniejszenia uciążliwości środowiskowej, podejmowania działań proekologicznych decydują się na ponoszenie kosztów utrzymania SZŚ, które są już znacznie niższe od kosztów wdrożenia. Należy zaznaczyć również, że zgodnie z systemem celów każdego przedsiębiorstwa ponoszenie kosztów (w tym przypadku kosztów ochrony środowiska) w przedsiębiorstwie

musi być uzasadnione osiąganiem odpowiednich korzyści, zaś funkcjonujący w badanych przedsiębiorstwach SZŚ pozwalał badanym przedsiębiorstwom na uzyskanie wymiernych korzyści nie tylko ekologicznych, czy społecznych, ale i ekonomicznych.

dr Ewa Mazur-Wierzbicka
Katedra Mikroekonomii
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- ¹⁾ Koszty mogą zmniejszać się, gdy jednostka poddawana certyfikacji miała już wcześniej wdrożone inne systemy, np. ISO 9000, lub wdraża te systemy jednocześnie.
- ²⁾ Zob.: J. EJDYS, *Koszty i korzyści wdrażania zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Strategia zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie i gminie*, R. MIŁASZEWSKI (red.), PZIITS Poznań, Poznań–Białystok 1999, s. 151.
- ³⁾ Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2002–2004 jako projekt badawczy. Badania zostały przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego. Ankiety wysłano do wszystkich przedsiębiorstw, które otrzymały recertyfikację SZŚ wg normy ISO 14001. Wypełnioną ankietę zwróciło 83% badanych przedsiębiorstw.
- ⁴⁾ Tylko 60% badanych przedsiębiorstw twierdzi, że prowadzi rachunek kosztów i korzyści powstałych w wyniku wprowadzenia SZŚ.
- ⁵⁾ Przeciętne koszty całkowite wdrożenia przedstawiają medianę absolutnych kosztów całkowitych wdrożenia SZŚ dla pojedynczego przedsiębiorstwa w różnych kategoriach wielkości badanych przedsiębiorstw. Nie zostały one obliczone poprzez dodanie podstawowych wartości przeciętnych, stąd też odróżniają się od nich.
- ⁶⁾ Koszty funkcjonowania SZŚ to inaczej roczne koszty eksploatacyjne SZŚ, roczne koszty utrzymania systemu.
- ⁷⁾ Koszty przeciętne zostały obliczone na podstawie wzoru: $K_{sr} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n}$, gdzie K_{sr} – koszty przeciętne; n – liczba przedsiębiorstw; k_i – koszt i -tego przedsiębiorstwa.
- ⁸⁾ Przedsiębiorstwo to poniosło wręcz niespotykane duże koszty wewnętrzne w porównaniu z innymi dużymi przedsiębiorstwami przemysłu chemicznego. Taki stan rzeczy wynika niewątpliwie stąd, że podmiot ten znajdował się na „liście 80” i nadal pomimo zaangażowania w działalność środowiskową (przynależąc do organizacji środowiskowych i realizując programy środowiskowe) na niej pozostaje.
- ⁹⁾ Do opracowania badań wykorzystano m.in. współczynnik korelacji liniowej Pearsona (r_{xy}), który jest miernikiem natężenia i kierunku współzależności liniowej dwóch zmiennych mierzalnych X i Y . Zob. szerzej w: M. SOB-CZYK, *Statystyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 237–239.
- ¹⁰⁾ Istnieją przedsiębiorstwa, które wdrożyły SZŚ i uzyskały certyfikat na zgodność z normą ISO 14001 nie korzystając z usług firm doradczych, jednak nie należą one do badanych przedsiębiorstw przemysłu chemicznego.
- ¹¹⁾ Na podstawie informacji uzyskanych od jednostek certyfikujących.
- ¹²⁾ Współczynnik ten służy do opisu siły korelacji dwóch cech, zwłaszcza wtedy, gdy mają one charakter jakościowy i istnieje możliwość uporządkowania obserwacji empirycznych w określonej kolejności. Miarę tę można stosować również do badania zależności między cechami ilościowymi w przypadku niewielkiej liczby obserwacji. Zob. szerzej w M. SOB-CZYK, *op.cit.*, s. 243–244.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz ich determinanty w Republice Czeskiej

Piotr Siemiątkowski

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich lat w strukturze napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do Europy Środkowo-Wschodniej nastąpiły poważne zmiany. Przede wszystkim hegemonię w zakresie napływu inwestycji straciła Polska, a dość znaczne ilości kapitału zaczęły przyciągać Czechy, Rosja i Słowacja. Sytuacja ta jest szczególnie trudna dla Polski, która niejednokrotnie traci potencjalnych inwestorów na rzecz gospodarek o wiele mniejszym potencjale.

Niezwykle istotnym czynnikiem, który wpływa na przyciąganie inwestorów zagranicznych do jakiegokolwiek gospodarki, jest między innymi istnienie i działalność agencji promocji inwestycji. To właśnie od działań tej agencji zależy w dużej mierze, ile kapitału w postaci BIZ napływnie do gospodarki. Istotną kwestią są tutaj kompetencje omawianych instytucji, zakres ich działania, a także kompletność informacji, jaką potrafią one dostarczyć potencjalnemu inwestorowi.

Można postawić w tym miejscu tezę, że wielu krajom udało się znacząco zwiększyć napływ BIZ dzięki reorganizacji i usprawnieniu działalności krajowej agencji promocji inwestycji. Sytuacja, kiedy potencjalny inwestor zagraniczny zgłaszając się do agencji otrzymuje od jednej osoby kompletną, kompetentną informację o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej w danym kraju oraz o możliwościach uzyskania preferencyjnych warunków inwestowania w przypadku konkretnej inwestycji jest znacznie korzystniejsza od sytuacji, w której ten sam inwestor jest odsyłany do kolejnych, mało kompetentnych osób.

Oczywiste jest, że sama agencja i jej działalność nie zastąpi odpowiednich warunków do inwestowania w danym kraju (stabilnej gospodarki, niskich podatków, zachęt inwestycyjnych itd.), jednak jeśli inwestor stanie przed wyborem alternatywnych gospodarek o podobnych warunkach ekonomicznych, jego profesjonalna obsługa może mieć kluczowe znaczenie.

Tezę tę zdaje się potwierdzać przypadek gospodarki czeskiej, w której CzechInvest, czyli czeska Agencja Rozwoju Inwestycji i Biznesu została kilka lat temu poważnie zreformowana. Wiele wskazuje na to, że właśnie dzięki temu Czesi wygrali kilka prestiżowych potyczek w przyciąganiu wielkich inwestorów ze swoimi sąsiadami, w tym także z Polską. Udało się im znacznie zwiększyć roczne napływy BIZ.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja skali i struktury napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Republiki Czeskiej oraz omówienie podstawowych czynników determinujących ten napływ.

Skala i struktura napływu BIZ do Republiki Czeskiej

Roczne napływy BIZ do Republiki Czeskiej wykazują dość znaczne wahania¹⁾. Analizując dane odnośnie do tego zagadnienia w latach 1994–2004 można wskazać trzy wyraźnie wyodrębnione okresy, charakteryzujące się różną skalą i dynamiką napływu inwestycji do czeskiej gospodarki²⁾.

Pierwszy okres to lata 1994–1997, w którym napływ BIZ był stosunkowo niewielki i nie przekraczał dwóch miliardów euro. Drugi okres – lata 1998–2002. W tym czasie roczne napływy BIZ zwiększyły się znacznie do około 5–6 miliardów euro (1998–2001), a w 2002 roku osiągnęły szczytową wartość ponad dziewięciu miliardów euro.

W ostatnim okresie – 2003–2004 skala rocznych napływów była mniejsza. W 2003 roku gospodarka czeska przyjęła zaledwie około 1,8 miliarda euro w postaci BIZ. W 2004 roku napływ inwestycji ponownie się zwiększył i wyniósł prawie 3,6 miliarda euro³⁾.

Należy jeszcze raz podkreślić, że zwiększenie dynamiki napływu BIZ do Czech zbiegło się w czasie, a właściwie było w dużej mierze efektem zreformowania systemu obsługi i przyciągania inwestorów zagranicznych. Skutkiem wprowadzenia owych reform było także zwiększenie kompetencji CzechInvest, która dzięki temu zyskała większy budżet, a także większą swobodę w podejmowaniu decyzji dotyczących przyciągania inwestorów zagranicznych.

Analizując strukturę napływu BIZ do Czech pod kątem kraju pochodzenia kapitału można stwierdzić, że najaktywniejsi są tutaj inwestorzy europejscy. W 2004 roku najwięcej kapitału napłynęło z Holandii (23,6%), Niemiec (19,5%) oraz Austrii (10%). Nieco mniejszą aktywność wykazywały podmioty spoza Unii Europejskiej. W tym obszarze przodują firmy amerykańskie z 6-proc. udziałem w napływie oraz japońskie – 5,9% udziału⁴⁾.

Struktura branżowa napływu BIZ do Czech charakteryzowała się w 2004 roku znacznym rozczłonkowaniem kapitału pomiędzy poszczególne branże gospodarki. Oznacza to, że nie można wskazać jednego

działu, który przoduje pod względem lokowania w nim kapitału przez inwestorów zagranicznych. Najwięcej kapitału ulokowano w 2004 roku w dziale „maszyny i wyposażenie” – prawie 18% ogółu kapitału, jaki został zainwestowany w Republice Czeskiej w tym czasie. Na drugim miejscu znalazły się „handel, hotele i restauracje” z 16,6-proc. udziałem w napływie kapitału ogółem. Kolejne działy odbiegają nieco bardziej od dwóch pierwszych pod względem odsetka zainwestowanego w nich kapitału. Dwa następne miejsca zajmują: nieruchomości i działalność związana z prowadzeniem interesów – 12,3% oraz produkcja ropy naftowej i chemikaliów – 11,1% udziału w napływie BIZ ogółem do gospodarki⁵.

Klimat inwestycyjny w Republice Czeskiej

Głównym podmiotem, który prowadzi *monitoring* klimatu inwestycyjnego w Republice Czeskiej, jest czeska agencja promocji inwestycji – CzechInvest. Wskazuje ona kilka obszarów w zakresie klimatu inwestycyjnego, które według niej mają stanowić atuty czeskiej gospodarki w kontekście przyciągania kapitału zagranicznego⁶. Pierwszymi w tych obszarach są stabilność polityczna i ekonomiczna. Wskazuje się tutaj kilka cech państwa czeskiego. Na pierwszym miejscu wymieniana jest stabilna demokracja ukształtowana w toku kilkunastu lat transformacji ustrojowej. Jako równie ważny czynnik stanowiący o atrakcyjności gospodarki wymienia się członkostwo w Unii Europejskiej, a także w innych organizacjach o zasięgu ponadnarodowym, takich jak Organizacja Współpracy Ekonomicznej i Rozwoju (OECD), Pakt Północnoatlantycki (NATO), Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW), Światowa Organizacja Handlu (WTO) czy Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBRD). W tym obszarze zaznacza się także niezależność banku centralnego jako gwaranta stabilnej polityki monetarnej oraz stabilizacji ekonomicznej całej gospodarki. Atutem Czech jest także w pełni wymienialna waluta – korona.

Istotną cechą gospodarki czeskiej jest traktowanie podmiotów zagranicznych na równi z podmiotami krajowymi – zarówno, jeżeli chodzi o ochronę praw własności, jak i zachęty inwestycyjne stosowane wobec podmiotów gospodarczych. Oznacza to, że podmioty z udziałem kapitału zagranicznego mogą liczyć na przykład na podobne do krajowych podmiotów ulgi podatkowe, nie są więc traktowane w sposób wyjątkowy. Spółki z kapitałem zagranicznym mają obecnie dostęp do wszystkich sektorów gospodarki z wyjątkiem obronnego oraz bankowego. Szczególnie w tym drugim przypadku można mówić o pewnej, dość poważnej barierze.

W obrębie tzw. klimatu inwestycyjnego CzechInvest wskazuje często także na fakt międzynarodowej ochrony przedsięwzięć inwestycyjnych. Republika Czeska jest członkiem Multinational Investment Guarantee Agency (MIGA), która zajmuje się działalnością związaną z gwarancjami inwestycji w skali międzynarodowej. World Bank, pod auspicjami którego działa MIGA, ma być poważnym gwarantem w poszczególnych umowach pomiędzy inwestorami a rządem kraju przyjmującego. Poza samą przynależnością do MIGA Czechy podpisa-

ły wiele umów międzynarodowych i bilateralnych dotyczących ochrony inwestycji.

Czechy gwarantują także brak ograniczeń w transferze zysków do krajów macierzystych, wypracowanych przez filie korporacji transnarodowych.

Gospodarka czeska dobrze oceniana jest w *ratingach* międzynarodowych. Zajmuje czołowe miejsca wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Aktualne *ratingi* ryzyka, sporządzane przez Bank Centralny Czech, plasują gospodarkę czeską na drugim miejscu wśród grupy krajów Europy Środkowo-Wschodniej⁷. Według wspomnianego wyżej *ratingu* główni konkurenci Czech w pozyskiwaniu inwestycji – Polska i Słowacja znajdują się w wyższej klasie ryzyka inwestycyjnego – B.

Nieco gorzej Czechy wypadają w *ratingu* A.T. Kearney. W ostatnim wydaniu uznanego już na świecie raportu tej agencji tzw. FDI Confidence Index (wskaźnik zaufania do rynku) spadł względem roku poprzedniego – do 0,93⁸. Czechy straciły także jedną pozycję w rankingu krajów tworzonym na podstawie powyższego wskaźnika; spadły z 13. na 14. miejsce.

Niezwykle ważnym elementem polityki wobec inwestorów zagranicznych, który ma szczególny wpływ na kwestie związane z klimatem inwestycyjnym, mają zachęty stosowane wobec inwestorów. Czesi stworzyli narodowy system zachęt inwestycyjnych. Zaczątki tego systemu w zintegrowanej postaci pojawiły się w 1998 roku i od tego czasu uległy znacznym modyfikacjom. W 2000 roku uchwalono „Akt o zachętach inwestycyjnych”, który zawiera cztery grupy czynników mających stanowić bodźce do podejmowania inwestycji zagranicznych w Czechach⁹.

Grupa pierwsza to zachęty podatkowe. Stosowane są one dla dwóch grup przedsięwzięć inwestycyjnych. W pierwszym przypadku dotyczą całkowitego zwolnienia podmiotów gospodarczych z podatku dochodowego od osób prawnych na okres maksymalnie dziesięciu lat. Sytuacja taka dotyczy wyłącznie nowych przedsiębiorstw. W drugim przypadku stosowane jest częściowe zwolnienie z podatku dochodowego od osób prawnych. Zwolnienie to dotyczy istniejących przedsiębiorstw podejmujących nowe inwestycje lub modernizujących już istniejące linie produkcyjne. Częściowe zwolnienie także można uzyskać na okres maksymalnie 10 lat.

Druga grupa zachęt dotyczy wsparcia finansowego w tworzeniu nowych miejsc pracy. W tym przypadku na obszarach kraju, na których bezrobocie jest o 50% wyższe od średniej krajowej, przedsiębiorstwo może uzyskać dofinansowanie w wysokości 200 tysięcy koron na jedno nowo utworzone miejsce pracy.

Z powyższą grupą zachęt koresponduje trzecia, związana z finansowym wsparciem szkoleń nowo zatrudnionych pracowników. W tym przypadku przedsiębiorca może uzyskać dofinansowanie sięgające 35% kosztów szkolenia pracownika.

Czwarta, ostatnia grupa zachęt to tak zwany *site support*. Dotyczy to sprzedaży ziemi należącej do państwa. Charakterystyczne są bardzo korzystne ceny tych gruntów. W latach 1998–2003 powstało w Czechach 80 stref przemysłowych, w których państwo oferowało działki przemysłowe za przysłowiową koronę.

Sytuacja makroekonomiczna gospodarki

Jedną z powszechnie stosowanych metod porównania poszczególnych gospodarek jako miejsca lokalizacji inwestycji zagranicznych jest porównanie zestawionych danych makroekonomicznych je charakteryzujących. Można ogólnie powiedzieć, że pod tym względem Czechy wyróżniają się wśród gospodarek krajów nowo przyjętych do Unii Europejskiej.

Pośród podstawowych parametrów makroekonomicznych na uwagę zasługuje stosunkowo wysokie – szczególnie w latach 2003–2004 tempo wzrostu gospodarczego (w stosunku do krajów tzw. starej Unii). Jednak w porównaniu z pozostałymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej nie jest to poziom szczególnie wysoki. Na przyzwoitym poziomie kształtują się także pozostałe parametry (takie, jak: dług publiczny, saldo bilansu handlowego czy inflacja)¹⁰. Wyjątkiem jest stopa bezrobocia, która rosła i w roku 2004 przekroczyła 10%. Ponownie jednak, w porównaniu z pozostałymi krajami, np. z Polską, nie jest to szczególnie wysoki poziom.

Istotnym parametrem, który posiada znaczący wpływ na ocenę danego kraju jako miejsca lokalizacji inwestycji, są obowiązujące w nim koszty pracy. Jest to cecha, która może mieć decydujące znaczenie przy podejmowaniu decyzji o wyborze lokalizacji inwestycji za granicą. Średnia płaca miesięczna w ostatnim czasie wzrosła dość znacznie – z 16 920 koron do 18 035 koron. W 2004 roku przy kursie korony do euro na poziomie 31,9 daje to około 565 euro na miesiąc¹¹. W porównaniu do krajów byłej „Piętnastki” obciążenia płacowe w Czechach są więc znacznie mniejsze. Obowiązuje także ustawowo określona płaca minimalna, która w 2005 roku ustalona została na 7185 koron miesięcznie.

