

- Pięć tysięcy lat i pięć metrów sari – rozmowa z KRZYSZTOFEM MROZIEWICZEM, reporterem, byłym ambasadorem RP w Indiach 3

- Six Sigma a kultura organizacyjna – Robert Kamiński 7
- Wykorzystanie teorii gier do analizy układów koalicyjnych na walnych zgromadzeniach spółek z portfeli inwestycyjnych NFI – Andrzej Borczuch 11
- Kształcenie w firmie międzykulturowej – Andrzej Niemiec 15
- *Facility Management* jako strukturalne wsparcie koncepcji *outsourcingu* i *Lean Enterprise* – Sławomir Kądziała 18
- Co pobudza przedsiębiorstwa do wdrażania innowacji? – Jerzy Baruk 21
- Kategoria instytucjonalizmu w tworzeniu regionalnych systemów innowacyjnych – Arkadiusz Świadek 26
- Uwzględnienie zarządzania ryzykiem w organizacji sprzedaży energii elektrycznej – Dariusz Michalski 29
- Kategoryzacja wiedzy w organizacji zarządzanej procesowo – Andrzej Chodyński, Adam Stefan Jabłoński, Marek Marian Jabłoński 33
- Organizacja współczesnych systemów wytwarzania – Zygmunt Mazur 36
- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwach lubelskim i podkarpackim w kontekście uwarunkowań geopolitycznych – Ewa Bojar, Jakub Bis 39
- Motywy podejmowania działalności gospodarczej na przykładzie badanych przedsiębiorców województwa podkarpackiego – Teresa Piecuch 43

FINANSE

- Likwidacja i odnowa obiektów inwestycyjnych – Czesław Sułkowski 47
- Sekurytyzacja aktywów jako alternatywny sposób finansowania przedsiębiorstw – Piotr Makaruk 49

MARKETING

- Możliwości kształtowania wartości produktu przez producentów – wybrane aspekty – Magdalena Ankiel-Homa, Tomasz Olejniczak 54
- Potrzeby adresatów marketingu kadrowego i ich specyfika – Agnieszka Izabela Baruk 58

JAKOŚĆ

- Siedem pułapek certyfikacji systemów zarządzania jakością – Anna Baraniecka, Jarosław Witkowski 61
- Budowa systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia – Mariusz J. Ligarski 66

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zwiększenie przychodów z inwestycji marketingowych – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 70

KRONIKA TNOiK 73

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 7-8 (786-787) 2005

Rada Programowa:

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

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

Kolegium Redakcyjne:

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22

00-011 Warszawa

tel./faks 827-15-10

e-mail: przeorg@gazeta.pl

przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

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

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa

Indeks: ISSN-0137-7221.

Nakład nie przekracza 15 tys.

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2005 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

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

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

Prenumerata opłacana w zlotówkach 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 (poczta priorytetowa czy zwykła) 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 płaćcy 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.

Pięć tysięcy lat i pięć metrów sari

Rozmowa z KRZYSZTOFEM MROZIEWICZEM, reporterem, byłym ambasadorem RP w Indiach

Co można powiedzieć o powszechności euroatlantycznego modelu rozwoju, opartego na demokracji, wolności, indywidualizmie i prawach człowieka, kiedy patrzy się na Indie?

Na to pytanie pierwsza odpowiedziała Japonia, której po II wojnie światowej narzucono siłą model rozwoju. Na to pytanie – inaczej nieco – odpowiedział Singapur, gdzie nie ma demokracji (co jest zresztą w Azji stanem normalnym), a gospodarka ma się nadzwyczaj dobrze. Kolejny przykład to Hongkong. Jeśli chodzi o Indie, odpowiedź jest nieco bardziej skomplikowana.

Gospodarka indyjska została zaprojektowana przez Oskara Langego, wiceprzewodniczącego Rady Państwa PRL, a w latach 1955-56 także doradcę ekonomicznego rządu Indii (później również Cejlonu i Meksyku). Polska miała dwóch ekonomistów światowej rangi; drugi z nich, Michał Kalecki, jest autorem ustroju gospodarczego Izraela. Oczywiście rad żadnego z nich nie słuchały władze w Polsce. Lange zbudował w Indiach gospodarkę socjalistyczną, ale bez dyktatury proletariatu, rewolucji, nacjonalizacji, brutalizacji życia politycznego i systemu monopartyjnego. Podstawą tego ustroju było i jest centralne planowanie. Obecnie, nie zmieniając w zasadniczy sposób modelu gospodarczego, Indie premiera Manmohana Singha osiągają wzrost gospodarczy wyższy od Chin, a więc najwyższy na świecie. Rzecz jasna, jeśli bierzemy pod uwagę tylko poważne gospodarki, bo faktycznie najwyższe tempo wzrostu (14,5%) notuje dziś Czad, gdzie co prawda jest przerażająca nędza, trwa wojna domowa i państwo zasadniczo nie istnieje, ale tych parę baryłek ropy, sprzedawanych po cenach wyznaczanych przez globalny rynek, daje tego typu wskaźniki.

Gdy spojrzeć na gospodarkę indyjską w kategoriach parytetu siły nabywczej, a nie poprzez przelicznik rupii do dolara, okazuje się, że jest to największa potęga gospodarcza świata. I tak było już w czasach Langego. Indie mają „najgrubszą” warstwę *upper middle class*, stanowiącą aż 10% obywateli. A 10% indyjskiego społeczeństwa oznacza ok. 100 milionów ludzi. Dla porównania – w USA jest to 7%. Członkowie tej klasy w Indiach są po prostu bajechnie bogaci. Znana jest historia Nizana z Hajdarabadu, któremu szczury w piwnicy zjadły 2 miliony funtów szterlingów w banknotach, a który po swoim pałacu – z oszczędności, nie z perwersji, a już na pewno nie z biedy – chodził w piżamie. A przecież Indie mają także swoją *high class*. Ten ogromny potencjał, pomnożony przez coroczne wskaźniki wzrostu, każe patrzeć na Indie z szacunkiem i uwagą.

Ale to jeszcze nie jest pełny obraz tej gospodarki. Amerykańscy ekonomiści ustalili (i ta ich konstatacja nie budzi szczególnych kontrowersji), że w czasach „czystego” socjalizmu, Kongresu, Jawaharlala Nehru i Indiry Gandhi najgrubszą gałęzią gospodarki była korupcja. Ocenia się, że od 20% do 50% rupii pochodziło „nie wiadomo skąd”. Mimo – albo: w wyniku – centralnego planowania,



Fot. Jacek Barcz

bo przecież w „normalnej” gospodarce nie trzeba badać zgodności wykonania z planem, nie ma więc powodu, żeby uznawać jakieś dochody za „niewiadomego pochodzenia”. W tym przypadku nie chodzi bowiem o działalność nielegalną, jak handel narkotykami, czy żywym towarem, ale zwykłe operacje gospodarcze, tyle że nie przewidziane planem. Ale trzeba też pamiętać, że „zwykle” w Azji oznacza np. zaksięgowanie przez amerykański koncern Lockheed w pozycji „koszty uzyskania kontraktu” miliona dolarów łapówki dla ówczesnego (lata 70.) premiera Japonii. Centralny plan, rzecz jasna, łapówek nie przewiduje, więc lokują się one w szarej strefie.

CI sami amerykańscy ekonomiści oszacowali, że gdyby do 10% jej obecnego stanu ograniczyć indyjską biurokrację, tempo wzrostu gospodarczego wyniosłoby – proszę wygodnie usiąść i przytrzymać się fotela – 39%.

Czyli zdjęcie indyjskiej urzędniczki na tle nieprzeliczonych stert papierów zalegających w nieopisanym bałaganie biurka i szafy – to nie jest żaden fotomontaż ani niezwykła zdobycz fotoreportera?

To jest obrazek jak najbardziej typowy. Ale do niego należy dodać kilka słów komentarza, który będzie też wyjaśnieniem tej szokującej oceny wpływu biurokracji na gospodarkę. Gdyby przed obliczem tej urzędniczki zjawiał się obcokrajowiec, wylegitymował się jakimś dokumentem, w którym przypadkowo zaplątałyby się jakieś dwie rupie, i poprosił o dokumenty związane z wypadkiem jego samochodu 10 lat temu, to ta urzędniczka bez najmniejszego trudu i bez chwili zwłoki wyjmie z tego śmietnika potrzebną teczkę i będzie to teczka kompletna. Jeśli natomiast interesantem będzie współobywatel naszej urzędnicz-

ki, okaże się, że akurat teraz jest *tea break*, ale zaraz potem będzie *lunch time*, a później już trzeba iść do domu, bo skoro przychodzi się do pracy na dziesiątą (wtedy właśnie zaczyna się *tea break*), to koniecznie przed czternastą trzeba wyjść. To wszystko ma zresztą swoje racjonalne uzasadnienie. Wprawdzie praca zaczyna się od ósmej rano, ale na dziesiątą mało kto zdąży dojechać, bo są potworne kłopoty z komunikacją i nic w tym dziwnego w miastach, które liczą kilkanaście (nikt dokładnie nie wie – ile) milionów mieszkańców. Z powrotem jest to samo.

Brytyjska biurokracja nałożona na ceremoniał i stratyfikację społeczną charakterystyczne dla Wschodu, stworzyły w Indiach mieszaninę paralizującą. Natomiast inne wzorce brytyjskie działają tam znakomicie. Demokracja westminsterska funkcjonuje świetnie (jeśli weźmiemy drobną poprawkę na różnice społeczne, kulturowe oraz na otoczenie Indii). Armia ma brytyjskie mundury i brytyjską musztrę. Indyjscy generałowie chodzą z trzcinkami pod pachą – jest to obyczaj występujący tylko w kolonialnych oddziałach brytyjskiej armii. Chodziło o to, żeby mieć możliwość wskazać, a nawet dotknąć żołnierza, czego przecież nie można było zrobić ręką, nawet w rękawiczce. W kasynach armii indyjskiej zakazane są rozmowy o polityce i seksie. W ten sposób trudno jest kogokolwiek obrazić lub nawet sprowokować sprzeczkę. Z takiego właśnie podejścia wywodzi się angielski dowcip, który jest absurdalny, bo dzięki temu nie ma szansy, żeby ktoś ze słuchaczy poczuł się osobiście dotknięty. Przy czym należy pamiętać, że ani angielskich, ani żadnych w ogóle dowcipów w Indiach opowiadać nie warto, ponieważ Indusi są całkowicie pozbawieni poczucia humoru – już nie tylko w brytyjskim, ale nawet w szeroko pojętym europejskim wydaniu.