W powyższym obszarze istotne jest porównanie płac czeskich z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Porównanie to daje pewien obraz poziomu konkurencyjności gospodarki czeskiej w procesie wyboru miejsca lokalizacji inwestycji zagranicznych wobec najważniejszych konkurentów. Zgodnie z szacunkami KPMG okazuje się, że Republika Czeska wraz ze Słowacją posiadają najniższe koszty pracy wśród krajów tzw. Czworokąta Wyszehradzkiego¹². Pracodawca w tych krajach chcąc wypłacić pracownikowi 500 USD miesięcznie „na rękę”, musi zaangażować środki łącznie w wysokości około 890 USD. Nieznacznie wyższe koszty pracy są w Polsce. W podobnej do powyższej sytuacji pracodawca polski musi poświęcić – 904 USD. Najwyższe koszty pracy występują na Węgrzech. Wypłata miesięczna w wysokości 500 USD oznacza koszty dla pracodawcy w wysokości prawie 1130 USD.

Kolejną kwestią uzależnioną od polityki makroekonomicznej rządu, a mającą znaczący wpływ na sytuację gospodarki, jest system podatkowy¹³. W gospodarce czeskiej obowiązują standardowe typy opodatkowania. Najważniejsze to oczywiście podatki dochodowe (od przedsiębiorstw i osób fizycznych) oraz podatek VAT. Stawki tych podatków są zróżnicowane. Obecnie dochody przedsiębiorstw opodatkowane są w skali 26-proc. Jednak od końca 2006 roku stopa tego podatku ma zostać obniżona do 24%¹⁴.

Dochody osobiste opodatkowane są w zależności od ich wysokości w skali progresywnej, według stopy od 15% do 32%. Tak więc osoba z miesięczną pensją na poziomie średniej krajowej nie przekracza drugiego progu podatkowego i jej dochody opodatkowane są w skali 20% rocznie.

Trzeci z najważniejszych podatków – VAT – standardowo naliczany jest według skali 19% – jest to stawka podstawowa. Trzeba zaznaczyć, że jest ona mniejsza niż np. w Polsce, gdzie podstawowa stawka VAT wynosi 22%. W dwóch przypadkach podatek VAT naliczany jest według obniżonej stawki, która wynosi 5%. Ta stawka obowiązuje w przypadku żywności oraz usług ochrony zdrowia.

Ważnym elementem, jaki biorą pod uwagę inwestorzy zagraniczni przy planowaniu inwestycji w obcej gospodarce, jest infrastruktura telekomunikacyjna. Można powiedzieć, że jest ona w Czechach dość dobrze rozwinięta. Statystyki pokazują, że w 2002 roku liczba stacjonarnych linii telefonicznych przypadających na 100 mieszkańców wynosiła ponad 36. Lepiej sytuacja przedstawia się, jeżeli chodzi o liczbę tych samych linii telefonicznych przypadających na 100 gospodarstw domowych. Liczba tych linii wynosi prawie 67¹⁵.

Jeszcze lepiej sytuacja wygląda, jeżeli chodzi o telefonię komórkową. Na koniec 2002 roku stopień penetracji populacji przez operatorów telefonii komórkowej szacowano na 84%. Jest to odsetek, którym Czesi mogą konkurować nawet z rozwiniętymi krajami Zachodu. Trzech operatorów świadczy usługi łącznie dla około 8,6 miliona abonentów. W ofercie czeskiej telefonii mobilnej dostępne są wszystkie najnowsze rozwiązania technologiczne.

Ocenia się także, że około 30% populacji regularnie korzysta z internetu. Odsetek ten jest porównywalny do innych krajów z regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Przykładowo w Polsce szacuje się, że ponad 28% osób powyżej 15 roku życia regularnie korzysta z najpopularniejszych usług internetowych¹⁶.

Zagadnienie jakości życia jest istotnym parametrem, który wpływa na podejmowanie decyzji odnośnie do realizacji inwestycji przez podmioty zagraniczne. W tym zakresie rozpatruje się zwykle ceny dóbr i usług, a także siłę nabywczą ludności. Równie istotne są konstruowane przez różne instytucje międzynarodowe „indeksy jakości życia”.

Oczywiście różnorodność powyższych wskaźników i porównań jest bardzo duża. Często także ich wyniki są zróżnicowane. I tak na przykład CzechInvest przytacza zestawienie Union Bank of Switzerland, które porównuje średnie ceny dóbr i usług oraz siłę nabywczą w kilku stolicach krajów Europy Środkowo-Wschodniej do tych samych parametrów w Zurychu¹⁷.

Według Union Bank of Switzerland średnie ceny dóbr i usług w Pradze stanowią prawie 44% średnich cen w Zurychu. Jest to wielkość najmniejsza ze wszystkich stolic Europy Środkowo-Wschodniej. Drożej jest w Bratysławie, w której średnie ceny stanowią ponad 49% oraz w Warszawie – ponad 54% cen w Zurychu. Najdroższą stolicą według powyższego porównania jest Budapeszt, w którym średnie ceny dóbr i usług stanowią prawie 64% średnich cen w Zurychu¹⁸.

Odwrotnie jest w przypadku siły nabywczej ludności. Ten parametr w Pradze jest z kolei największy. Okazuje się, że siła nabywcza ludności czeskiej stanowi ponad 33% siły nabywczej ludności Zurychu. Wszystkie pozostałe stolice charakteryzują się mniejszymi wartościami. Siła nabywcza mieszkańców Budapesztu stanowi ponad 31% siły nabywczej ludności Zurychu. W pozostałych stolicach relacja ta jest jeszcze mniejsza, dla Bratysławy wynosi ponad 27%, a dla Warszawy prawie 24,5%¹⁹⁾.

Czechy zajmują wysoką pozycję w rankingach jakości życia. Jeden z nich opracowany został przez The Economist Intelligence Unit. Czołowe miejsca zajmują w nim kraje wysoko rozwinięte. Na pierwszej pozycji umieszczono Irlandię, której łącznie przyznano 8333 punkty. Na drugim miejscu znalazła się Szwajcaria – 8068 punktów, a na trzecim Norwegia – 8051 punktów. Grono krajów nowo przyjętych do Unii rozpoczyna Słowenia, która znalazła się na 27. miejscu. Na 34. miejscu umieszczono Czechy, dalej na 37. – Węgry. Nieco dalej uplasowali się pozostali konkurenci Czech w przyciąganiu inwestycji zagranicznych, tzn. Słowacja i Polska. Pierwszy z nich znalazł się na 45., a drugi na 48. miejscu²⁰⁾.

Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionej charakterystyki, Republika Czeska jest dobrze przygotowana do walki o pozyskiwanie kolejnych inwestorów zagranicznych. Prężna gospodarka, niskie koszty pracy oraz rozwój nowoczesnych parków technologicznych sprawiają, że każdy musi się liczyć z ofertami wystosowywanymi przez Czechów wobec inwestorów zagranicznych. Potwierdzają to dane odnośnie do rozmiarów napływu kapitału zagranicznego do czeskiej gospodarki. W niektórych latach napływ ten był największy ze wszystkich krajów Europy Środkowo-Wschodniej²¹⁾.

Jedynym mankamentem Czech jako miejsca lokowania inwestycji wydaje się być jej wielkość. Potencjalny inwestor, który ma do wyboru rynek czeski oraz rynek kilkakrotnie większy, na przykład pod względem liczby ludności, może jednak zdecydować się na ten drugi. Jednak tę kwestię wydaje się niwelować położenie geograficzne. Centrum Europy to dobre miejsce na tworzenie ekspansywnej bazy produkcyjnej ukierunkowanej na rynki krajów trzecich.

Powyższe uwagi są niezwykle istotne z punktu widzenia interesów Polski. Groźny konkurent, cieszący się dobrą opinią inwestorów zagranicznych oznacza rozczłonkowanie tej samej liczby inwestorów na większą grupę krajów, czyli mówiąc wprost – utratę części inwestycji. W takich warunkach gospodarka nie powinna przejawiać bierności. Należy za wszelką cenę wypracować takie metody walki o inwestora, które pozwolą wykorzystywać posiadane atuty. Między innymi należy zadbać o pozytywną atmosferę dla inwestycji zagranicznych. Stanowisko rządu powinno jednoznacznie wskazywać na pozytywne nastawienie wobec wszelkich inwestycji zagranicznych.

dr Piotr Siemiątkowski

Katedra Ekonomii

Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. G. GÓRNIOWICZ, P. SIEMIĄTKOWSKI, *Wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie ze szczególnym uwzględnieniem Europy. Zagrożenia i korzyści*, [w:] *Problemy integracji europejskiej*, t. 2, Bydgoski Dom Wydawniczy MARGRAFSEN, Bydgoszcz 2004, s. 11 i nast.; G. KOZUŃ-CIEŚLAK, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, [w:] red. W. KARASZEWSKI, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 28 i nast.
- ²⁾ Zob. *Foreign Direct Investment 2003*, Ceska Narodni Banka, Praga 2005, s. 54; *World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, New York and Geneva 2005, s. 303.
- ³⁾ *Ibidem*.
- ⁴⁾ Zob. *Czech Republic: Inward Foreign Direct Investment by Industry and Country, 1993–2004*, Czech National Bank.
- ⁵⁾ Zob. *Czech Republic: Inward Foreign Direct Investment by Industry and Country, 1993–2004*, Czech National Bank.
- ⁶⁾ *Fact Sheet nr 3 – Investment Climate*, kwiecień 2005, s. 1–3.
- ⁷⁾ Zob. *Fact Sheet nr 4 – Investment Climate*, kwiecień 2005, s. 2.
- ⁸⁾ *FDI Confidence Index, The Global Business Policy Council*, vol. 7, A.T. Kearney 2004, s. 3.
- ⁹⁾ *Fact Sheet nr 4 – Investment Incentives*, czerwiec 2005, s. 1.
- ¹⁰⁾ *Fact Sheet nr 6 – Basic Data on the Czech Republic*, maj 2005, s. 2.
- ¹¹⁾ *Fact Sheet nr 8 – Labour Costs*, maj 2005, s. 1 i obliczenia własne.
- ¹²⁾ Zob. KPMG, cyt. za: *Fact Sheet nr 8 – Labour Costs*, maj 2005, s.3.
- ¹³⁾ Zob. P. KULAWCZUK, *Wpływ polityki podatkowej i socjalnej na konkurencyjność państw Europy Centralnej w zakresie przyciągania zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Symulacja wpływu harmonizacji CIT na korzyści inwestorów zagranicznych*, [w:] red. S. PANGSY-KANIA i G. SZCZODROWSKI, *Polityka i rozwój gospodarczy Polski w UE. Ocena i perspektywy*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 134–135; J. KUDŁA, *Międzynarodowa konkurencja podatkowa w zakresie opodatkowania przedsiębiorstw – przypadek akcesji do Unii Europejskiej*, [w:] S. PANGSY-KANIA i G. SZCZODROWSKI, *Polityka..., op.cit.*, s. 139 i nast.; M. MIKITA, *Podatek CIT a napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów UE-8 – wnioski dla Polski*, [w:] red. S. PANGSY-KANIA i G. SZCZODROWSKI, *Polityka..., op.cit.*, s. 165 i nast.
- ¹⁴⁾ *Fact Sheet nr 13 – Taxation*, luty 2005, s. 2.
- ¹⁵⁾ *Fact Sheet nr 17 – Telecommunications*, lipiec 2003, s. 1.
- ¹⁶⁾ <http://www.wnp.pl/wiadomosci/4181.html> (14.12.2005).
- ¹⁷⁾ *Fact Sheet nr 24 – Life in the Czech Republic*, czerwiec 2005, s. 1.
- ¹⁸⁾ *Prices and Earning*, Union Bank of Switzerland, cyt. za: *Fact Sheet nr 24 – Life in the Czech Republic*, czerwiec 2005, s. 1.
- ¹⁹⁾ *Ibidem*.
- ²⁰⁾ Zob. The Economist Intelligence Unit, cyt. za: *Fact Sheet nr 24 – Life in the Czech Republic*, czerwiec 2005, s. 1.
- ²¹⁾ *World Investment Report FDI Policies for Development: National and International Perspectives*, New York and Geneva 2003, s. 253–255.

Czy ochrona informacji firmy to wyłączny interes pracodawcy

Jacek M. Chmielewski

Każda organizacja tworzy, przetwarza i archiwizuje jakieś informacje. Jest ich wiele rodzajów. Jedne stanowią tajemnicę organizacji i są chronione ze względu na interes firmy (np. informacje finansowe, *know-how*, patenty, technologie, plany i strategie rozwoju itp.), inne muszą być chronione z mocy prawa (zbiory danych osobowych, informacje niejawne, tajemnice zawodowe), jeszcze inne są jawne i wręcz publikowane w mediach informacyjnych (prasie, radiu i telewizji, w internecie). Mogą to być informacje własne lub powierzone i mogą znajdować się na różnych nośnikach: papierze, dyskach optycznych i magnetooptycznych, dyskach i taśmach magnetycznych, taśmie filmowej lub w układach elektronicznych. Wartość ich dla danej organizacji jest różna: od znikomej po krytyczną dla egzystencji firmy. Wszyscy zgadzamy się z tezą, że informacje należy chronić. Zgadzamy się również z tym, że informacje stanowiące tajemnicę organizacji trzeba chronić przed: ● nie autoryzowanym dostępem, ● kradzieżą, ● modyfikacją, ● zatajeniem, ● utratą (zniszczeniem).

Już mniej oczywiste jest, że informacje jawne, już w mniejszym zakresie, ale także należy chronić przed: ● modyfikacją, ● utratą, ● zatajeniem.

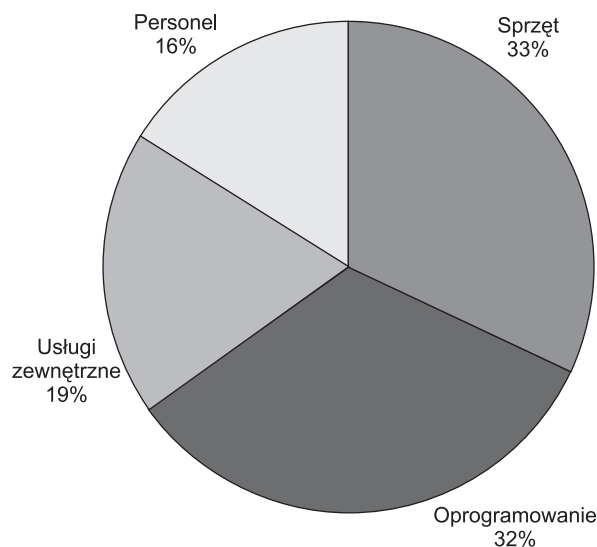
Rozbieżności poglądów pojawiają się dopiero w momencie określenia, jak ją należy chronić i kto ma to robić.

Nie ma już chyba instytucji, w której przetwarzanie informacji nie byłoby wspomagane informatycznie. Stąd pojawiają się tendencje do cedowania dbałości o bezpieczeństwo informacji firmy na służby IT (służby teleinformatyczne). Nic bardziej błędnego. Bezpieczeństwo systemów teleinformatycznych to tylko fragment bezpieczeństwa informacji. Wystarczy tylko rozejrzeć się dookoła. Ileż w firmie stoi szaf wypełnionych segregatorami pełnymi dokumentów, ileż notatek i szkiców znajduje się w szufladach i na blatach biurków pracowników. A zejść do archiwum.

Ta mnogość dokumentów na różnych nośnikach rodzi następny dylemat: Jak nad tym wszystkim zapanować. Odpowiedź jest jedna. Najpierw należy zapanować organizacyjnie. Należy stworzyć organizacyjne podstawy do zarządzania bezpieczeństwem posiadanych informacji w taki sposób, aby móc nim zarządzać tak, jak zarządza się pozostałymi procesami niezbędnymi do funkcjonowania firmy. Narzędziem, które temu służy jest Polityka Bezpieczeństwa Informacji. Składa się ona z wielu polityk. Jedną z nich jest Polityka Bezpieczeństwa Systemów IT. Oprócz polityk, czyli deklaracji co i dlaczego chcemy robić, dokument ten zawiera instrukcje i procedury postępowania,

które opisują, jak to trzeba robić. Sporządzenie go i wdrożenie to 80% sukcesu. Pozostałe 20% to uzbrojenie techniczne wspomagające realizację funkcji ochronnych szczególnie w zakresie bezpieczeństwa fizycznego infrastruktury i bezpieczeństwa systemów IT.

W celu lepszego zrozumienia problemu ochrony informacji warto ujednolicić terminologię stosowaną w opisach, instrukcjach i politykach. Otóż **bezpieczeństwo informacji** rozumiane jest jako zachowanie trzech atrybutów informacji, tzn. jej poufności, integralności i dostępności. **Poufność informacji** charakteryzuje się tym, że dostęp do niej mają tylko osoby upoważnione. **Integralność informacji** to jej kompletność i dokładność. Cechy te nie mogą być utracone w procesie jej przetwarzania bez względu na to, czy jest to proces ręczny, czy wspomagany informatycznie. Trzecim atrybutem jest **dostępność informacji**. Oznacza on, że upoważnione osoby do otrzymania danej informacji uzyskują ją zawsze w rozsądnym czasie i nie będzie ona przed nimi zatajona. Ostatnie pojęcie to „**incydent bezpieczeństwa**”. Jest to sytuacja kryzysowa związana z nie autoryzowanym dostępem do informacji chronionych, ich zniszczeniem, modyfikacją lub innym celowym działaniem naruszającym Politykę Bezpieczeństwa Informacji.



Rys. 1. Struktura wydatków na bezpieczeństwo teleinformatyczne

Źródło: Audyteł, Meta Group VAP 2004 r.

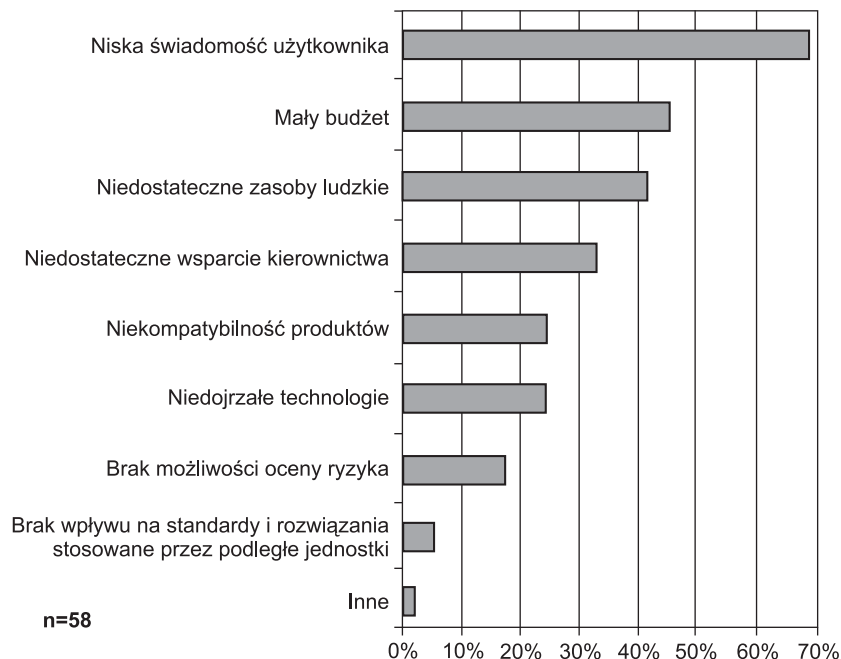
Czy w Polsce dużo instytucji posiada już Politykę Bezpieczeństwa? Na świecie w 2001 roku posiadała ją już 78% organizacji. Przytaczam dane z badania przeprowadzonego w kwietniu i maju 2004 roku na próbie 60 przedsiębiorstw wylosowanych z grupy 1500 największych firm w rankingu „Rzeczypospolitej”. Badanie przeprowadził Audytel, META Group VAP.

Według oceny autora w administracji publicznej sytuacja przedstawia się gorzej niż w sektorze gospodarczym. Większość jednostek można zaliczyć do drugiej grupy instytucji nie mających jeszcze spisanej Polityki Bezpieczeństwa Informacji, ale posiadających wysoki poziom świadomości konieczności jej posiadania i wdrożenia.

Każde działanie pociąga za sobą koszty. Jak wyglądają budżety firm przeznaczane na bezpieczeństwo informacji. Generalnie w Polsce wydajemy na nie czterokrotnie mniej niż wynosi średnia światowa. Nie nastroja to optymistycznie. Jak wygląda dalszy rozdział tych środków w części dotyczącej bezpieczeństwa teleinformatycznego w dużych polskich przedsiębiorstwach ilustruje rysunek 1.

Co jest najsłabszym ogniwem w systemie bezpieczeństwa informacji. Oczywiście człowiek. Pracownik (na każdym stanowisku) jest najsłabszym ogniwem wszystkich systemów funkcjonujących w organizacji. Nie należy się więc dziwić przedstawionym wynikom ankiety dotyczącej bezpieczeństwa teleinformatycznego w polskich przedsiębiorstwach. Nie chodzi tu o świadome naruszanie reguł bezpieczeństwa, a tym samym interesu pracodawcy, ale o nieświadome działanie, które jest wynikiem braku wiedzy. Dlatego inwestowanie w szkolenie załogi jest najbardziej efektywną formą inwestycji, której celem jest podniesienie stopnia bezpieczeństwa informacji w firmie. Powinno się dążyć do zwiększenia wielkości udziału wydatków na personel powyżej obecnych 16% (rysunek 2).

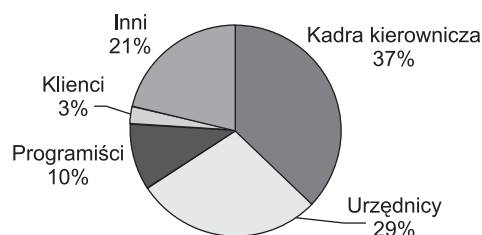
Bezpieczeństwa nie można kupić. Ta maksyma z upływem czasu staje się coraz bardziej aktualna. W dobie posiadania przez pracowników telefonów komórkowych z aparatami fotograficznymi nie istnieje możliwość upilnowania „wycieku” informacji. Wykonanie zdjęcia dokumentów papierowych czy ekranu monitora z natychmiastowym wysłaniem pod wskazany adres jest bardzo trudne do zauważenia. Praktycznie żadna firma nie ma możliwości ciągłego monitorowania swoich pracowników. Jedyną radą jest dopracowanie się przez organizację lojalnych, świadomych i utożsamiających się z firmą pracowników. Muszą rozumieć, że wskutek silnej konkurencji na rynku, utrata newralgicznych danych grozi nawet bankructwem firmy, a na pewno zwolnieniami z pracy. Dotyczy to przede wszystkim organizacji zaufania



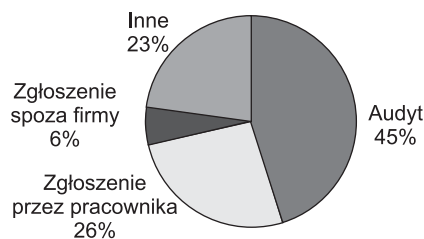
Rys. 2. Bariery osiągnięcia wysokiego poziomu bezpieczeństwa teleinformatycznego

Źródło: Audytel, Meta Group VAP 2004 r.

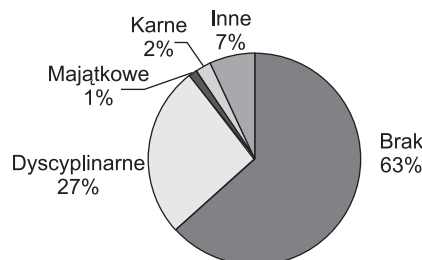
Grupy zawodowe, do jakich należeli sprawcy „wycieków” danych z systemów IT instytucji



Sposób, w jaki zostali ujawnieni



Sankcje, jakie ponieśli



Rys. 3. Sprawcy naruszenia bezpieczeństwa informacji, sposób ujawnienia incydentów oraz sankcje, jakim podlegali winni tych incydentów

Źródło: na podstawie badań Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z 2002 r.

publicznego, takich jak np. banki i firmy ubezpieczeniowe. Jednostkom administracji publicznej bankructwo nie grozi, ale każde ujawnienie utraty danych źle wpływa na postrzeganie ich przez społeczeństwo, służy do walki politycznej i jest natychmiast nagłaśniane przez media. Zawsze pociąga za sobą sankcje dyscyplinarne, włącznie ze zwolnieniami osób odpowiedzialnych za ten incydent, bez względu na to, czy ich działanie było świadome czy nie. Dlatego lepiej być użytkownikiem świadomym zagrożeń, znać i przestrzegać reguły bezpieczeństwa informacji. Nasze prawo jest stale doskonalone i wiele czynów naruszenia ochrony informacji oraz braku nadzoru nad jej bezpieczeństwem podlega dość surowej karze.

W 2002 roku przeprowadzono badania na Uniwersytecie w Toruniu. Przebadano wykryte i zgłoszone incydenty naruszenia bezpieczeństwa teleinformatycznego w 2002 roku pod kątem grup zawodowych, osób wykradających dane, sposobu ujawnienia „wycieków” informacji oraz sankcji, jakie zostały wyciągnięte wobec tych osób. Od 2002 roku do chwili obecnej sytuacja ta uległa znacznej poprawie. Wykrywalność incydentów naruszenia ochrony informacji i sankcje wobec osób dopuszczających się tych czynów znacznie wzrosły.

Podsumowanie

Bezpieczeństwo informacji zależy od każdego jej użytkownika bez względu na jego funkcję w organizacji i stanowisko służbowe. Należy jednak pamiętać, że im wyżej jest on postawiony w hierarchii kierowniczej, tym posiada większe uprawnienia dostępu do tajemnic firmy.

Każdy użytkownik informacji powinien być świadomy zagrożeń jej bezpieczeństwa i sankcji, jakie grożą za jej ujawnienie, utratę lub przekłamanie.

Użytkownik powinien także zdawać sobie sprawę z tego, że ochrona informacji organizacji, w której pracuje, jest nie tylko jego obowiązkiem, ale także dobrze pojętym interesem.

mgr inż. Jacek M. Chmielewski
Rzecznik SIMP

Kierownik Działu Infrastruktury IT
Centrum Informacji Społeczno-Gospodarczej
Ministerstwa Gospodarki i Pracy

BIBLIOGRAFIA

- [1] BYCZKOWSKI M., MARCINIAK P., *Dokumentacja: TISM Total Information Security Management ver. 1.4 RC 1*; European Network Security Institute, Warszawa 2002.
- [2] KULISIEWICZ T., KONARZEWSKI K., *Czy polskie przedsiębiorstwa są gotowe sprostać współczesnym zagrożeniom informatyki – Bezpieczeństwo IT w Polsce – wyniki badań*, materiały konferencyjne: BIN 2004; Audytel, Meta Group VAP, 10.09.2004.
- [3] LIPNIOWIECKI M., *Polityka bezpieczeństwa informacji w administracji państwowej*, materiały konferencyjne: IV Symantec Security Conference, Ministerstwo Finansów, Warszawa, 6.11.2003.
- [4] SZYMAŃSKI J., *Normy i standardy regulujące bezpieczeństwo systemów informatycznych u progu akcesji Polski do Unii Europejskiej*, materiały konferencyjne: IV Symantec Security Conference, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, 6.11.2003.

Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi wspomagających zarządzanie jakością

Piotr Kafel, Tadeusz Sikora

Wstęp

Zrozumienie i stosowanie narzędzi i metod zarządzania jakością przez przedsiębiorstwa, którym zależy na doskonaleniu jakości uznać można za warunek konieczny do odniesienia sukcesu w tej dziedzinie. Dynamiczny rozwój zarządzania jakością doprowadził do opracowania i skutecznego wdrożenia dużej liczby takich metod i narzędzi. Istnieją jednak elementarne narzędzia zarządzania jakością, które dzięki swojej prostocie i skuteczności stanowią grupę, której stosowanie zalecane jest wszystkim przedsiębiorstwom. W artykule tym opisane zostaną wyniki badań, mających na celu przedstawienie poziomu wykorzystania siedmiu tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością przez przedsiębiorstwa, które mają certyfikowane systemy zarządzania jakością.

Opis badań

Badania przeprowadzone zostały w grudniu 2005 r. metodą anonimowej ankiety pocztowej. Do badania wybrano w sposób losowy 337 przedsiębiorstw, które znalazły się na listach referencyjnych ośmiu jednostek certyfikujących systemy zarządzania jakością, działających na terenie Polski¹⁾. Na ankietę odpowiedziało 71 firm, co stanowiło 21% badanych przedsiębiorstw. W tabeli 1. przedstawiono wielkość przedsiębiorstw mierzoną liczbą pracowników w danym przedsiębiorstwie.

W grupie badanych przedsiębiorstw 46% firm to przedsiębiorstwa reprezentujące branżę produkcyjną, natomiast pozostałe 54% to przedsiębiorstwa usługowe.

Wyniki badań

Do grupy tradycyjnych narzędzi wspomagania zarządzania jakością, nazywanych często elementarnymi lub starymi, zaliczyć można:

Tab. 1. Liczba pracowników w badanych przedsiębiorstwach

Liczba pracowników	Liczba firm
1–50 pracowników	22
51–100 pracowników	18
101–150 pracowników	7
powyżej 150 pracowników	16
Brak danych	8

Źródło: opracowanie własne.

diagram Pareto, diagram Ishikawy, histogram, schemat blokowy, diagram korelacji, karty kontrolne oraz arkusz danych²⁾. Narzędzia te dzielą się na dwie podstawowe grupy, tj. grupę narzędzi służących do zbierania danych oraz grupę narzędzi służących do analizy wcześniej zebranych danych. Podział ten został przedstawiony na rys. 1.

Diagram Ishikawy zwany również diagramem przyczynowo-skutkowym lub wykresem rybiej ości, jest metodą służącą do badania, analizowania i poszukiwania przyczyn wpływających na jakość wyrobu czy usługi. Metoda ta jest szczególnie przydatna w przypadku, gdy na daną przyczynę wpływa wiele złożonych czynników, co utrudnia bezpośrednią ocenę zdarzenia. Metoda ta pozwala na uzyskanie najlepszych rezultatów podczas pracy zespołowej [2].

W badanych przedsiębiorstwach wykorzystywana jest przez 18% ankietowanych, głównie przy określaniu działań korygujących lub zapobiegawczych, podczas analizy zagrożeń oraz w czasie audytów wewnętrznych jako pomoc podczas analizy procesów.

Diagram Pareto jest metodą, której istota wynika z reguły, że bardzo często 80% skutków wywołwana jest przez 20% przyczyn. Prawidłowość tę jako pierwszy stwierdził i opisał Wilfredo Pareto. Zasada ta zaadaptowana została do zagadnień związanych z zarządzaniem jakością, bardzo dobrze sprawdza się bowiem podczas podejmowania decyzji związanych z eliminacją najistotniejszych przyczyn braków czy re-

dukcji źródeł powstawania niepotrzebnych kosztów [2].

W grupie badanych przedsiębiorstw 24% przedsiębiorstw wskazało na stosowanie tego narzędzia. Przedsiębiorstwa te, stosując diagram Pareto, wykorzystują go do takich celów, jak:

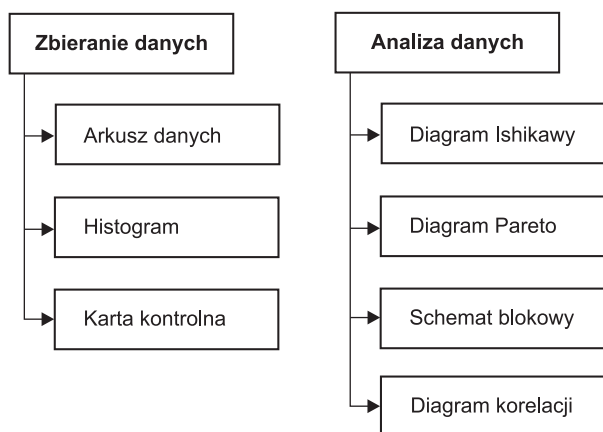
- analiza przyczyn niezgodności,
- analiza przyczyn reklamacji,
- analiza przyczyn braków w produkcji,
- analiza wielkości sprzedaży,
- analiza kosztów i/lub rentowności przedsiębiorstwa.

W konsekwencji tych analiz możliwe jest podejmowanie decyzji pozwalających ustalić priorytety dalszego doskonalenia przedsiębiorstwa. Analizy takie wykonywane są w większości przypadków okresowo, przy czym okresy te są bardzo różne i wahają się od jednego miesiąca do jednego roku.

Schemat blokowy przedstawia w sposób graficzny przebieg procesów, przepływ informacji, materiałów itp. Dzięki wykorzystaniu tej metody możliwe jest łatwe i szybkie prześledzenie analizowanego procesu, co w konsekwencji pozwala na dostrzeżenie wielu zależności i powiązań w analizowanym procesie, które w przeciwnym wypadku mogłyby być pominięte [2]. Metoda ta została wskazana przez ankietowane przedsiębiorstwa jako najpopularniejsza z metod zaliczanych do grupy analizy danych, używa jej prawie 51% ankietowanych. Wykorzystywana jest ona najczęściej w projektowaniu nowych wyrobów/procesów oraz opisie już istniejących procesów. Używa się jej również w badaniu zależności między procesami oraz jako pomoc w planowaniu i przeprowadzaniu audytów wewnętrznych.

Diagram korelacji, nazywany też wykresem korelacji lub diagramem rozrzutu, jest graficzną ilustracją zależności zachodzącej pomiędzy dwiema zmiennymi. Zmienne te mogą być powiązane ze sobą zależnością przyczyna-skutek bądź też skutek-skutek. Określenie rodzaju zależności oraz jej siły pozwala w konsekwencji na wprowadzenie sterowania procesem [2]. Jak wynika z przeprowadzonych badań, metoda ta nie cieszy się popularnością wśród badanych przedsiębiorstw. Wykorzystuje ją niecałe 10% ankietowanych i jest najrzadziej stosowaną metodą z grupy siedmiu tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością w grupie badanych przedsiębiorstw.

Arkusz danych (lista zbiorcza) służy do zbierania danych, które stanowią podstawę do dokonywania dalszych analiz innymi metodami. Cechą charakterystyczną tej metody jest możliwość jej zastosowania we wszystkich obszarach organizacji w procesie poprawy jakości [5]. Metoda ta jest zdecydowanie najpopularniejsza z metod stosowanych przez badane przedsiębiorstwa, wykorzystuje ją 55% badanych. Analiza sposobów wykorzystania tej metody pozwala na wskazanie badania liczby braków/wad podczas produkcji jako najistotniejszego obszaru zastosowania tej metody. Ponadto przedsiębiorstwa wykorzystują ją np. w procesie obsługi klienta czy podczas badań satysfakcji klientów.