Urzędniczka ze wspomnianego zdjęcia należy do największej indyjskiej mniejszości, której przedstawicielki są pozbawione prawa do własnego zdania w bardzo wielu sprawach, zmuszane do rytualnych samobójstw po śmierci męża, kupowane i sprzedawane w ramach rodzinnych kontraktów małżeńskich itd. To wszystko jednak odbywa się w warunkach w miarę powszechnej zgody, że tak jest OK i nie ma powodu, żeby to zmieniać. Na dodatek indyjskie kobiety mają ogromną władzę w domu – zwłaszcza kiedy zostaną matkami i teściowymi. To jest jak fala w wojsku – indyjska teściowa nie jest wprawdzie obiektem dowcipów (*vide*: brak poczucia humoru), ale w rzeczywistości bywa równie okrutna, a co najmniej nieprzyjemna dla synowej, jak kiedyś dla niej była matka jej męża. Rząd w Delhi stara się temu zapobiegać, ale na pewno mało skutecznie, a ponadto bez szczególnego przekonania. W indyjskim wydaniu pisma „Femina”, które jest opiniotwórcze, ale przeznaczone raczej dla pań o wysokim statusie społecznym i finansowym, niż o wysokim IQ, opublikowano list do redakcji, w którym czytelniczka skarżyła się, że właśnie została wydana za męża. Skarżyła się, że seks uprawia z nią mąż, ojciec męża i jego bracia oraz kilku kuzynów męża, mieszkających pod jednym dachem. Ona pytała, czy to jest w porządku, a odpowiedź, którą otrzymała bardzo dobrze ilustruje panujące w Indiach przekonania: to nie jest w porządku, ale wartości rodzinne są ważniejsze.

Można z tego wyciągnąć pocieszający wniosek, że a) takie sprawy wzbudzają czyjś niepokój, b) pisze się o nich w wielkonakładowych czasopiśmie. Zaś wniosek pesymistyczny jest taki, że musi to być zjawisko bardzo powszechne, skoro w kraju tak purytańskim przebiło się do mediów. Indie są maksymalnie purytańskie (co widać np. w ich kinematografii) z dwóch przyczyn. Obie są związane

z kobietami. Pierwsza sięga wiktoriańskich obsesji w dziedzinie seksu, które przywlekli ze sobą Brytyjczycy, a druga wywodzi się z czasów Indiry Gandhi, która (w zasadzie słusznie) uważała, że bez wyplenienia seksu z codziennej obecności w życiu publicznym nie da się powstrzymać eksplozji demograficznej. W ramach socjalizmu Oskara Langego planowano przecież także planować rodzinę. Niebezpieczeństwo w tej mierze było i nadal jest realne. I nie chodzi tylko o wzrost demograficzny, który sam z siebie byłby trudny do opanowania, a w połowie XX wieku, przed utrwaleniem się efektów „zielonej rewolucji” wydawał się znacznie bardziej groźny niż dziś. Dziś w Indiach nie ma głodu (choć są ogromne obszary nędzy i mniej lub bardziej dotkliwej biedy), ale stosunek do seksu, zapisany w tamtejszej kulturze, Europejczykom wydaje się w pierwszej chwili trudny do pojęcia. W ortodoksyjnym hinduizmie *kama*, czyli przyjemność płynąca z łoża, jest ceremoniałem i obowiązkiem religijnym. Kobieta ma jej dostarczać, a mężczyzna ma absorbować. W indyjskiej kosmogonii świat powstał w wyniku ogromnego orgazmu i ogromnej ejakulacji. Dopiero mając to na względzie można próbować zrozumieć zarówno powikłane sprawy rodzinne, jak i koegzystencję świątynnych rzeźb detalicznie ilustrujących Kamasutrę z setkami filmów rocznie, w których nie można pokazać pocałunku. W Indiach mówi się, że pięć metrów sari skrywa niejedną tajemnicę. Z tym że tajemnicę stanowi to tylko dla obcych. W Indiach nie ma prasy polującej na sensacje obyczajowe z życia polityków czy gwiazd tamtejszej pop-kultury, bo to nikogo nie interesuje. To nie jest temat tabu w naszym rozumieniu, więc i o żadnym przełamaniu tabu nie może być mowy. To sprawy zupełnie niewstydlive, a przy tym na tyle oczywiste, że nikt się tym nie pasjonuje i nie podnieca. W kinach wciąż jeszcze spotyka się osobne kasy dla pań i panów. Do kina chodzą zresztą i tak dziewczyny z dziewczynami i chłopcy z chłopcami. Z badań wynika, że wszystkie studentki koledżów indyjskich mają za sobą inicjację lesbijską – i nie ma to żadnego negatywnego wpływu na późniejsze życie rodzinne.

Na ile model indyjski jest nietypowy dla Azji? – bo że jest nietypowy z naszego punktu widzenia, tośmy już ustalili.