**Rys. 1. Siedem tradycyjnych narzędzi jakości**

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

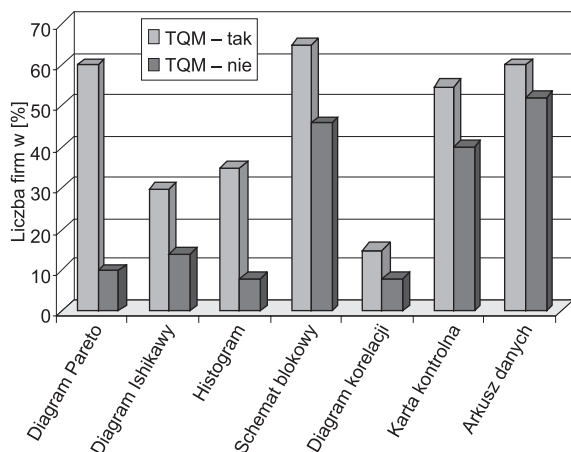
Histogram służy do graficznego przedstawiania częstości występowania danych oraz ilustracji ich zmienności. Histogram wykorzystuje 15% ankietowanych, głównie do [5]:

- pokazania przebiegu zmian,
- wizualnego przedstawienia informacji o przebiegu procesu,
- podejmowania decyzji dotyczących wyboru miejsc, w których należy skupić wysiłki związane z doskonaleniem jakości.

Karta kontrolna zaliczana jest do najistotniejszej techniki statystycznej kontroli procesu i stosuje się ją w celu utrzymywania stałych warunków produkcji. Wszystkie badane przedsiębiorstwa wskazały na wykorzystanie tej metody w celu kontroli procesu produkcyjnego. Narzędzie to stosuje 45% badanych przedsiębiorstw.

Stosowanie tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością nierozdzielnie związane jest z filozofią kompleksowego (totalnego) zarządzania przez jakość (TQM). Badane przedsiębiorstwa zostały poproszone o ustosunkowanie się do tej koncepcji. Przedsiębiorstwa, które zadeklarowały stosowanie bądź też chęć stosowania w najbliższej przyszłości idei TQM, stanowiły 28% badanych; pozostałe przedsiębiorstwa nie zamierzają wykorzystywać jej w swojej działalności. Wynik ten jest niewielki, biorąc pod uwagę, że wszystkie badane przedsiębiorstwa posiadają potwierdzony certyfikatem system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2000.

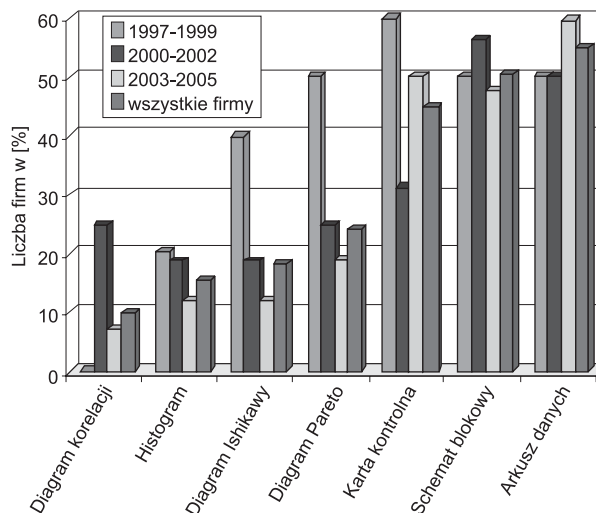
Analiza uzyskanych odpowiedzi, powiązana została z częstotliwością stosowania tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością. Wyniki tej analizy przedstawione zostały na rys. 2. Przedsiębiorstwa, które deklaruje przywiązanie do idei TQM zdecydowanie częściej korzystają z tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością³⁾. Największą różnicę zauważyć można w przypadku diagramu Pareto, który jest jedną z najczęściej stosowanych metod w grupie przedsiębiorstw wdrażających koncepcję TQM.



Rys. 2. Stosowanie tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością a wdrażanie koncepcji TQM w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: opracowanie własne.

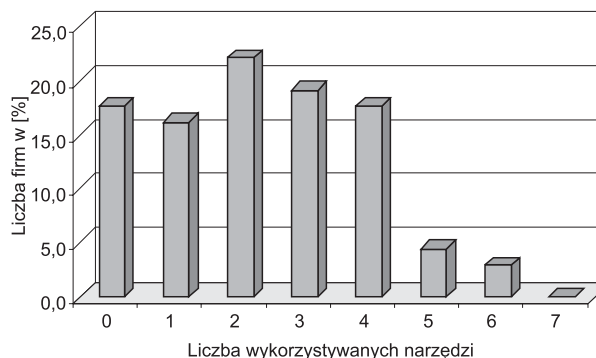
Wdrażanie koncepcji TQM, która związana jest z intensywnym wykorzystywaniem narzędzi zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, wymaga czasu. Porównując przedsiębiorstwa, które uzyskały po raz pierwszy certyfikat SZJ w ostatnich 3 latach z przedsiębiorstwami, które taki certyfikat posiadały znacznie wcześniej, zauważyć można silną tendencję związaną z wykorzystaniem tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością. Wyniki takie przedstawione zostały na rys. 3. Firmy, które uzyskały certyfikat SZJ wcześniej, znacznie częściej stosują tradycyjne narzędzia zarządzania jakością niż firmy, które uzyskały taki certyfikat w ostatnich latach.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa stosują najczęściej dwa do trzech spośród siedmiu analizowanych narzędzi. Wykorzystanie więcej niż czterech z nich, jest już sporadyczne, rozwiązanie takie stosuje niecałe 8% badanych przedsiębiorstw. Dane dotyczące liczby przedsiębiorstw, któ-



Rys. 3. Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem roku certyfikacji SZJ

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Liczba tradycyjnych narzędzi wykorzystywanych w przedsiębiorstwie

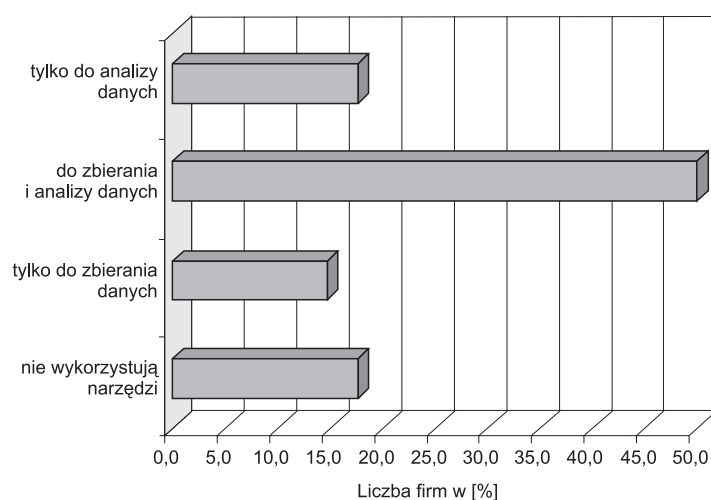
Źródło: Opracowanie własne



Tab. 2. Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi służących do zbierania i analizy danych

Liczba narzędzi	Liczba przedsiębiorstw wykorzystujących tradycyjne narzędzia z grup:	
	zbieranie danych	analiza danych
0	24	22
1	22	15
2	15	26
3	7	5
4	0	–

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 5. Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi służących do zbierania i analizy danych**

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi z uwzględnieniem pozycji na rynku

Pozycja na rynku	Średnia liczba wykorzystywanych narzędzi w grupie
Lider	3,1
Pierwsza piątka	1,9
Pozycja słaba	2,3

Źródło: opracowanie własne.

re wykorzystują określoną liczbę narzędzi przedstawione zostały na rys. 4.

W tabeli 2. przedstawiono liczbę przedsiębiorstw, które wykorzystują określoną liczbę narzędzi z uwzględnieniem podziału na grupę narzędzi służących do zbierania danych oraz grupę narzędzi służących do analizy danych.

Prawie połowa z badanych przedsiębiorstw korzysta z narzędzi, które wykorzystywane są zarówno do zbierania, jak i do analizy danych (rys. 5). Należy również zwrócić uwagę na 15-proc. grupę przedsiębiorstw,

które wykorzystują tradycyjne narzędzia jedynie do zbierania danych ze swojej działalności. Wynik taki sugerować może, że praca związana z zebraniem danych z procesów nie jest w pełni wykorzystywana. Należy jednak pamiętać, że badane przedsiębiorstwa poza tradycyjnym narzędziami zarządzania jakością, stosują również metody bardziej zaawansowane. Do metod tych, jak wynika z odpowiedzi ankietowanych, zaliczyć można przede wszystkim statystyczne sterowanie procesem, metodę FMEA, *benchmarking* czy badania satysfakcji klientów.

Ankietowane przedsiębiorstwa zostały poproszone o określenie swojej pozycji na rynku. Wyniki te w powiązaniu ze średnią liczbą wykorzystywanych narzędzi przedstawiono w tabeli 3.

Podsumowanie

W wykorzystanie tradycyjnych narzędzi doskonalenia jakości w przedsiębiorstwach, które wdrożyły i certyfikowały SZJ wydaje się niewystarczające. Istnieją jednak pewne oznaki poprawy takiego stanu rzeczy. Z biegiem czasu coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na wykorzystywanie tych narzędzi. Działania takie nie są bezpodstawne i mają bezpośredni wpływ na wyniki działalności firm. Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 3., przedsiębiorstwa, które średnio wykorzystują większą liczbę tradycyjnych narzędzi zarządzania jakością, uzyskują wyższą pozycję na rynku.

mgr inż. Piotr Kafel
prof. dr hab. Tadeusz Sikora
 Katedra Zarządzania Jakością
 Akademia Ekonomiczna w Krakowie

PRZYPISY

- ¹⁾ Ze względu na ochronę danych osobowych część jednostek certyfikujących nie wyraziła zgody na przekazanie list referencyjnych.
- ²⁾ W zależności od źródła, zestaw siedmiu tradycyjnych narzędzi może się różnić; do narzędzi tych zaliczyć można również: diagram rozproszenia, stratyfikację, graficzną prezentację wyników[1,2,4].
- ³⁾ Wnioski te potwierdzają również badania opisane w [3].

BIBLIOGRAFIA

- [1] HAMROL A., *Zarządzania jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
- [2] JAZDON A., *Doskonalenie zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
- [3] LISOWSKI J., *Narzędzia zarządzania jakością w polskim budownictwie*, [w:] *Narzędzia jakości w doskonaleniu i zarządzaniu jakością*, pod red. T. SIKORY, Wyd. AE Kraków 2004.
- [4] PIP *Poradnik w zakresie zarządzania i sterowania jakością dla pracowników pierwszoliniowych*, WEKA Wydawnictwo Informacji Zawodowej, Warszawa 2002.
- [5] SZCZEPAŃSKA K., *Techniki menadżerskie w TQM*, Wydawnictwo Normalizacyjne ALFA-WERO, Warszawa 1999.

EVA i wartość przyszłego wzrostu Casus Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie

Andrzej Cwynar, Wiktor Cwynar

Wprowadzenie

Do ważnych wątków zarządzania wartością przedsiębiorstwa należy analiza sygnałów wysyłanych kierownictwu notowanej spółki przez rynek kapitałowy. Chodzi o sygnały zawarte w cenie jej akcji. W niniejszym artykule prezentujemy jedną z metod odczytywania takich rynkowych przekazów kierowanych do zarządów. Metoda ta bazuje na koncepcji ekonomicznej wartości dodanej EVA® (*Economic Value Added*) i polega na ustalaniu struktury rynkowej wartości spółki w podziale na część, którą da się wyjaśnić utrzymaniem wyników działalności na dotychczasowym poziomie w przyszłości, oraz na część, za którą odpowiada przekonanie rynku o przyszłej zmianie tych wyników, przy czym pisząc o wynikach działalności mamy na myśli wyniki zmierzone właśnie za pomocą EVA¹⁾. Pozwala ona także na oszacowanie na najbliższy rok EVA oczekiwanej przez rynek, co ma kluczowe znaczenie dla zarządu mającego ambicje kreowania wartości dla akcjonariuszy prowadzonej przez siebie spółki²⁾. Prezentowaną metodę zastosowaliśmy do spółek notowanych na giełdzie w Warszawie. Wyniki przedstawiamy przede wszystkim w zagregowanej postaci, to znaczy w odniesieniu do branż, a nie pojedynczych spółek.

Wartość przyszłego wzrostu FGV

Zgodnie z logiką wyceny wykorzystującej przyszłe dyskontowane EVA, rynkowa wartość spółki jest sumą dwóch składników – zainwestowanego w nią kapitału (aktualna wartość księgowa) i strumienia oczekiwanych w przyszłości EVA po zdyskontowaniu:

$$MV_{t-1} = IC_{t-1} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{EVA_t}{(1+WACC_t)^t} \quad (1)$$

gdzie:

MV (*Market Value*) – rynkowa wartość spółki,
IC (*Invested Capital*) – zainwestowany w spółkę kapitał,
WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) – średni ważony koszt kapitału.

Pewna część wartości przypisanej do wspomnianego strumienia przyszłych EVA może (i z reguły będzie) wynikać z oczekiwanej zmiany wysokości tego miernika w stosunku do jego obecnego poziomu. W ce-

lu oszacowania, jaka to część, wystarczy zastosować wzór na teraźniejszą wartość renty wieczystej. W tym przypadku jest nią nieskończony strumień rocznych EVA w wysokości zanotowanej w ostatnim roku ($EVA_{last\ year}$). Dzisiejsza wartość takiego strumienia to $EVA_{last\ year}/WACC$. Gdyby rynek spodziewał się utrzymania EVA spółki na obecnym poziomie w przyszłości, wówczas drugi składnik przedstawionej wcześniej formuły wyceny (równanie 1) byłby równy ilorazowi $EVA_{last\ year}/WACC$. Jeśli jednak różni się on od niego, oznacza to, że rynek przewiduje zmianę EVA w przyszłości w porównaniu z jej bieżącą wielkością. Ta część dzisiejszej wartości rynkowej spółki, za którą kryje się oczekiwana przez rynek zmiana EVA, została nazwana w prezentowanej przez nas metodzie **wartością przyszłego wzrostu FGV™** (*Future Growth Value*)³⁾. W ten sposób w modelu wyceny bazującym na EVA rynkowa wartość spółki może zostać pokazana jako suma trzech elementów – zainwestowanego w spółkę kapitału, dzisiejszej wartości strumienia przyszłych EVA w wysokości zanotowanej w ostatnim roku i dzisiejszej wartości zmian EVA w przyszłości w stosunku do jej wysokości w ostatnim roku (wartości przyszłego wzrostu):

$$MV = IC + (EVA_{last\ year}/WACC) + FGV \quad (2)$$

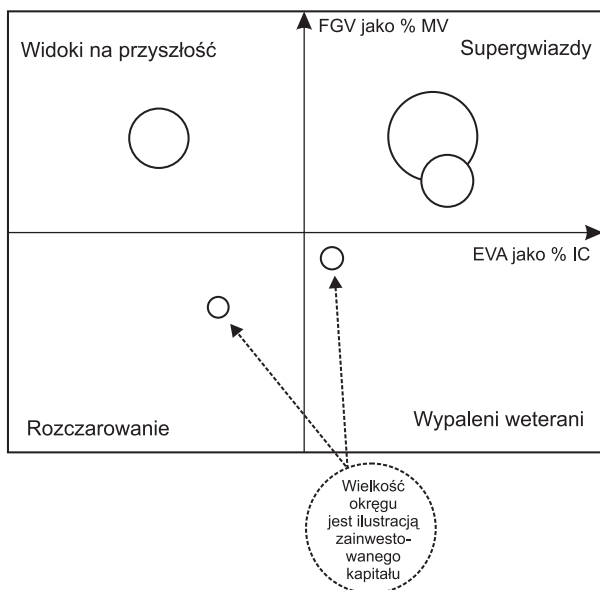
Gdyby do dzisiejszej wartości strumienia przyszłych EVA w wysokości zanotowanej w ostatnim roku ($EVA_{last\ year}/WACC$) dodać zainwestowany w spółkę kapitał (dwa pierwsze elementy równania 2), wówczas otrzymalibyśmy **wartość bieżących operacji COV™** (*Current Operations Value*)⁴⁾:

$$MV = COV + FGV \quad (3)$$

COV przedstawia wartość spółki taką, jaką ona byłaby, gdyby rynek nie prognozował żadnych zmian EVA w przyszłości. Jeśli jednak faktyczna wartość rynkowa spółki różni się od COV, wówczas znaczy to, że rynek oczekuje zmiany jej EVA w przyszłości.

Macierz EVA-FGV

Szczególnie ciekawym sposobem wykorzystania informacji o tym, w jakich proporcjach rynkową wartość spółki tworzą FGV i COV, jest macierz EVA-FGV. Wykreśla się ją (najczęściej dla spółek), odkładając EVA za ostatni rok na pozio-



Rys. 1. Macierz EVA-FGV

Źródło: opracowanie własne

mej osi układu współrzędnych i FGV na osi pionowej. W ten sposób powstaje dwuwymiarowe narzędzie informujące o wynikach „dzisiaj” (EVA) i „jutro” (FGV), przy czym osią podziału wyników „jutro” nie jest wartość zero, lecz właśnie wyniki „dzisiaj” (EVA zanotowana w ostatnim roku). Trzeci wymiar dodawany jest poprzez zilustrowanie na wykresie skali biznesu (mierzonej zainwestowanym kapitałem) za pomocą okręgu o odpowiednio dużym promieniu. Dla zapewnienia porównywalności wyników, zarówno EVA, jak i FGV przedstawiane są bowiem po przeskalowaniu (to znaczy jako procent, odpowiednio, zainwestowanego kapitału – $EVA/IC \times 100\%$ – oraz rynkowej wartości spółki – $FGV/MV \times 100\%$). W ten sposób powstaje macierz składająca się z czterech ćwiartek (rys. 1).

W prawej górnej ćwiartce rysunku plasują się spółki z dobrymi wynikami dzisiaj (dodatnia EVA) i z oczekiwaniami dalszej ich poprawy w przyszłości (dodatni FGV). Nazywa się je niekiedy supergwiazdami. Po przeciwległej stronie, w lewej dolnej ćwiartce, miejsce zajmują spółki rozczarowujące wynikami obecnie (ujemna EVA), z którymi rynek wiąże obawy ich dalszego pogorszenia się (ujemny FGV). W lewej górnej ćwiartce znajdują się widoki na przyszłość: spółki o słabych aktualnie wynikach (ujemna EVA), ale w opinii rynku z dużym potencjałem ich poprawy w przyszłości (dodatni FGV). Wreszcie w prawej dolnej ćwiartce znajdują się te spółki, które dobrze sobie radzą dzisiaj (dodatnia EVA), jednak rynek dostrzega bariery poprawy ich wyników w przyszłości (ujemny FGV).

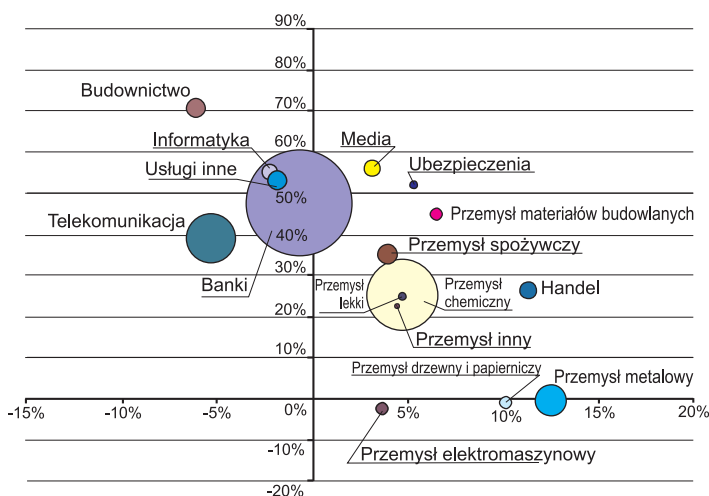
Zgodnie z tradycjami posługiwania się macierzami podobnymi do tej prezentowanej, podmioty zajmujące miejsca w różnych jej częściach określa się odpowiednio dobranymi metaforycznymi nazwami. Biorąc pod

uwagę zróżnicowanie przyczyn ulokowania się podmiotu w konkretnym miejscu macierzy, trudno dopasować naszym zdaniem jedną, w pełni adekwatną nazwę. Dlatego te wprowadzone w niniejszym artykule podajemy raczej jako propozycje niż obowiązującą nomenklaturę.

Metodologia

Opisaną macierz wykreśliliśmy dla polskiej giełdy biorąc pod uwagę wyniki za 2004 rok. Jest to narzędzie stosowane raczej w ocenie pojedynczych podmiotów niż całych ich agregatów. Uznaliśmy jednak za ciekawe wypróbowanie go również do pozycjonowania całych sektorów. Uzyskane wyniki są w naszym przekonaniu interesujące. W analizie uwzględniliśmy 17 branż (klasyfikacja stosowana przez GPW). Po odrzuceniu spółek, dla których nie udało się nam skompletować danych, pozostało ich 195. Dla każdej branży oszacowaliśmy EVA jako procent zainwestowanego kapitału (mediana) i FGV jako procent wartości rynkowej (mediana). Uzasadnieniem posłużenia się medianą, a nie średnią było występujące w wielu przypadkach duże zróżnicowanie wyników. EVA obliczyliśmy nieco inaczej niż w koncepcji Stern Stewart, jako różnicę między zyskiem netto a kosztem kapitału własnego (iloczyn stopy kosztu kapitału własnego i średniej arytmetycznej kapitału własnego z bilansów otwarcia i zamknięcia 2004 roku). FGV oszacowaliśmy odejmując od giełdowej wartości spółki z końca 2004 roku wartość bieżących operacji COV. Z kolei COV ustaliliśmy dodając do kapitału własnego z bilansu zamknięcia 2004 roku EVA za ten rok podzieloną przez stopę kosztu kapitału własnego dla tego samego roku. Ten z kolei oszacowaliśmy metodą CAPM, przyjmując za stopę zwrotu wolną od ryzyka średnią roczną rentowność 52-tygodniowych bonów skarbowych, rynkową premię za ryzyko na poziomie 5% i obliczając dla każdej spółki współczynnik beta.

Następnie uzyskaną w ten sposób charakterystykę branż (na którą złożyły się EVA w relacji do zain-



Rys. 2. Macierz EVA-FGV: branże notowane na GPW w Warszawie

Źródło: opracowanie własne.

westowanego kapitału oraz FGV w relacji do wartości rynkowej) przenieśliśmy do układu współrzędnych, zaznaczając jednocześnie ich rozmiary (zmierzone sumą zainwestowanego kapitału) wykorzystując metodę bąbelkową (rys. 2).

Wyniki

W wykorzystany w demonstrowanej metodzie sposób prezentacji EVA – w relacji do zainwestowanego kapitału – pozwolił na wskazanie branż najbardziej efektywnych (choć niekoniecznie o największym całościowym wkładzie w globalne zyski spółek giełdowych). Jak pokazuje tabela 1, dodatnią EVA w przeliczeniu na jednostkę kapitału (mediana) osiągnęło w 2004 roku 11 na 17 wszystkich branż (2004 rok uznawany jest za jeden z najlepszych w historii polskiej giełdy). Tylko 3 pierwsze – „Przemysł metalowy”, „Handel” oraz „Przemysł drzewny i papierniczy” – pokonały pułap 10%. Warto zauważyć, że wspomniana trójka należy do „średniaków” pod względem skali działania (mierząc ją kapitałem – zarówno jego sumą, jak i medianą). Znamienne jest także to, że EVA poniżej zera osiągnęły ważne na warszawskiej giełdzie – choć z różnych powodów – branże: „Banki”, „Informatyka” oraz „Telekomunikacja”.

Jeśli chodzi o macierz EVA-FGV, to najwięcej, bo osiem branż znalazło się w jej „najlepszej”, prawej, górnej ćwiartce. Lokują się tam spółki z wynikami dobrymi obecnie i dobrymi – w opinii rynku – perspektywami na przyszłość. Jak wspomniano wcześniej, przedsiębiorstwa zajmujące tu miejsce, określa się niekiedy mianem supergwiazd. W sumie na 195 wszystkich uwzględnionych spółek aż 64 to właśnie

Tab. 1. Branżowe EVA jako % IC – ranking

Branża	EVA% mediana
Przemysł metalowy	12,53%
Handel	11,33%
Przemysł drzewny i papierniczy	10,12%
Przemysł materiałów budowlanych	6,54%
Ubezpieczenia	5,33%
Przemysł chemiczny	4,74%
Przemysł lekki	4,70%
Przemysł inny	4,42%
Przemysł spożywczy	4,01%
Przemysł elektromaszynowy	3,60%
Media	3,10%
Banki	-0,73%
Usługi inne	-1,84%
Informatyka	-2,29%
Telekomunikacja	-5,29%
Budownictwo	-6,14%
Usługi finansowe	-7,14%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Branżowe FGV jako % MV – ranking

Branża	EVA% mediana
Budownictwo	70,71%
Usługi finansowe	58,64%
Media	56,14%
Informatyka	55,14%
Usługi inne	52,90%
Ubezpieczenia	51,97%
Banki	47,47%
Przemysł materiałów budowlanych	44,69%
Telekomunikacja	38,94%
Przemysł spożywczy	35,03%
Handel	26,26%
Przemysł chemiczny	25,34%
Przemysł lekki	24,90%
Przemysł inny	22,24%
Przemysł metalowy	-0,43%
Przemysł drzewny i papierniczy	-0,98%
Przemysł elektromaszynowy	-2,52%

Źródło: opracowanie własne.

supergwiazdy. Najbardziej zasobna w nie okazała się „Informatyka” (9 spółek na 20), choć sama – jako branża – nie została sklasyfikowana jako supergwiazda. Zaznacza się tu, podobnie jak w sektorze bankowym, wyraźna dychotomia: około połowa spółek to supergwiazdy, natomiast pozostałe to „widoki na przyszłość”. Wśród banków jest tylko jedna spółka – Kredyt Bank – która znalazła się w jednej z pozostałych dwu ćwiartek. W branży informatycznej nie ma ich wcale (podobny dychotomiczny rozkład spółek cechuje też „Media” i „Przemysł materiałów budowlanych”). Spora liczba supergwiazd reprezentuje „Handel” (osiem) oraz „Przemysł spożywczy” i wspomniane „Banki” (po siedem). Warto zauważyć, że w każdej branży jest co najmniej jedna supergwiazda, co potwierdza tezę, zgodnie z którą liderem kreacji wartości może zostać zarówno spółka wywodząca się z dobrze prosperującej branży, jak i ta, która reprezentuje branżę będącą w odwrocie. Przykładem interesującym ze względu na wady zastosowanej przez nas metody uśredniania wyników w ramach branż (za pomocą mediany) jest „Przemysł lekki”. Choć branża ta została sklasyfikowana jako supergwiazda, tylko dwie spółki na jedenaście w niej obecnych zasłużyły indywidualnie na to miano (najmniejsza Alchemia i największa CCC). Podobny przypadek reprezentuje „Przemysł chemiczny”.

Żadna branża nie znalazła się w lewej dolnej – „najgorszej” – ćwiartce macierzy. Indywidualnie ulokowały się tam tylko cztery spółki: Ropczyce („Przemysł chemiczny”), ZEG („Przemysł elektromaszynowy”) oraz Impexmetal i Milmet (obie reprezentujące „Przemysł metalowy”). Ta ostatnia branża stanowi ciekawy przykład ze względu na największe różnicowanie wy-

ników zaliczonych tu spółek (jest reprezentowana w każdej ćwiartce macierzy EVA-FGV). Oprócz „Przemysłu metalowego” jeszcze tylko „Przemysł chemiczny” i „Przemysł elektromaszynowy” mają reprezentantów we wszystkich czterech ćwiartkach. W pozostałych spółki rozlokowały się w dwóch lub trzech ćwiartkach.

W lewej górnej ćwiartce, opisywanej jako „widoki na przyszłość”, znalazło się sześć branż. W tej grupie kluczowym graczem są banki ze względu na swe rozmiary (przeciętna spółka z tej branży – mowa o medianie – ma największy w przekroju branżowym kapitał równy 1 792 385,5 tys. zł). Branża ta zasługuje na uwagę między innymi właśnie dlatego, że ma szczególnie duży wpływ na globalne wyniki giełdy. O ile „Banki” znalazły się niemal na granicy górnych ćwiartek (mediana EVA w okolicy zera), o tyle „Informatyka” oraz „Telekomunikacja” są z punktu widzenia EVA wyraźnie „pod kreską”, zwłaszcza na tle pozostałych branż. Wartość przyszedłego wzrostu FGV (mediana) nie jest tu też aż tak wysoka, jak można byłoby oczekiwać (55,14% „Informatyka”, czwarte miejsce w zestawieniu branżowym, i tylko 38,94% „Telekomunikacja”, dziewiąte miejsce w zestawieniu branżowym). Niezwykle ciekawym przypadkiem jest też „Budownictwo”. Gdyby wykluczyć „Usługi finansowe” (które w analizie mają marginalne znaczenie ze względu na wyjątkowo małe rozmiary tylko trzech zaliczonych tu spółek), branża ta zajmuje ostatnie miejsce na giełdzie z ujemną EVA w relacji do zainwestowanego kapitału (mediana) równą minus 6,14%. Z kolei w rankingu, w którym miejsca zależą od wysokości FGV w relacji do wartości rynkowej, branża ta zajmuje najwyższą lokatę (z wynikiem 70,71%) (tabela 2). W rzeczywistości obie pozycje są ze sobą ściśle związane: druga jest pochodną pierwszej. Słabe wyniki w ostatnim roku (14 ujemnych EVA na 21 wszystkich spółek) spowodowały, że dzisiejsza (ujemna) wartość utrzymania obecnych wyników w przyszłości mocno ograniczyła wartość bieżących operacji COV; ponieważ aktualne wyniki branży (zmierzone za pomocą EVA) są słabe, zwłaszcza na tle pozostałych sektorów, ponad 2/3 jej wartości należy przypisać więc oczekiwaniu przez rynek ich poprawy w przyszłości.

W prawej dolnej ćwiartce znalazły się trzy branże: „Przemysł metalowy”, „Przemysł elektromaszynowy” oraz „Przemysł drzewny i papierniczy”. Biorąc pod uwagę fakt, że mamy do czynienia z szacunkami, należy widzieć w nich raczej branże, które znalazły się na granicy prawych ćwiartek macierzy (ujemna FGV „Przemysłu metalowego” oraz „Przemysłu drzewnego” wyniosła niecały 1% wartości rynkowej, „Przemysłu elektromaszynowego” 2,5%). We wszystkich trzech przypadkach, dotyczy to zwłaszcza „Przemysłu metalowego”, wysokie wyniki obecnie stanowią same w sobie ograniczenie możliwości ich wzrostu w przyszłości. Im lepsze wyniki, tym trudniej jest je dalej poprawiać. Wspomniany „Przemysł metalowy” ma największą ze wszystkich branż EVA w relacji do zainwestowanego kapitału (mediana) równą 12,53%, będąc jednocześnie na trzecim – tym razem licząc od końca – miejscu ze względu na FGV.

Wnioski

Biorąc pod uwagę charakter współczesnych gospodarek – determinowany przez kluczowe znaczenie nowych technologii, olbrzymią dynamikę kształtujących je zmian, budowanie przewag konkurencyjnych na wiedzy i innych czynnikach nie odzwierciedlonych w okresowych raportach – i najbardziej prawdopodobne scenariusze ich rozwoju, stosunkowo wysoki udział FGV w wartości rynkowej wydaje się być najbardziej uzasadniony w przypadku spółek informatycznych, telekomów i niejednokrotnie wchodzących z nimi w różnorakie aliance mediów. Nasze ustalenia pokazują, że po wyeliminowaniu szczególnego przypadku „Budownictwa” oraz branży „Usług finansowych” (w przypadku której trudno o wiarygodne wnioskowanie ze względu na zaledwie trzy wchodzące w jej skład spółki), „Media” oraz „Informatyka” rzeczywiście otwierają listę z największymi FGV w relacji do wartości rynkowej (w przypadku „Telekomunikacji” wskaźnik ten jest znacząco mniejszy). Choć wspomniane wyniki nie odstają istotnie od wyników następnych w rankingu branż, na tle średniej giełdowej (35,7%) są one wysokie. Uzyskane wyniki byłoby łatwiej ocenić, gdyby możliwe było zastosowanie układu odniesienia w postaci analogicznych wyników opisujących inne rynki, co stanowi znakomity materiał do dalszych badań. Należy też pamiętać o tym, że zaprezentowana w artykule macierz EVA-FGV jest narzędziem dynamicznym, ujawniającym w pełni swe możliwości dopiero poprzez porównania w czasie i obserwację ścieżek migracji prezentowanych w niej podmiotów. Wydaje się jednak, że wartość przyszedłego wzrostu w relacji do całkowitej wartości rynkowej branż, które w przyszłości będą najprawdopodobniej lokomotywami gospodarki globalnej, nie jest na GPW w Warszawie duży, być może ze względu na fakt, że nie pełnią one u nas jeszcze takiej roli, jak w gospodarkach takich, jak choćby amerykańska.

dr Andrzej Cwynar

Kierownik Zakładu Finansów
Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania
w Rzeszowie

dr Wiktor Cwynar

Katedra Finansów Wyższej Szkoły Biznesu
– National-Louis University w Nowym Sączu

PRZYPISY

- ¹ EVA jest zastrzeżonym znakiem handlowym firmy Stern Stewart & Co.
- ² Prezentowana przez nas metoda została obszernie opisana w książce *EVA and Value Based Management. A Practical Guide to Implementation* S.D. YOUNGA i byłego wiceprezesa firmy Stern Stewart, S.F. O'BYRNE'A (McGraw-Hill 2001). Tu jest ona prezentowana skrótowo. Więcej informacji o tym mierniku można znaleźć w książce A. CWYNAR, W. CWYNAR, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, FRRwP, Warszawa 2002.
- ³ FGV jest zastrzeżonym znakiem handlowym firmy Stern Stewart & Co.
- ⁴ COV jest zastrzeżonym znakiem handlowym firmy Stern Stewart & Co.

Informacyjne uwarunkowania podejmowania decyzji marketingowych

Ewa Frąckiewicz

Wprowadzenie

Turbulentne otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, wymaga od nich posiadania wyjątkowych umiejętności elastycznego dostosowania się do zmian rynkowych. Czynnikiem ułatwiającym decydom reagowanie na to, co się dzieje w tak złożonym i burzliwym otoczeniu, są informacje¹⁾. Poniższy artykuł przedstawia samo pojęcie informacji marketingowej oraz jej cechy składające się na poszukiwaną przez decydentów użyteczność, jak również zwraca uwagę na problemy związane z procesem jej gromadzenia i wykorzystania w praktyce marketingowej.