Indie są modelem samoistnym, a jednocześnie hybrydalnym. Udało się tam połączyć – nie twierdzą wcale, że harmonijnie! – dwa kompletnie różne systemy wartości. Wartości europejskie to poszanowanie praw człowieka, praw mniejszości oraz granic. W żadnym kraju azjatyckim nie ma tradycji ani kulturowych wzorców poszanowania dla żadnej z tych wartości. Możemy się spotkać z deklarowanym na zewnętrzny użytek, powierzchownym, ograniczonym do wąskich elit przyswojeniem sobie naszego schematu myślenia, ale przeciętny Azjata tego naszego podejścia nie zna, nie rozumie i nie darzy go najmniejszym szacunkiem. W tym sensie ich oburzenie na Amerykę za próby narzucania siłą zachodniego systemu wartości jest autentyczne i psychologicznie racjonalne. W Azji szacunek (czyli bezwzględne posłuszeństwo) należy się głowie rodziny, czyli klanowi (a więc męskiej części rodziny), czyli szczepowi, czyli plemieniu, czyli partii politycznej, czyli państwu – jakiegokolwiek ono jest. To są struktury traktowane poważnie i nie dopuszczające innego traktowania. Jeśli od tej strony spojrzemy na ich świat, natychmiast jasne się stanie, że indywidualiści, odszczepieńcy, kontestatorzy, nonkonformiści i inni „popaprańcy”, którzy na Za-

chodzie głośno i skutecznie domagają się jakichś „praw”, w Azji nie mają czego szukać, bo nikt nie rozumie, o czym oni w ogóle mówią. Elity indyjskie, wykształcone jeszcze w Londynie i okolicach (Oxford, Cambridge) skonstruowały na gruzach tej brytyjskiej kolonii brytyjski system polityczny, który został bez szemrania zaakceptowany przez poddanych, podobnie jak zaakceptowana byłaby monarchia lub dyktatura proletariatu.

Tego doświadczenia raczej nie da się powtórzyć nigdzie indziej, bo nigdzie poza Indiami nie ma ani tak mocnych, wykształconych w Europie elit, ani tak silnej klasy średniej, ani takiego zbiegu okoliczności historyczno-polityczno-geograficznych. W Azji uważa się – i uważają tak nie żadni krwawi dyktatorzy w rodzaju Pol Pota, tylko np. Li Quan Yew – że demokracja prowadzi do nieporządku i braku dyscypliny, które szkodzą rozwojowi. To mówi twórca singapurskiego cudu gospodarczego, czyli człowiek, który o rozwoju wie bardzo wiele. Przywódcy azjatyccy sądzą – a obywatele podzielają ten pogląd, że potrzeby naturalne ludzi są najważniejsze i jeśli ich zaspokojenie wymaga niekiedy brutalności, to jest ona usprawiedliwiona. Natomiast brutalność sama dla siebie nie ma pozytywnej konotacji. Ale nie jest też bezwzględnie zła, jak w naszym kręgu kulturowym. Demokracja ani nie jest w stanie – zdaniem Azjatów – zaspokoić ich naturalnych potrzeb, ani też nie wytrzymałaby tempa wzrostu, jakiego te kraje dziś doświadczają, lub jakiego mogłyby doświadczać, gdyby np. zlikwidować w Indiach korupcję i/lub biurokrację.

Czy konkurencja między Chinami a Indiami może być niebezpieczna dla świata?

Według ich własnych historiografów są to państwa, które od 5 tysięcy lat istnieją odwrócone do siebie plecami. Pewien wpływ na ten brak zainteresowania miały Himalaje – przez okres zamknięty chwilą, w której Chiny zbudowały swój arsenał nuklearny, obecnie pozwalający kontrolować całe terytorium Indii. Co więcej, Indie nie mają nawet żadnego systemu antyrakietowego, więc o ewentualnym ataku dowiedzielibyśmy się po uderzeniu rakiety (i to być może nie tej pierwszej, tylko kolejnej). Ale doświadczenie owych 5 tysięcy lat wydaje się dominować nad możliwościami, jakie liczą sobie raptem kilka dekad. Cały program nuklearny Indii jest skierowany przeciwko Pakistanowi (czyli w praktyce, z punktu widzenia Hindusów – jednej ze zbuntowanych prowincji). Z tym że w porównaniu do potencjału Chin nie ma to najmniejszego znaczenia.

A czy jeśli kiedyś w przyszłości Indie postanowią się dozbroić, żeby zlikwidować ten dysparytet – czy nie zostanie to automatycznie uznane w Pekinie za *casus belli*?

Przez 5 tysięcy lat było dostatecznie dużo czasu, żeby prowadzić wojny, ale wygląda na to, że żadne z tych państw nie było i nadal nie jest tym zainteresowane. Myśmymy z Niemcami mieli 500 lat wojen na 1000 lat sąsiedztwa. Jedyna wojna między Chinami a Indiami odbyła się w czasach Jawaharlala Nehru i do dziś jest dla Hindusów ogromnie traumatycznym przeżyciem. W wojnie tej zginęło (uwaga!) 5 osób. W katastrofie autobusu, a takich katastrof zdarza się wiele każdego dnia, ginie średnio więcej pasażerów oraz drugie tyle siedzących na dachu. To chyba jest jakaś odpowiedź na pytanie o możliwość konfliktu zbrojnego.

Oba państwa od zawsze uważały się za światowe mocarstwa i nie mają w tej mierze żadnych kompleksów, które musiałyby sobie kompensować prowadząc wojny o prymat np. w Azji. To są autentycznie odrębne światy, które się wyniośle ignorują, (słusznie) uważając, że żaden nie jest w stanie ani zrozumieć, ani zaakceptować, ani pokonać, ani wchłonąć drugiego. Z zewnętrznego punktu widzenia są to natomiast światy stosunkowo do siebie podobne: Chiny zaimportowały komunizm i pozeniły go z konfucjanizmem, a Indie – socjalizm oraz brytyjską demokrację, które wymieszały z nieco bardziej skomplikowaną, ale równie starą tradycją miejscową. Ale ani Chińczyków, ani Indusów takie zewnętrzne generalizacje ani trochę nie obchodzą.