Pojęcie informacji marketingowej i cechy tworzące jej użyteczność

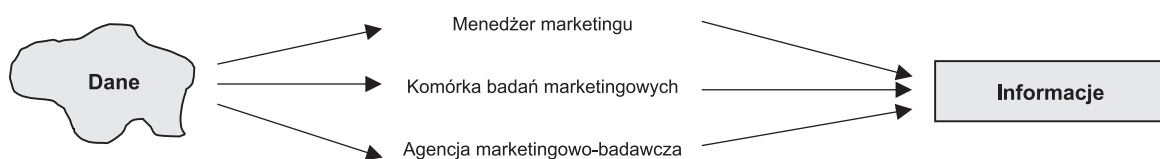
Informacja marketingowa jest kategorią informacji rynkowej. Pod pojęciem informacji rynkowej (ekonomicznej) rozumie się „wszelką treść w określonej formie, przekazywaną z rynku bądź na rynek, będącą meldunkiem, opisem, zaleceniem, decyzją uczestnika rynku, dotyczącą rynku i ogółu zjawisk ekonomicznych z nim związanych”²⁾. Informacja marketingowa natomiast wiąże się ze sposobem podejścia danego przedsiębiorstwa zarówno do rynku, jak i do klienta oraz ze sposobem wykorzystania w swojej działalności marketingowego instrumentarium. W związku z tym można wyróżnić **szerokie i wąskie pojęcie** informacji marketingowej. W wąskim ujęciu, informacje marketingowe to wiadomości przeznaczone na potrzeby realizacji programów w zakresie polityki mixu marketingowego. Natomiast w ujęciu szerszym, informacjami marketingowymi można nazwać informacje użyteczne w zarządzaniu marketingowym całym przedsiębiorstwem.

Informacje marketingowe powstają jako wynik przekształcenia otrzymanych przez decydentów danych. Kluczową rolę odgrywa zatem interpretacja rze-

czywistości następująca w sposób subiektywistyczno-psychologiczny, gdzie znaczenie informacji nadaje się danym z uwzględnieniem czynników psychologicznych, socjologicznych, językowych i semantycznych³⁾. Ta jakościowa teoria informacji jest powszechnie spotykana w literaturze z zakresu badań marketingowych⁴⁾. Jej ideę przedstawia rysunek 1.

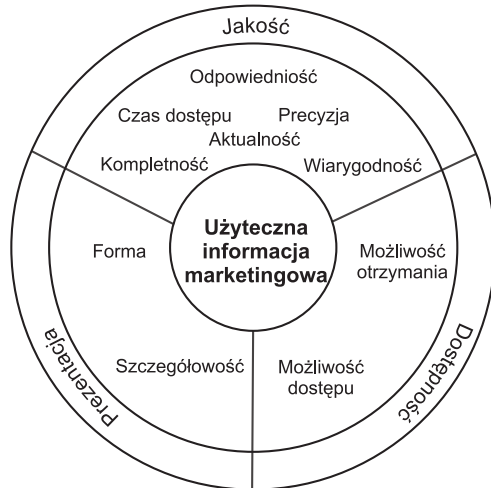
Ze względu na rolę, jaką w procesie decyzyjnym w przedsiębiorstwie pełni informacja marketingowa, a którą jest zmniejszanie ryzyka podejmowanych decyzji, jej podstawową cechą powinna być jej użyteczność. Spełni ona to wymaganie w sytuacji, gdy wniesie nową wiedzę w stosunku do tej posiadanej⁵⁾. Zatem **użyteczna informacja marketingowa** to informacja przydatna w działalności marketingowej i posiadająca ogólne cechy dobrej informacji. Jej grupę stanowią: **jakość, dostępność oraz prezentacja** (rys. 2)⁶⁾.

Na jakość informacji składają się takie cechy jak: **odpowiedniość, precyzyjność, kompletność, aktualność, wiarygodność oraz dostępność czasowa**. Informacja jest **odpowiednia**, jeżeli zawiera potrzebne treści; **precyzyjność** można natomiast zdefiniować jako zgodny z oczekiwaniami i potrzebami poziom dokładności. Informacja **kompletna** to taka, która w opinii decydenta zawiera wszystkie potrzebne treści. Informacja **aktualna** to taka, która powstała w momencie, od którego upływ czasu jest akceptowany przez decydenta. Z tą cechą wiąże się **dostępność czasowa**, tj. możliwy czas oczekiwania na otrzymanie potrzebnej danej. Równie istotne jest przyjrzenie się źródłom informacji, czyli osobom i instytucjom dostarczającym dane, aby móc przypisać otrzymanym danym określony **poziom zaufania**. Ta grupa cech odpowiadająca za jakość informacji jest oceniana subiektywnie. Zależy bowiem i od stopnia uświadomienia sobie potrzeb informacyjnych, czasu, w którym ma zostać podjęta decyzja, jak też ma związek z zadaniem, przed którym stoi użytkownik. Oznacza to, że np. dla osoby pierwszego kontaktu w firmie usługowej odpowiednią informacją o kliencie będzie



Rys. 1. Dane a informacja

Źródło: E. DULINIEC, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 14.



Rys. 2. Trzy wartości tworzące użyteczną informację

Źródło: opracowanie własne.

informacja zawierająca jego imię, nazwisko, adres, dane dotyczące ostatniego zakupu itp., podczas gdy dla osoby kierującej daną firmą wystarczającą będzie informacja o liczbie klientów w danych segmentach oraz o wskaźniku ich średniej rentowności dostarczana np. raz na miesiąc.

Dostępność informacji oznacza **fizyczne istnienie informacji** oraz **umożliwienie efektywnego dostępu** do niej osobom, którzy jej potrzebują. Dostępność wymaga również określenia warunków otrzymania określonych informacji. Najczęściej polega to na postawieniu warunku wprowadzenia hasła dostępu (kodu). Dopiero po jego akceptacji korzystanie z określonych zasobów informacji staje się uprawnione. A zatem niejako pochodną cechą związaną z dostępnością będzie jej bezpieczeństwo.

Kolejna cecha – **prezentacja (wizualizacja) informacji** jest o tyle ważnym, choć niedocenianym elementem tworzącym użyteczność, że może w ogóle umożliwić przyswojenie danej informacji oraz jej zrozumienie. Wspomaga bowiem procesy myślowe menedżera dzięki temu, że przyspiesza przyswajanie danych numerycznych, ułatwia zauważanie zależności między nimi i wyciąganie wniosków. Kluczową rolę odgrywają zatem **stopień szczegółowości** prezentowanych informacji oraz ich **kształt**⁷⁾. Wykorzystanie określonych form prezentacji zależy od wielu czynników, m.in. od percepcji odbiorców, ograniczeń czasowych, możliwości technicznych. Stąd też w pewnych sytuacjach preferuje się grafiki, tabele bądź też opis, rysunek itp., aby osiągnąć cel, jakim jest przedstawienie danych w najbardziej komunikatywnej formie.

Rozważając problem cech użytecznej informacji, równie dobrze można zastanowić się nad pytaniem, jakich cech **informacja nie powinna posiadać** (tab. 1). Według S. Górczyńskiego najbardziej niepożądaną ich grupę stanowi: fragmentaryczność, ogólnikowość, rozwlekłość, nieaktualność, niejednoznaczność, niezrozumiałość i oczywiście nieprawdziwość⁸⁾. Tę listę można uzupełnić także o: opóźnienie w jej otrzymaniu, wątpliwe źródło pochodzenia, ale także wysoki koszt nabycia. W efekcie, decydenci otrzymują

Tab. 1. Negatyw i pozytyw cech dobrej informacji marketingowej

Negatyw	Pozytyw
falszywa	prawdziwa
fragmentaryczna	kompletna
ogólnikowa	odpowiednia
rozwlekła	precyzyjna
spóźniona	na czas
niejednoznaczna	jednoznaczna
niewiarygodna	wiarygodna
nieaktualna	aktualna
niezrozumiała	zrozumiała
nieosiągalna	osiągalna
droga	dostępna

Źródło: opracowanie własne.

za dużo lub za mało potrzebnych informacji w momencie, kiedy jej najbardziej potrzebują⁹⁾.

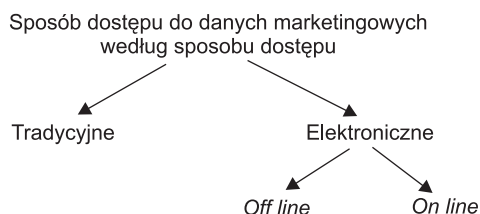
Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że kompleksowa ocena użyteczności otrzymywanych informacji jest uzależniona od potrzeb informacyjnych decydentów, które mają charakter rzeczywisty i/lub uświadomiony¹⁰⁾. Najczęściej jednak jest tak, że dostępne zasoby informacji nie pokrywają zgłaszanego zapotrzebowania. W efekcie występowania różnicy pomiędzy popytem na informacje a ich podażą występuje **luka informacyjna**. Dla sprawnego procesu zarządzania naturalne jest dążenie do zmniejszenia jej wielkości. A. Sopińska wskazuje na dwie drogi osiągnięcia tego celu, tj.¹¹⁾:

- podejmowanie działań wewnętrznych w firmie, polegających na podnoszeniu kwalifikacji i umiejętności decydentów w zakresie uświadomienia potrzeb informacyjnych i możliwości ich zaspokojenia oraz na dokonywaniu inwestycji w informatyzację,
- obserwację, a następnie adaptację rozwiązań pojawiających się poza firmą, szczególnie na rynkach technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Działania polegające na ciągłym uczeniu się i podnoszeniu kwalifikacji oraz na realizacji badań marketingowych są jednak czasochłonne. Drugą istotną barierą zmniejszania luki informacyjnej jest koszt pozyskania potrzebnych informacji, na które składają się: koszt generowania informacji, jej gromadzenia, przechowywania, udostępniania, interpretacji i wykorzystania¹²⁾. Dopiero analiza tych kosztów powinna pozwolić na ustalenie granicy ponoszonych nakładów, wynikającej z rachunku efektywności¹³⁾. Ponieważ część z nich jest trudna do oszacowania, a nawet nie jest możliwe stwierdzenie czasu ich wystąpienia, to w praktyce menedżerowie nierzadko szacują jej wartość intuicyjnie. Jak jednak stwierdził J. Schrempp, prezes Daimler Chrysler „Jeśli stosunek decyzji trafnych do błędnych wynosi 7:3, to wszystko jest w porządku”¹⁴⁾.

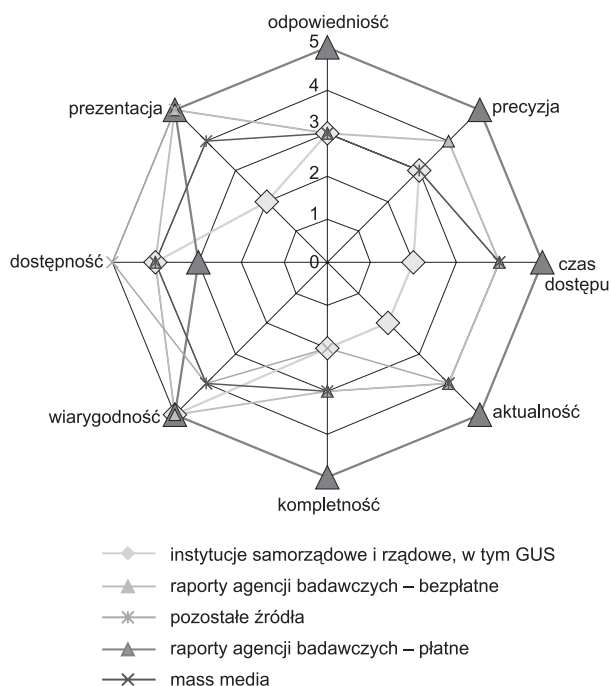
Źródła pozyskiwania danych marketingowych i ocena ich użyteczności

Występowanie luki informacyjnej wyznacza potrzebę zaplanowania działań, mających na celu pozyskanie danych, które następnie



Rys. 3. Klasyfikacja źródeł danych według techniki dostępu

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Porównanie użyteczności wybranych zewnętrznych źródeł informacji (1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa)

Źródło: opracowanie własne.

staną się zasobem informacji dla menedżerów ds. marketingu¹⁵⁾. Jedynym sposobem ich pozyskiwania (mimo obiektywnych przeszkód przedstawionych wcześniej) są badania marketingowe, których proces opiera się na wykorzystaniu odpowiednich **źródeł danych** (tab. 2).

Od lat 90. ub. wieku znaczenia nabiera także sposób dostępu do wyżej wymienionych źródeł. Nośniki informacji można podzielić na tradycyjne (papierowe) i nowoczesne (*off* i *on line*, gdzie do pierwszej grupy należy zaliczyć dyskiety, płyty CD, a do drugiej telefon i Internet) (rys. 3).

Poszczególne rodzaje źródeł charakteryzują się inną użytecznością dla menedżerów ds. marketingu. Liczba, a przede wszystkim jakość danych z nich pochodzących różni się bowiem pomiędzy sobą. Problem ten wydaje się ciekawy i ustanowienie obiektywnych, mierzalnych cech jest z pewnością dużym wyzwaniem. Opierając się na własnych doświadczeniach badawczych, porównanie tych cech mogłoby wyglądać tak, jak na rys. 4.

Problemy związane z wykorzystaniem informacji marketingowych

Idealna sytuacja decyzyjna charakteryzuje się posiadaniem przez menedżera pełnych, kompletnych informacji przed podjęciem decyzji. Dzisiaj, mimo rozwoju technologii informacyjnych i ogólnego wzrostu podaży informacji na rynku przedsiębiorstwa nadal nie dysponują doskonałą informacją, w tym informacją marketingową. Wpływa na to kilka czynników.

Przede wszystkim problemem wciąż pozostaje **czas i koszt pozyskania potrzebnych danych**. Im krótszy czas na pozyskanie informacji, tym większy koszt badań. Jednak nawet wsparcie decydentów poprzez nowoczesne technologie nie zastąpi ich samych. Dynamiczność i pilność problemów marketingowych

Tab. 2. Typowa klasyfikacja źródeł danych

Kryterium	Rodzaj	Przykład
Granice organizacyjne przedsiębiorstwa	wewnętrzne	Raporty sprzedażowe, finansowe, bilans, budżet, raporty roczne, wewnętrzne gazetki, szkolenia, zebrania
	zewnętrzne	Prasa ogólna i specjalistyczna, publikacje instytucji badawczych, rządowych i samorządowych
Cel gromadzenia informacji	wtórne	Raporty powstające do innych celów niż rozwiązanie danego problemu badawczego firmy
	pierwotne	Raporty powstałe w wyniku realizacji konkretnego zlecenia danego przedsiębiorstwa
Etap procesu decyzyjnego	analityczne	Raporty dotyczące analizy sprzedaży według poszczególnych produktów, rynków, klientów, oceny wizerunku, pozycji
	prognozy	Prognozy dotyczące potencjału danego rynku, możliwości wejścia lub wyjścia konkurentów
	kontrolne	Raporty dotyczące skuteczności i efektywności promocji, raporty dotyczące rentowności kanałów dystrybucji
Kraj pochodzenia	krajowe	Opracowania statystyczne, raporty krajowych urzędów, ministerstw, organizacji i instytutów branżowych
	zagraniczne	Opracowania statystyczne urzędów poszczególnych krajów oraz organizacji, czasopiśma zagraniczne

Źródło: E. FRĄCKIEWICZ, J. KARWOWSKI, M. KARWOWSKI, E. RUDAWSKA, *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 32–33.

w głównym stopniu decydują o tym, że decyzje są podejmowane pod presją czasu, zanim sytuacja się pogorszy. W tych warunkach dostarczana informacja marketingowa zawsze będzie niedoskonała. Dlatego też konieczne będzie „dodanie” do otrzymanych informacji własnego doświadczenia, wiedzy i intuicji, szczególnie w zakresie wiedzy o rynku. Niekiedy jednak ten „ludzki” czynnik może zawieść. Jak uważają N. F. Piercy oraz M. Evans, w procesie pozyskiwania i przetwarzania informacji marketingowej dochodzić może do pewnych nieprawidłowości¹⁶. Poddają oni w wątpliwość celowość dążenia do maksymalizowania liczby gromadzonych danych, skracania czasu dostępu, zwiększania dokładności danych, a także świadomość menedżerów odnośnie do własnych potrzeb informacyjnych.

W literaturze przedmiotu, choć autorzy różnią się odnośnie do samego sposobu określania danej i informacji, a także wskazują różne zestawy cech składających się na jej użyteczność, to jednak są zgodni, że jej pozyskiwanie w procesie badawczym powinno prowadzić do zmniejszenia ryzyka podejmowanych decyzji z zakresu marketingu. Jak jednak zwraca uwagę A. Styś, praktyka pokazuje, że **informacje pełnią także inną, zgoła odmienną rolę** od tej, definiowanej w literaturze przedmiotu. A mianowicie¹⁷:

- menedżerowie poszukują informacji, aby usprawiedliwić decyzje, które zostały już podjęte;
- informacje marketingowe używane są w celu podtrzymania optymizmu sprzedawców;
- menedżerowie częściej używają informacji jako uzasadnienia odrzucenia decyzji niż jej podjęcia;
- informacje marketingowe służą jako czynnik stabilizacji, a także poczucia bezpieczeństwa.

Zakończenie

Informacja marketingowa dotyczy zarówno sfery wewnętrznej, jak i zewnętrznej funkcjonowania przedsiębiorstwa i z tego punktu widzenia jest bardzo szerokim pojęciem. Biorąc pod uwagę ogół dostępnych informacji należy zatem stale przeprowadzać ich selekcję i odrzucać informacje na pewno nieużyteczne dla firmy. Wydaje się, że właściwym działaniem będzie dokonywanie właśnie **selekcji negatywnej**, ponieważ kwalifikowanie informacji, tj. ocenianie, w jakim stopniu, kiedy, komu może być potrzebna, może zabrać zbyt wiele czasu i zawierać błędy jej przyporządkowania. W wyniku negatywnego doboru należy zatem odrzucać informacje o niskiej zawartości jakościowej dla firmy, np. pochodzące z bardzo wątpliwych źródeł lub w minimalnym stopniu dotyczące firmy. Selekcja ta jest jednak subiektywna i w znacznym stopniu zależy od kompetencji osób weryfikujących informacje.

Warto w tym miejscu zwrócić także uwagę na problem wpływu sposobu dostarczenia informacji na ocenę jej użyteczności. W szczególności chodzi tu o internet. O ile pojemność informacyjna internetu jest imponująca, to problematyczne może okazać się uwiarygodnienie pozyskanych tą drogą treści.

dr Ewa Frąckiewicz
Katedra Marketingu
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- ¹ P.D. OLSON, *Choices for Innovation – Minded Corporations*, „Journal of Business Strategy”, styczeń–luty 1990, s. 42–46, za: A.F. STONER, R.E. FREEMAN, D.R. GILBERT, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 589.
- ² *Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. KRAMER, PWE, Warszawa 1994, s. 102.
- ³ E. KOLBUSZ, A. NOWAKOWSKI, *Informacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo ZSB, Szczecin 1999, s. 38.
- ⁴ Świadczą o tym ujęcia informacji marketingowej przedstawione w pracach np. E. Duliniec, S. Kaczmarczyka, K. Karcz, Z. Kędzior, J. Kramer.
- ⁵ J. KISIELNICKI, *Systemy informatyczne w zarządzaniu*, Infor, Warszawa 2002, s. 8.
- ⁶ S. ALTER, *Information Systems. A Management Perspective*, Benjamin/Cummings Publishing Company, Menlo Park 1996, s. 30 oraz s. 152–171. Nie jest to jedyna propozycja zdefiniowania cech informacji użytecznej. R.W. Griffin podaje, że składają się na nią 4 cechy: dokładność, aktualność, kompletność i odpowiedniość, natomiast według A.F. Stonera, R.E. Freemana, D.R. Gilberta takie cechy, jak: jakość, aktualność, ilość i istotność informacji. Zob. także prace z zakresu informatyki: J. Kisielnickiego, E. Niedzielskiej, M. Niedźwiedzińskiego. Z kolei Z. Martyniak zwrócił uwagę za autorami francuskimi, że w ocenie informacji należy odróżnić ocenę jej samej od oceny źródła, z której pochodzi. Zob. szerzej: Z. MARTYNIAK, *Przejawy niesprawności informacyjnej i kryteria oceny jakości informacji*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 534, Kraków 2000, s. 5–12.
- ⁷ Jak podaje A.D. Ursuł, w ciągu 1 sekundy człowiek odbiera 10 mld bitów informacji, a w ciągu swojego życia – 10¹⁶ bitów (A.D. URSUŁ, *Informacja*, Nauka, Moskwa 1971, s. 190, za: B. STEFANOWICZ, *Informacja jako zasób strategiczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 7). Znaczną część tych wiadomości zostaje od razu odrzucona. Zwiększeniu prawdopodobieństwa ich zauważenia i przyswojenia służy przedstawienie informacji w postaci obrazu.
- ⁸ Zob. szerzej S. GORCZYŃSKI, *Z informacją na bakier*, IWZZ, Warszawa 1984, s. 20–43.
- ⁹ Stwierdzenie to ma swoje praktyczne odzwierciedlenie w badaniach przeprowadzonych przez Reutersa w 5 wysoko rozwiniętych krajach świata. 80% badanych menedżerów odczuwa przymus gromadzenia wszelkich dostępnych informacji i jednocześnie połowa z nich czuje, że nie jest w stanie sensownie ich wykorzystać. Nadmiar, jak i niedobór informacji powoduje nie tylko paraliż decyzyjny, ale i stres (Information Fatigue Syndrome), za: *Informacyjne przeciążenie menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 7, s. 41–42.
- ¹⁰ Więcej zob. *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. BOROŹECKI i M. ROMANOWSKA, Difin, Warszawa 2001, s. 169–170.
- ¹¹ Tamże, s. 170–171.
- ¹² O problemie zdefiniowania kosztów informacji i metodach jej mierzenia szerzej pisze J. OLEŃSKI, *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2003, s. 209–241.
- ¹³ *Systemy informatyczne zarządzania*, red. T. WIERZBICKI, PWE, Warszawa 1985, s. 40. Jedną z propozycji kontrolowania kosztów informacji i jej wartości dla menedżera jest model Bayesa, opisany przez I.P. RUTKOWSIEGO w artykule: *System informacji marketingowej – wartość i koszt informacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 444, Kraków 1994, s. 45–62. Model Bayesa dotyczy problemu zwiększenia prawdopodobieństwa podjęcia trafnej decyzji dzięki pozyskaniu dodatkowych informacji.
- ¹⁴ „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 10, s. 33–35.
- ¹⁵ E. DULINIEC, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 15–16.
- ¹⁶ N.F. PIERCY, M. EVANS, *Marketing Book*, Butterworth Heinemann 1994, za: A. STYŚ, *Systemy informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem – opcja marketingowa*, „Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 861, Wrocław 2003, s. 260.
- ¹⁷ A. STYŚ, *Informacja w systemie badań marketingowych*, „Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1004, Wrocław 2003, s. 102.

System logistyczny w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne

Adam Sadowski

Teoria systemów a koncepcja systemu logistycznego

Koncepcja systemu logistycznego ma swoje źródło w ogólnej teorii systemów, która została zapoczątkowana pracą A.A. Bogdanova z 1912 roku pt. *Powszechna nauka organizacyjna (tektologia)*. Jednakże współczesne teorie dotyczące systemów logistycznych bazują przede wszystkim na pracach L. von Bertalanffy'ego z lat 20. ub. wieku, dotyczących systemowej teorii organizmu oraz pracach M.D. Mesarovica, twórcy matematycznej teorii systemów¹⁾. Ogólna teoria systemów – w najszerszym znaczeniu – obejmuje zespół ogólnych pojęć, zasad, środków, metod, problemów oraz procedur mających związek z systemami. M.D. Mesarovic zaproponował matematyczne ujęcie zagadnień poruszanych w teorii systemów²⁾. Punkt wyjścia w jego rozważaniach stanowi pojęcie **systemu** (ogólnego) jako relacji określonej na zbiorach abstrakcyjnych. Określenie systemu jako relacji ma swoje uzasadnienie, ponieważ system definiuje się na podstawie wzajemnego związku między występującymi cechami, a nie na podstawie ich faktycznej treści. Takie podejście jest zgodne z istotą teorii systemów, której przedmiot badań stanowi organizacja i wzajemne relacje między składnikami systemu jako całości.

Relacyjny charakter istoty i funkcji logistyki ma również swoje źródło w teorii relacji (stosunków), zapoczątkowanej przez Ch.S. Peirce'a i E. Schrödera. Stworzone podstawy teorii relacji nazwano wówczas logistyką w znaczeniu logiki matematycznej, określanej również jako logika relacji³⁾.

Podejście systemowe, które zaliczane jest do podejść integrujących w zarządzaniu, wyjaśnia zmiany zachodzące w organizacjach. Wychodząc od modelu systemu, w którym wyróżnia się dwa rodzaje zmian: z przyczyny systemu (stan poprzedni) oraz z przyczyny otoczenia (wejście), przy założeniu równoważności systemu i otoczenia istnieje możliwość badania zmian w organizacji. J.M. Myszewski stawiając tezę, że „zarządzanie jest działaniem systemowym” zaproponował model cybernetyczny zarządzania, w którym wyróżnił podsystem zarządzający i podsystem zarządzany⁴⁾. W modelu tym **system zarządzania** jest utożsamiany z **systemem sterowania**, przy czym pojęcie „**sterowanie systemem**” oznacza oddziaływanie na dany system, którego celem jest osiągnięcie

i utrzymanie zamierzonych jego właściwości. System zarządzania w związku z tym może być określany jako zbiór relacji pomiędzy systemem sterującym i systemem sterowanym.

Pojęcie i istota systemu logistycznego

System logistyczny przedsiębiorstwa może być określony jako zbiór elementów, takich jak: produkcja, transport, magazynowanie, odbiorca – wraz z relacjami między nimi oraz między ich własnościami, warunkującymi świadczenie usługi logistycznej⁵⁾. Głównymi elementami systemu logistycznego są⁶⁾:

- fizyczne przepływy surowców, materiałów, towarów i usług,
- strumienie informacyjno-decyzyjne sterujące tym przepływem,
- zapasy materiałów rzeczowych,
- infrastruktura logistyczna oraz
- koszty logistyczne.

Przedstawiona powyżej definicja systemu logistycznego oraz zakres elementów wchodzących w jego skład stanowią odzwierciedlenie większości poglądów naukowców zajmujących się problemami logistyki (m.in. H.Ch. Pfohl, Cz. Skowronek, M. Sołtysik, M. Nowicka-Skowron). Pojęcie systemu logistycznego przedsiębiorstwa (systemu mikrologistycznego) obejmuje takie procesy logistyczne, jak: zakupy, zarządzanie zapasami, magazynowanie, pakowanie i transport. Zdaniem autorów opracowania *Logistyka w Polsce*⁷⁾, integrację i koordynację procesów zachodzących w systemie logistycznym przedsiębiorstwa można uzyskać jedynie przez zintegrowane zarządzanie wszystkimi procesami logistycznymi zachodzącymi w ramach podsystemów logistycznych: zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży i serwisu. Aspekt **integracyjny** w odniesieniu do systemów logistycznych przekłada się na stosowanie odpowiednich strategii logistycznych. Można do nich zaliczyć takie strategie, jak: *just in time*, *lean production*, *lean management*, *outsourcing* logistyczny, *make or by*, *time based management* czy *supply chain event management*.

Większość autorów zajmujących się badaniem systemów logistycznych zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym, podkreśla istotną cechę, jaką jest **otwartość** systemu względem otoczenia. Otwartość systemu oznacza konieczność dostosowań funkcjonal-

no-strukturalnych systemu logistycznego do procesów zachodzących w gospodarce, takich jak: globalizacja rynków zaopatrzenia, produkcji i zbytu, rozwój handlu międzynarodowego, masowa indywidualizacja i jednocześnie skracanie czasu obsługi klienta. Drugą ważną cechą – odnoszącą się do systemów logistycznych – jest określana jako **konstrukcyjny opis systemu**. Zgodnie z tą koncepcją własności szczególne, określające dany system i pozwalające na jego opis, otrzymuje się na podstawie funkcji pomocniczych lub systemów prostszych (np. system zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji). Konstrukcyjny opis systemu pozwala nadać taki kierunek pracom projektowym, aby uzyskać efektywny system logistyczny. Oznacza to dobór odpowiedniej liczby elementów wchodzących w skład systemu oraz właściwe określenie relacji między nimi. Optymalizacja systemów logistycznych ma charakter wielokryterialny. Do podstawowych kierunków optymalizacji zalicza się optymalizację funkcjonalną i strukturalną.

Dynamiczny rozwój teorii zarządzania, który owocował pojawieniem się wielu koncepcji (TQM, *benchmarking*, *reengineering*, zarządzanie wiedzą itd.) ujawnia daleko idącą specjalizację nauk o zarządzaniu⁸⁾. Zarządzanie logistyczne w tym aspekcie – zdaniem M. Soltysika – nie jest „jakimś odrębnym systemem zarządzania, lecz pewną orientacją ukierunkowaną na podstawowe kryteria zarządzania”⁹⁾. Z kolei P. Blaik, podkreślając integracyjny i systemowy charakter koncepcji zarządzania logistycznego, stwierdza, że logistyka stanowi podstawowe kryterium zarządzania w systemowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem¹⁰⁾. Dalszy rozwój koncepcji zarządzania logistycznego, zdaniem autora, wymaga uściślenia terminologii i metodologii stosowanej przez badaczy. Wynika to z jednej strony z faktu pojawiania się i upowszechniania nowych pojęć, takich jak łańcuch dostaw i sieć logistyczna, stosowanych zamiennie z pojęciem „system logistyczny”. Z drugiej strony należy określić wzajemne związki między stosowanymi pojęciami.

Pojęcie **łańcucha dostaw** w dokumentacji CEN/TC/273/Logistics zostało zdefiniowane jako „sekwencja zdarzeń w przepływie dóbr, zwiększająca wartość określonych dóbr”¹¹⁾. W najnowszych publikacjach stwierdza się, że łańcuch dostaw to grupa kooperujących ze sobą firm w celach zarządzania całkowitym przepływem w kanale dystrybucyjnym – od dostawców aż do ostatecznych odbiorców. Termin „**sieć logistyczna**” oznacza natomiast „sieć niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu produktów oraz towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów”¹²⁾. Przytoczone definicje wskazują na problem, jaki występuje w przypadku pojęć pozornie bliskoznacznych. W tym przypadku definicja sieci logistycznej zakładająca występowanie zjawiska konkurencji między niezależnymi podmiotami gospodarczymi ujawnia nowe zachowanie systemu i należy stwierdzić, że sieć stanowi pojęcie szersze od łańcucha dostaw. Rozwiązaniem stosowanym w praktyce jest sporządzenie wykazu cech charakterystycznych, w tym przypadku dla takich pojęć, jak łańcuch dostaw i sieć logistyczna. I tak, łańcuch dostaw obejmuje: partnerstwo i współpracę uczestników, dużą trwałość relacji

partnerskich, ustabilizowaną częstotliwość i strukturę dostaw, wyraźną strukturę organizacyjną, orientację na centrum dystrybucji, usługi logistyczne świadczone przez zewnętrznych operatorów logistycznych (3PL). Do cech charakteryzujących sieć logistyczną należą m.in.: konkurencja obok współpracy uczestników sieci, nietrwałość relacji partnerskich, rozmyta struktura powiązań organizacyjnych, wysoka częstotliwość transakcji i fizycznych dostaw, orientacja na centrum logistyczne, obsługa sieci logistycznych przez wirtualnych operatorów (4PL).

Podsumowanie

Reasumując należy stwierdzić, że koncepcja systemu logistycznego stanowi podstawę teoretyczną do dalszego rozwoju zarządzania logistycznego. Postrzeganie szczegółowych zagadnień w zakresie logistyki na podstawie istniejącego dorobku naukowego teorii systemów, zarówno w warstwie aksjomatycznej, jak i epistemologicznej, przynosi wymierne korzyści w postaci rozwoju teorii logistyki, jak i rozwiązań problemów logistycznych w praktyce zarządzania. Współczesne kierunki rozwoju zarządzania logistycznego opierają się na systemowym ujmowaniu zagadnień, których dotyczą. Wypływa stąd wniosek o konieczności usystematyzowania dotychczasowego dorobku teoretycznego w obszarze systemowej koncepcji logistyki.

dr Adam Sadowski

Instytut Ekonomik Stosowanych
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- 1) L. von BERTALANFFY, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWE, Warszawa 1984.
- 2) M.D. MESAROVIC, *Matematyczna teoria systemów*, [w:] G.J. KLIR (red.), *Ogólna teoria systemów*, WNT, Warszawa 1976, s. 247 i nast.
- 3) Zob. Z. MOSZNER, *O teorii relacji*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1967.
- 4) J.M. MYSZEWSKI, *Zarządzanie zmiennością. Systemowe spojrzenie na metody statystyczne w zarządzaniu jakością*, Orgmasz, Warszawa 1998, s. 18.
- 5) E. GOŁEMBSKA, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 32.
- 6) K. FICOŃ, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001, s. 52.
- 7) I. FECHNER, G. SZYSZKA (red.), *Logistyka w Polsce. Raport 2003*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 18.
- 8) Na pogłębiającą się specjalizację zwrócił uwagę Ł. SUŁKOWSKI, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 35 i nast.
- 9) Zob. M. SOŁTYSIK, *Podstawy zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1995, nr 5, s. 98.
- 10) P. BLAIK, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 55.
- 11) Definicja zaproponowana w 1992 r. przez Komitet Techniczny Europejskiego Komitetu Normalizacyjnego.
- 12) J. WITKOWSKI, *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 2000, nr 7–8; zob. również: A. ŁUPICKA, *Sieci logistyczne. Teorie, modele, badania*, AE w Poznaniu, Poznań 2006.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Innowacyjne zarządzanie

Gary HAMEL, *Management Innovation*, „Harvard Business Review”, luty 2006, s. 72–84.

Gary Hamel jest założycielem międzynarodowej firmy doradczej Strategos, z siedzibą w Chicago, dyrektorem fundacji zajmującej się badaniami organizacji Woodside Institute oraz profesorem uczącym w London Business School.

Zarządzanie innowacyjne można zdefiniować jako odejście od tradycyjnych zasad zarządzania, procesów i praktyk, które zmienia sposób pracy menedżerów. Na typową pracę menedżerską składa się:

- określanie celów i budowanie planów,
- motywowanie i budowanie zaangażowania,
- koordynowanie i kontrola działań,
- akumulacja i alokacja zasobów,
- pozyskiwanie wiedzy i stosowanie jej w praktyce,
- budowanie i utrzymywanie odpowiednich relacji,
- identyfikowanie i rozwijanie talentów,
- rozumienie i znajdowanie równowagi między różnymi składowymi.

W wielkich organizacjach jedynym sposobem zmiany pracy menedżerów jest zmiana procesów, np. planowania strategicznego, zatrudniania, awansowania i oceny pracowników, komunikacji wewnętrznej czy zarządzania wiedzą. To one bowiem kształtują codzienne rytuały. O ile jednak tzw. ope-

racyjne innowacje odnoszą się do procesów biznesowych (logistyka, obsługa klienta, zaopatrzenie), o tyle zarządzanie innowacyjne dotyczy procesów zarządzania.