Jakie korzyści ze współpracy z Indiami może odnieść Polska?

W tej chwili Indie są w stanie zaabsorbować każdą ilość węgla kamiennego. Tradycyjne źródła energii, które kiedyś obsługiwały te dwie ogromne azjatyckie gospodarki, dziś są już niewystarczające. W Szanghaju przez 5 godzin dziennie nie ma prądu. Na południu Chin wszyscy chcą mieć klimatyzatory, a na północy – kaloryfery. Węgla, wysysanego ze światowych rynków przez Chiny, dramatycznie brakuje także w Indiach. Indie są dziś największym na świecie producentem stali, a stali bez węgla produkować się nie da.

O sprzęcie wojskowym wiele nie da się powiedzieć, bo poza obszarami objętymi tajemnicą państwową, a więc i siłą rzeczy niedostępnymi dla zwykłego przedsiębiorcy, nie mamy wiele do zaoferowania. Zresztą zarówno wolumen naszych ewentualnych możliwości eksportowych, jak i suma płynących z tego profitów, to nie są kwoty wające w bilansie.

Polska bardzo mało korzysta z nieograniczonych – z naszego punktu widzenia – możliwości indyjskiego rynku. Polacy są tam zasadniczo nieobecni. Inaczej, niż np. Niemcy, którzy nie boją się ameby, upału i innych niedogodności, tylko siedzą tam i handlują na potęgę – często zresztą towarami, które naprawdę są *made in Poland*, tylko mają na to przybitą nalepkę *Hergestellt in Deutschland*. Biznes robi się na miejscu. W Indiach i wszędzie indziej na świecie, ale w Indiach w szczególności. Biznes robi się tam metodami wschodnimi: duży obrót, mała marża. A nasi świeżo upieczeni przedsiębiorcy wciąż śnią o „złotym strzale”, który szybko i na zawsze pozwoli im zapomnieć o tym wstrętnym zajęciu, jakim było handlowanie.

Indie są krajem federalnym, co oznacza, że ustalenia na szczeblu rządów stanowych mogą znacznie różnić się od tego, co można załatwić w Delhi. A to przecież oznacza ogromne możliwości. W New Delhi mogą czegoś akurat nie potrzebować, ale być może akurat tego potrzebują w Hajdarabadzie. A to jest stolica stanu Andhra Pradeś, większego od Francji, z 70 milionami mieszkańców. Rozmowa z rządem stanowym może otworzyć zupełnie inne możliwości niż oficjalna wizyta w gabinecie premiera Indii. Oprócz tego trzeba rzecz jasna prowadzić rozmowy z indyjskimi przedsiębiorcami, bo tylko oni są w stanie zrozumieć indyjski system koncesji, a bez koncesji w gospodarce indyjskiej nic się dziać nie może. W koszty działalności trzeba też wliczyć wspomniane 20–50% na rzecz najgrubszej gałęzi tamtejszej gospodarki. W moim najgłębszym przekonaniu, także jako byłego ambasadora – jest to jednak rynek bezwzględnie wart zachodu. Trzeba ten ry-

nek znać, żeby wiedzieć, że np. poza znanymi na całym świecie ośrodkami komputerowymi w Bangalore i Hajdarabadzie (gdzie powstają najpaskudniejsze wirusy komputerowe) istnieje też podobny ośrodek w stanie Gudżarat, a tamtejsi informatycy podejmują się zadań, z którymi nikt inny dotąd sobie nie poradził. Ale poza takimi ciekawostkami jest też zapotrzebowanie na 3 banalne bloki energetyczne po 300 MW każdy. Można też budować mniejsze elektrownie – sam otwierałem jedną o mocy 70 MW, która jako jedyna w okolicy przetrwała trzęsienie ziemi, które nawiedziło okolicę niedługo potem. Większość indyjskich elektrowni budował kiedyś Elektrim. Do tej tradycji można by wrócić, a przecież poza budową jest jeszcze eksploatacja, remonty itd.

W Indiach jest sporo węgla i w związku z tym dużo kopalń. Polska była i jest nadal światowym potentatem w konstrukcji i produkcji urządzeń do eksploatacji węgla. To mogą być kombajny ścianowe i inne urządzenia, które poza nami mało kto jeszcze na świecie potrafi produkować. Ale i to jeszcze nie wszystko. Wypadkowość w indyjskich kopalniach jest 50 razy wyższa niż u nas. Można więc eksportować wiedzę i ludzi – czyli nadzór. Tylko ktoś musiałby to porządnie zorganizować. Ale pieniądze do zarobienia w tej branży są zupełnie niewyobrażalne.

Jak udaje się łączyć skrajną nędzę, nierówności, szowinizm religijny i narodowy z demokracją?

Nie bardzo wiem, jak to się robi, ale Indie są żywym dowodem na to, że można łączyć wszystko ze wszystkim. W Kalkucie od 40 lat rządzi Komunistyczna Partia Indii (marksistowska – jedna z 17 komunistycznych partii w tym kraju), która nigdy nie odcięła się od Stalina, a jednocześnie popiera wolnorynkowe reformy premiera Singha, a przy tym zlikwidowała slumsy. W Kalkucie slumsów od dawna już nie ma. Zamiast nich są – niezbyt może piękne, ale jednak – ciągi domów, gdzie toczy się jakieś życie, o którym wiemy bardzo niewiele. Natomiast w Bombaju slumsy są i mają się dobrze. To, co Europejcykowi wydaje się skrajną nędzą, na tamtejsze warunki jest życiem na progu przeżycia – ale tam się tak żyło od wieków. Dziś jest o tyle lepiej, że nie ma już głodu i to od dawna – chyba że trafi się jakaś katastrofa żywiołowa, ale na to nie ma ratunku w takim klimacie i na takim obszarze. Demokracja nie radzi sobie w Indiach (i nie tylko w Indiach) z wieloma niekorzystnymi zjawiskami, które wynikają z dwóch zasadniczo przyczyn: braku pieniędzy i braku zgody obywateli. To, że Indie (w kategoriach parytetu siły nabywczej) są najbogatszym krajem na świecie, nie znaczy, że mają dość pieniędzy na zapewnienie wszystkim oświaty, dostępu do czystej wody i na inne sprawy, które są oczywiste dla Europejczyka, a przez Azjatów wcale nie są uważane za najważniejsze. W Indiach pracuje 40 milionów dzieci. W niektórych prowincjach wykorzystywane są w produkcji dywanów, co wymaga zaangażowania instrumentów bardziej subtelnych niż dłonie kobiety, a dziecinne paluszki nadają się do tego jak ulał. Ale jest i inny, ważniejszy jeszcze czynnik. W kraju o gospodarce planowej nie mogło zabraknąć związków zawodowych. A dzieci nie zrzeszają się w związki zawodowe. Dlatego większość indyjskich zapalek i butelek produkują dzieci.

To wszystko oczywiście jest surowo zakazane. Ale po pierwsze, większość zakazów można obejść prostym sposobem, o którym już nieco mówiliśmy. A po drugie, państwo – zwłaszcza państwo demokratyczne – ma ograniczo-

ne możliwości wpływania na przekonania swoich obywateli. Nie może tego zrobić we wszystkich dziedzinach na raz, a w niektórych nie może tego zrobić wcale. Tak jest z systemem kastowym, którego oficjalnie w Indiach nie ma, ale jego istnienie jest rzeczą znacznie bardziej realną niż demokracja. Indira Gandhi, córka kaszmirskiego bramina wyszła za mąż za parsę, zoroastrianina z Iranu, czyli najgorszego śmiecia w tamtejszej nomenklaturze (której demokracja zakazała i której konsekwentnie nie uznaje). W ten sposób się zdeklasowała (w naszym rozumieniu), czyli utraciła czystość kastową, co tam oznacza upadek w przepaść znacznie głębszą niż ta, która dzieliła pańszczyźnianego chłopca od Króla Jegomości. I kiedy chciała wejść do ortodoksyjnej hinduskiej świątyni, to brodaty i być może niepiśmienny strażnik nie dość, że jej nie wpuścił, to jeszcze obił ją po plecach dębowym kijem, bo świątynia nie jest dla osób nieczystych.

Dlaczego w Azji udaje się wdrażać rozwiązania, które przynoszą wzrost gospodarczy, nawet jeśli nie przynoszą powszechnego dobrobytu ani demokracji, a w Afryce to się nie udaje?

Są w prawdzie w Afryce kraje takie jak Botswana, którym moglibyśmy pozazdrościć poziomu życia, rozwoju infrastruktury itd., ale to rzeczywiście są wyjątki. Moim zdaniem problem polega na tym, że Afryka zatraciła ciągłość kulturową i nikt tam już nie pamięta czasów, kiedy istniał tam jakiś państwowy porządek. Poza cesarstwem Mali, o którym chyba słyszało więcej Europejczyków niż Afrykanów, nie bardzo byłoby się tam do czego odwołać. Na niedoskonałe społeczeństwa plemienne, na brak cnót obywatelskich w rozumieniu republikańskim, czy choćby imperialnym, nałożyły się wieki handlu niewolnikami – najpierw organizowanego przez Arabów, a potem przez chrześcijan, następnie mieliśmy wiek kolonizacji, a kolonizatorzy nigdzie nie zachowują się przyzwoicie, choć niektórzy bywają nieco lepsi od innych, a na deser przetoczył się po tym kontynencie walec marksizmu, maoizmu i innych lewicowych dewiacji. Teraz mamy do czynienia z pandemią AIDS i targami o Wspólną Politykę Rolną w Unii, która dusi się od drogiej żywności, ale nie dopuszcza na swój rynek jedyne go produktu, który mogą nam sprzedać państwa afrykańskie. Biedny, niepiśmienny, bezdomny i należąco do najniższej kasty Indus jest jednak – i ma tego świadomość – członkiem czegoś wielkiego, z czego może być dumny. *Who are you to teach us the lessons?* można usłyszeć w Indiach, kiedy próbuje się zwracać uwagę na pewne hmm... niedoskonałości w konstrukcji ich państwa. To jest szczere oburzenie ludzi, którzy mają za sobą 5 tysięcy lat historii, 300 milionów bogów, najstarszą literaturę, sztukę, architekturę i co tam jeszcze. Tego wszystkiego w Afryce nie ma. Kolejne hordy, które próbowały zawojować Indie po prostu się tam „rozpuszczały”; podobnie było w Chinach. Japonia została rzucona na kolana przez bombę atomową, ale się wcale nie zamerykanizowała. Korea, Wietnam, Kambodża – to wszystko są wielkie, stare cywilizacje, które miały lepsze i gorsze okresy, ale ich obywatele nigdy nie mieli problemów z tożsamością. Dlatego kolonie się tam nie udawały, a przeszczepy obcych rozwiązań przyjmowały się wprawdzie, ale dawały owoc zupełnie niepodobny do pierwowzoru.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Six Sigma a kultura organizacyjna