Jak zostać innowatorem zarządzania

Wydaje się, że tym, czego brakuje w innowacyjnym zarządzaniu, jest praktyczna metodologia. Jak w każdym rodzaju innowacji największym wyzwaniem jest generowanie prawdziwie nowych pomysłów. Te z kolei powstają tylko w sprzyjających do tego warunkach. Elementami kluczowymi są zatem: formułowanie problemów wymagających świeżego spojrzenia, nowe zasady i paradygmaty umożliwiające nowe podejście do problemów, ostrożna dekonstrukcja konwencji i dogmatów przeszkadzających w kreatywnym myśleniu, znalezienie przykładów i analogii pomagających w określeniu potencjalnych możliwości. Zależności te przedstawia rysunek.

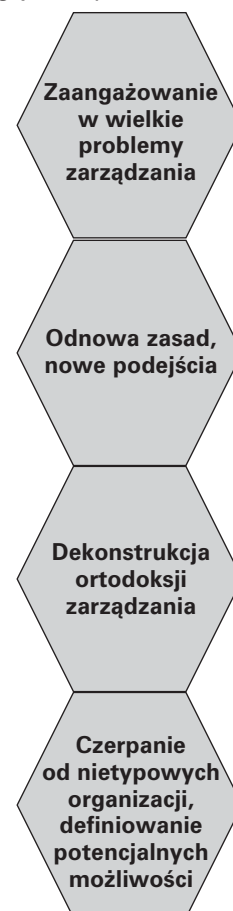
Krok pierwszy – zaangażowanie w duże problemy

Im większy problem, tym większa szansa na innowację. Niemal osiemdziesiąt lat temu General Motors jako pierwszy zastosował strukturę dywizjonalną. Była ona odpowiedzią na podstawowy problem rosnącej organizacji: zapewnienie porządku i sprawnego funkcjonowania. Dzięki temu rozwiązaniu GM był w stanie osiągnąć prze-

wagę konkurencyjną dzięki skali i zasięgowi działania. W 1931 roku prześcignął Forda i stał się najwięk-

W większości firm innowacyjne zarządzanie ma charakter doraźny i inkrementalny. Tymczasem systematyczność tego procesu jest niezbędnym czynnikiem sukcesu.

W takim przypadku musi on uwzględniać poniższe elementy:



Rys. Elementy innowacyjnego zarządzania ➔

szym producentem samochodów na świecie.

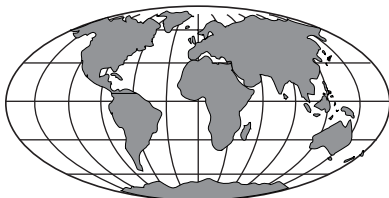
Problem do rozwiązania powinien stanowić wyzwanie. Wymaga to spojrzenia na organizację nie tylko z punktu widzenia krótkoterminowych zysków, ale także długofalowego rozwoju. Innymi słowy, potrzeba zamiany „zamiast / lub” na „i”.

Ponadto, zarządzający muszą sobie uświadomić, co jest złego w organizacji. Odpowiedź na to pytanie prowadzi zazwyczaj do sporządzenia listy niekompetencji i blokad. Z drugiej strony, konieczna jest umiejętność przewidzenia przyszłych wyzwań, związanych najczęściej z rozwojem i zmianami na rynku.

Krok drugi – poszukiwanie nowych zasad

Nowe problemy i wyzwania wymagają na ogół nowych zasad działania. Tak było na przykład w przypadku karty kredytowej Visa. Do 1968 roku amerykański przemysł kart kredytowych był podzielony między kilka niekompatybilnych bankowych systemów franchisingowych. Ten narastający chaos groził załamaniem się systemu. Podstawowym wyzwaniem stało się z jednej strony zapewnienie efektywnej współpracy między sieciami banków, z drugiej zaś zachowanie konkurencji i elementu walki o klienta. Osobą, która podjęła się rozwiązania tego problemu, był 38-letni bankier z Seattle – Dee Hock. Wraz z zespołem rozpoczął pracę od sformułowania podstawowych warunków, jakie muszą być spełnione, aby system dobrze działał:

- system musi się samoorganizować,
- władza, nadzór i funkcje muszą być rozproszone,
- system musi pozwalać jednocześnie na współpracę i konkurencję,



Tab. Dwanaście innowacji, które zmieniły współczesne zarządzanie

1. Naukowe zarządzanie – zwłaszcza zarządzanie czasem
2. Kontrola kosztów i analiza wariacji
3. Analiza ROI
4. Zarządzanie marką
5. Zarządzanie dużymi projektami
6. „Dywilizjalizacja”
7. Rozwój przywództwa
8. Konsorcja przemysłowe – struktury ponadorganizacyjnej współpracy
9. Radykalna decentralizacja
10. Sformalizowana analiza strategiczna
11. Uprzemysłowanie nauki – badania o charakterze komercyjnym
12. Rozwiązywanie problemów z uwzględnieniem interesów pracowników

W poniższym zestawieniu uwzględniono tylko te innowacje, które już z całą pewnością można zaliczyć do praktyk zarządzania. Nie ma więc na liście takich rozwiązań, jak np. reengineering, zarządzanie wiedzą, czy open source development.

- system musi być niezwykle mocny, a jednocześnie możliwy do rozbudowywania i elastyczny w stopniu nieograniczonym,
- system musi być zarządzany kolektywnie i sprawiedliwie.

Po dwóch latach testowania powstał pierwszy światowy system kart kredytowych Visa.

Do firm, którym udało się zmienić zasady, można zaliczyć IKEA (tanie i modne meble), Porsche (samochody sportowe), Apple (iPody). W organizacjach tych do machiny biurokracji dodano trochę pasji i wyobraźni.

Krok trzeci – dekonstrukcja dogmatów i ortodoksji zarządzania

Aby nowe zasady zarządzania mogły być w pełni wykorzystane, potrzeba odejścia od dotychczasowych dogmatów. Jak odkryć podstawowe dogmaty. Najczęściej wykorzystywaną metodą jest dyskusja z pracownikami na temat krytycznych elementów zarządzania, np. zmiany, przywództwa, czy zatrudniania nowych pracowników. Każdy z nich ma swoje przekonania i opinie odnoszące się do tych problemów. Ważne, aby wyłowić te, które są wspólne dla wszystkich.

I tak na przykład, do podstawowych przekonań dotyczących zarządzania strategicznego zalicza się poniższe slogany:

- zmiana musi zacząć się na górze hierarchii organizacyjnej;

- potrzeba kryzysu, aby sprowokować zmiany;
- potrzeba silnego lidera, aby zmienić dużą organizację;
- ludzie są na ogół przeciwni zmianom;
- w każdej zmianie są wygrani i przegrani;
- zmiana musi być przeprowadzona w sposób bezpieczny dla ludzi.

Te przekonania są prawdziwe w większości sytuacji, ale jako innowator organizacja musi umieć odróżnić te, które są prawdziwe zawsze, od tych, które są prawdziwe tylko w niektórych sytuacjach. Tak, to prawda, że wielkie zmiany, jak np. wprowadzenie przez General Electric programu *Six Sigma* wymaga wsparcia z góry. Tak, prawdą jest, że każda restrukturyzacja wiąże się z silnym przywództwem. Ale czy każda zmiana strategiczna musi być przeprowadzana w jeden sposób. Dlaczego potrzeba kryzysu, aby sprowokować zmianę. W większości firm jest tak dlatego, że pierwsze i ostatnie słowo w określaniu kierunku rozwoju (w tym zmian) należy do kilku osób w zarządzie.

Odchodzenie od dotychczasowych dogmatów wymaga zadania dwóch podstawowych pytań:

- czy dane przekonanie unieumożliwia osiągnięcie nowego celu,
- czy można sobie wyobrazić alternatywę dla sytuacji, do której odnosi się dane przekonanie?

I tak, jeśli odnieść się do przekonania, że to zarząd odpowiada

za ustalanie kierunków rozwoju i zmian w organizacji, to podstawową konsekwencją tego przekonania jest bierność pracowników i czekanie na inicjatywy odgórne. Wystarczy jednak popatrzeć na Google. Tam zarządzający nie spędzają wiele czasu na opracowywaniu strategii. Wszystko opiera się na inwencji małych zespołów zajmujących się opracowywaniem i promowaniem nowych produktów. Rozpiętość kierowania jest niezwykle duża – jeden menedżer z reguły otrzymuje raporty od około 160 podwładnych. Rzecz jasna taki sposób pracy wymaga nieskrępowanej komunikacji poziomej oraz specyficznego otoczenia organizacji.

Krok czwarty – wykorzystać siłę analogii

„Przywództwo jako służba”, „siła różnorodności”, „samoorgani-

zujące się zespoły”. Brzmi jak nowe trendy w zarządzaniu. Tymczasem każda z tych idei została opublikowana już w 1924 roku przez Mary Parker Follett w książce *Creative Experience*:

- siłę przywództwa nie mierzy się siłą władzy, ale umiejętnością dawania poczucia siły podwładnym; najważniejszym zadaniem lidera jest wychować więcej liderów;
- podejmowanie decyzji na zasadzie wygrana – przegrana osłabia; najlepiej rozwiązuje się problemy nie poprzez narzucanie jednego punktu widzenia, ale poprzez integrowanie różnych perspektyw;
- duże organizacje są zbiorem mniejszych wspólnot; indywidualny i instytucjonalny wzrost jest większy, jeśli te wspólnoty samodyscyplinują się.

Follett zaprezentowała przekonania, które daleko odbiegały od ówczesnych standardów. Podobnie współczesne organizacje mogą

czepać z niekonwencjonalnych rozwiązań. Wiele innowacji, które zmieniły współczesne zarządzanie stanowiło odejście od obowiązujących dogmatów i czerpało – na zasadzie analogii – z rozwiązań wykorzystywanych w innych dziedzinach (patrz tabela).

Główną barierą w przełamywaniu standardów jest obawa przed zbyt wysokimi kosztami i niepewnym zyskiem. Tymczasem każdego dnia firmy wydają ogromne sumy na wypromowanie nowych produktów, wybudowanie nowych fabryk, wreszcie na wielkie fuzje. Doświadczenie pokazuje, że wiele z tych projektów nie przynosi założonych zysków. Jeśli jednak tego rodzaju projekty napawają zarządzających optymizmem, dlaczego innowacje nie miałyby być źródłem sukcesu firmy.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

Międzynarodowe stosunki gospodarcze

Redakcja naukowa Jan Rymarczyk

PWE, Warszawa 2006

Globalizacja gospodarki światowej, zmiany w polskiej gospodarce, a przede wszystkim jej otwarcie, napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz przystąpienie do Unii Europejskiej, spowodowały znaczny wzrost zainteresowania tematyką międzynarodowych stosunków gospodarczych.

Książka obejmuje całościowy wykład międzynarodowych stosunków gospodarczych przygotowany przez pracowników Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Z książki czytelnik dowie się, jakie są rodzaje polityki handlowej i jej narzędzia, a także wszystkiego o międzynarodowych przepływach czynników produkcji (kapitału, technologii, pracy), kursie walutowym i rynku walutowym, pozna czynni-

ki determinujące wybór systemu walutowego oraz sposoby stabilizacji kursów walutowych. Autorzy przybliżają tematykę dochodu narodowego, bilansu płatniczego i handlowego, kwestie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek oraz przedstawiają międzynarodowe organizacje gospodarcze (Bank Światowy, MFW, WTO, EBOiR, OECD, UNCTAD), problemy rozwoju i wymiany międzynarodowej krajów rozwijających się, a także role korporacji międzynarodowych w gospodarce światowej.

Książka jest przeznaczona nie tylko dla studentów międzynarodowych stosunków gospodarczych, ekonomii, zarządzania, politologii, ale także wszystkich osób zawodowo zajmujących się różnymi aspektami stosunków międzynarodowych lub zainteresowanych tą tematyką.

Udział Gdańskiego Oddziału TNOiK w międzynarodowych programach partnerskich realizujących projekty Leonardo da Vinci

„Ocena kompetencji doświadczonych pracowników – EXEMPLO” to projekt mający na celu opracowanie metod zarządzania systemem wykorzystywania własnych możliwości szkoleniowych przez firmy z udziałem doświadczonych pracowników oraz opracowania narzędzi do identyfikacji i oceny kompetencji, nabytych przez pracowników w drodze szkoleń nieformalnych. Koordynatorem projektu jest Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft GmbH, instytucja szkoleniowa Związku Pracodawców Bawarii. Partnerami ze strony polskiej są obok TNOiK O/Gdańsk: Zarząd Regionu Gdańskiego NSZZ Solidarność i firma CEMET Ltd. Pozostali partnerzy to instytucje szkoleniowe, małe i średnie firmy, związki zawodowe oraz związki pracodawców z Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Norwegii, Finlandii i Hiszpanii.

Ważnym etapem projektu, który zakończy się w czerwcu 2006 roku jest pilotaż wybranych instrumentów oceny kompetencji w przedsiębiorstwach i dokonana na tej podstawie ocena ich przydatności. Polska strona przetestowała „Matrycę Rozwoju Pracownika” oraz brytyjskie narzędzie „RARPA” (Recognising and Recording Progress and Achievement in Non Accredited Learning) w trzech firmach z terenu Trójmiasta. Oba narzędzia opierają się na samoocenie pracowników oraz na ocenie zewnętrznej przez przełożonych. Okazało się, że przekonanie pracowników do poddania się samoocenie nie zawsze jest proste, część pracowników obawia się bowiem ujawnienia ewentualnych braków wiedzy lub umiejętności. Ważna jest więc odpowiednia motywacja i przekonanie załogi o korzyściach, jakie może odnieść w wyniku wprowadzenia programów rozwoju kompetencji w swoich firmach. Przetestowane instrumenty okazały się jednak możliwe do zastosowania w polskich warunkach, a rezultaty, jakie zostały osiągnięte, były zadowalające. Udało się zidentyfikować i ocenić kompetencje, jakie posiadają pracownicy oraz określić, jakie są potrzeby szkoleniowe i potencjał wśród doświadczonych pracowników, którzy mogliby stać się trenerami wewnętrznymi w firmie. Oba narzędzia wymagają jednak pewnych udoskonaleń. Narzędzie polskie powinno zostać nieco uproszczone i musi być każdorazowo dostosowywane do specyfiki danego przedsiębiorstwa, w którym jest stosowane. Narzędzie brytyjskie powinno być z kolei rozszerzone, tak aby można było zbadać szersze spektrum kompetencji, gdyż w testowanej wersji skupia się ono na kompetencjach zawodowych, mniejszy nacisk kładzie się na kompetencje społeczne czy personalne.

Każdy z krajów przedstawił podsumowanie fazy pilotażowej w formie raportu. Doświadczenia z przeprowadzonych testów zostaną podsumowane przez koordynatora projektu, który zaproponuje najlepsze narzędzia możliwe do powszechnego stosowania. Następnie w każdym państwie partnerskim odbędą się warsztaty z udziałem partnerów społecznych, organizacji szkoleniowych i przedstawicieli administracji publicznej, w trakcie których zostaną omówione wyniki prac projektu i przedstawione zostaną opinie i wnioski dotyczące zaproponowanych rozwiązań. Rezultaty projektu zostaną wydane w formie książkowej oraz elektronicznej. Trafiają do firm, partnerów społecznych oraz przedstawicieli sektora publicznego. Podsumowaniem projektu będzie międzynarodowe spotkanie partnerów w Gdańsku.

„Interaktywna sieć wspierająca tworzenie firm przez młodych ludzi o niskich kwalifikacjach – KRE’AKTOR” to projekt mający na celu opracowanie metodologii wsparcia młodzieży bez wyższego wykształcenia w procesie zakładania własnej działalności gospodarczej opartej na międzynarodowej sieci ekspertów i doradców. Koordynatorem tego projektu jest francuska organizacja pracodawców MEDEF Franche-Comté. Partnerami są związki zawodowe, instytucje szkoleniowe i firmy z Francji, Hiszpanii, Włoch, Szwajcarii i Polski. Partnerem ze strony polskiej jest obok TNOiK O/Gdańsk Zarząd Regionu Gdańskiego NSZZ Solidarność.

Założenia projektu są takie, że w każdym kraju minimum 2 osoby założą i poprowadzą własne firmy. Także w Polsce mieliśmy kilkoro kandydatów, z którymi prowadziliśmy zajęcia warsztatowe przygotowujące ich do podjęcia wyzwania założenia własnego biznesu. Do dalszego udziału w projekcie wybraliśmy dwie osoby, które mają już wstępnie opracowane biznesplany swoich przedsięwzięć. W ramach projektu zapewnimy młodym przedsiębiorcom przez 2 lata pomoc i wsparcie doradców i ekspertów.

Poza tym partnerzy myślą już o rozwinięciu tego projektu w projekt wymiany międzynarodowej młodych ludzi w celu zdobycia doświadczeń, nawiązania kontaktów biznesowych i uczenia się także od ekspertów z innych krajów. Jest to zresztą bardzo dobry sposób korzystania z funduszy unijnych; produkty powstałe w ramach jednego projektu powinny być udoskonalane i rozwijane i stanowić naturalną bazę kolejnego tego typu przedsięwzięcia. W ten sposób buduje się pewien model wspierania przedsiębiorczości, który będzie mógł być wykorzystywany we wszystkich krajach europejskich.

Oprac.: Wanda Stankiewicz, Rafał Rolka