Robert Kamiński

Wstęp

Six Sigma to program zapoczątkowany przez Motorolę. W latach 70. ub. wieku na rynku amerykańskim nastąpił kryzys, a produkty japońskie zaczęły zdobywać rynek. W przedsiębiorstwach amerykańskich zaczęto zastanawiać się, co należy zrobić, aby nie przegrać z dalekowschodnią konkurencją. Poszukiwano metody, która poprawi jakość produktów i usług oraz pozwoli zwiększyć oszczędności dzięki podwyższonej jakości. Tak więc kierownictwo Motoroli zatrudniło wyspecjalizowaną kadrę, która stworzyła system ciągłej poprawy jakości – Six Sigma.

Six Sigma zdefiniować można jako zestaw reguł postępowania skoncentrowanych na jakości procesów i ograniczeniu w nich zmienności (liczby błędów), co wpłynąć ma na zwiększenie rentowności przedsiębiorstwa. Six Sigma łączy jakość z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa i zaprzecza lansowanej przez wiele lat strategii TQM, że jeśli poprawi się jakość, wyniki finansowe przyjdą same [5].

W literaturze przedmiotu podaje się czynniki sukcesu we wdrażaniu programu jakości Six Sigma. Z. Zymonik [5] zauważa, że czynniki te mogą okazać się również barierą we wdrażaniu programu Six Sigma, jeśli kultura organizacji nie jest odpowiednia. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę określenia rodzaju kultury organizacyjnej będącej podstawą dla jego wprowadzenia i funkcjonowania. Wykazano, że kulturą tą będzie otwarta kultura organizacyjna. Ma ona znaczenie w realizacji takich elementów programu Six Sigma, jak: orientacja na proces, pomiary, demaskowanie błędów i koncentracja na usuwaniu długotrwałych problemów.

Otwarta i zamknięta kultura organizacyjna

Otwarta i zamknięta kultura organizacyjna oparta została na teorii społeczeństwa otwartego i zamkniętego K. Poppera. Te dwa typy społeczeństwa można opisać za pomocą trzech wymiarów: antropologicznego, socjalnego i poznawczego [1].

Wymiar antropologiczny określa stosunek człowieka do otaczającego go świata. Człowiek może być albo pasywnym przedmiotem, który podlega deterministycznej sile otaczającego go świata (społeczeństwo zamknięte) albo aktywnym, zaopatrzonym w inicjaty-

wę i umiejętności stawiania czoła otoczeniu podmiotem (społeczeństwo otwarte). Społeczeństwo zamknięte jest zorientowane pod względem wymiaru socjalnego na tworzenie kolektywu, którego dobru można poświęcić dobro jednostki zgodnie z zasadą: kolektyw jest wszystkim, jednostka niczym. Społeczeństwo otwarte cechuje orientacja na jednostkę. W centrum uwagi stoi indywidualizm, którego dobru jest celem wszystkich działań, a nie środkiem do celu, jak w społeczeństwie zamkniętym. W wymiarze poznawczym chodzi o odpowiedź na pytanie, czy ludzkie poznanie jest oceniane jako omylne (społeczeństwo otwarte), czy raczej jako pozbawione błędów i niezawodne (społeczeństwo zamknięte) [1]. Teoria społeczeństwa otwartego i zamkniętego została przeniesiona na poziom organizacji i odzwierciedlona w jej kulturze (tab. 1).

Części składowe Six Sigma a otwarta i zamknięta kultura organizacyjna

Orientacja na proces

Program Six Sigma koncentruje się na procesach. Proces jest definiowany jako zbiór uporządkowanych działań, w trakcie których wartość początkowa (nakład) jest wzbogacana o wartość dodatkową (wartość dodaną), w wyniku czego otrzymuje się wartość końcową przeznaczoną dla klienta (zwaną wartością konsumencką) [4]. Wartość ta może być zubożona przez



Rys. 1. Znaczenie orientacji na proces w programie Six Sigma

Źródło: [5, s. 370].

Tab. 1. Otwarta i zamknięta kultura organizacyjna

Otwarta kultura organizacyjna	Zamknięta kultura organizacyjna
Wymiar antropologiczny	
Organizacja sama kształtuje swoją rzeczywistość według własnej woli	Organizacja podlega wpływowi z zewnątrz
<ul style="list-style-type: none"> ● Istnieją alternatywne sposoby działania ● Reguły organizacyjne są wynikiem kompromisu ● Aktywność i działanie – w przypadku napotkania trudności przeciwdziała się 	<ul style="list-style-type: none"> ● Brak alternatywnych sposobów działania ● Reguły organizacyjne odzwierciedlają nakazy, rozporządzenia, instrukcje ● Pasywność i brak działania (np. w przypadku trudności czeka się)
Wymiar socjalny	
Partykularyzm – ochronie podlega jednostka	Holizm – ochronie podlega kolektyw
<ul style="list-style-type: none"> ● Jednostka może samodzielnie określać swoją pozycję ● Ludzie są równi i zdolni do rozwoju ● Ludzie mają potrzebę samorealizacji 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jednostce przypisuje się jej pozycję ● Ludzie są nierówni i niezdolni do rozwoju ● Ludzie wypełniają misję wspólnoty
Wymiar poznawczy	
Poznanie i odkrywanie wiedzy jako proces ciągłych ulepszeń	Bezkrytyczne wprowadzanie w życie ostatecznych ideałów
<ul style="list-style-type: none"> ● Prawda jako wynik racjonalnego procesu ● Idea ciągłych ulepszeń (poszukiwanie optimum lokalnych) mających na celu redukcję kompleksowości ● Niepewność i generowanie nowych pomysłów wymaga udziału wszystkich 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prawda jako objawiony dogmat ● Realizacja rozwiązań najlepszych (poszukiwanie optimum absolutnego, ideału), które redukują kompleksowość ● Pewność i realizacja idei legitymuje monopol władzy „mędrców”

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

różnego rodzaju zakłócenia w procesie. Czynniki zakłócające należą głównie do pięciu obszarów: człowiek, maszyny i urządzenia, metody, materiały i zarządzanie. W przedsiębiorstwach, we wszystkich sferach ich działalności, zachodzą codziennie tysiące procesów prowadzących do wytworzenia produktu finalnego i decydujących o rozwoju przedsiębiorstwa. Znaczenie orientacji na proces w programie Six Sigma przedstawiono na rys. 1.

W tym kontekście zapytać można, jakiej kultury organizacyjnej wymaga orientacja na proces. Jak zauważają G.A. Rummler i A.P. Brache [3] orientacja na proces zmusza do systemowego spojrzenia na organizację. Podejście systemowe ukazuje, w jaki sposób wykonywana jest praca i jak powiązane są elementy wewnątrz organizacji oraz sama organizacja z jej

klientami i dostawcami – podstawą są więc procesy, które przekraczają granice między działami (funkcjonalnymi). Podejście systemowe jest zaprzeczeniem wertykalnego podejścia do organizacji, w którym cele działów funkcjonalnych są ustalane niezależnie od siebie, a ich przedstawiciele traktują pracowników innych działów jako wrogów. Horyzontalne lub inaczej systemowe podejście do organizacji ma więc zupełnie inną perspektywę i wiąże się z inną, systemową kulturą organizacyjną (tab. 2).

Nakreślona powyżej systemowa kultura organizacyjna jest więc punktem wyjścia analizy i usprawniania procesów, gdyż umożliwia dostrzeżenie działań kreujących produkty i usługi. Okazuje się, że odpowiada ona otwartej kulturze organizacyjnej. Zrozumienie potrzeb klientów i wymogów wynikających z re-

Tab. 2. Porównanie tradycyjnej (wertykalnej) i systemowej (horyzontalnej) kultury organizacyjnej

Tradycyjna kultura organizacji	Systemowa kultura organizacji
<ul style="list-style-type: none"> ● Interesy działów dominują przy podejmowaniu decyzji ● Większość pracowników zna dobrze tylko zadania realizowane w ich działach ● Pracownicy nie znają wewnętrznych klientów i dostawców oraz powiązań między nimi ● Konkurencja między działami ● Tylko wyniki pracy funkcji (działów) są mierzone i zarządzane 	<ul style="list-style-type: none"> ● Potrzeby klientów i wynikające z procesu dominują przy podejmowaniu decyzji ● Pracownicy rozumieją, jak działa cała firma i działy, z którymi współpracują ● Pracownicy znają zasilenia oraz wyniki pracy łączące ich dział z pozostałymi ● Poszczególne działy są dla siebie równorzędnymi partnerami ● Wyniki oraz procesy są stale analizowane i zarządzane

Źródło: [3].

alizowanych procesów zmusza do uwzględnienia innych, niż tylko własnych interesów. Istnieją alternatywne sposoby postępowania, które wymagają prowadzących do kompromisu uzgodnień, a stała analiza osiąganych wyników pociąga za sobą konieczność ciągłych ulepszeń.

Pomiary

Drugą częścią składową programu Six Sigma są pomiary. Biorąc pod uwagę zarówno badania, jak i wnioski z nich płynące, zwiększa się szanse, że firma będzie lepiej zaspokajała potrzeby swoich klientów. Mierząc jakość i wydajność procesów, obniża się koszty i poprawia jakość produktów. Według M. Harry'ego i R. Schroedera [2] wskaźniki są potrzebne, aby m.in.:

- ustalić różnicę między tym, co postrzegamy, a rzeczywistością;
- zebrać dane, na podstawie których będzie można podejmować decyzje i stworzyć podstawy do solidnego wykonania tych decyzji;
- przewyciężyć bariery myślowe i nastawić się na myślenie wykraczające poza schematy;
- lepiej zrozumieć procesy przedsiębiorstwa i określić, które ich elementy są najistotniejsze;
- sprawdzić, czy procesy przebiegają zgodnie z normami, w ustalonych granicach tolerancji.

Six Sigma cechuje się więc permanentnym dokonywaniem pomiarów, co ma swój wpływ na kulturę organizacyjną. W porównaniu z tradycyjną organizacją zmiany kulturowe dotyczą przede wszystkim orientacji na wyniki. Eliminuje się sens prowadzenia wszelkich działań pozornych lub takich, które nie zwiększają wartości końcowej przeznaczonej dla klienta. Wyniki są również podstawą systemu wynagradzania. Rację bytu tracą więc inne założenia systemu wynagrodzeń, takie jak: opłacanie ludzi na podstawie zajmowanych w hierarchii stanowisk, płacenie ludziom za samo stawianie się do pracy lub dawanie podwyżek tylko dlatego, że minął kolejny rok.

Samo dokonywanie pomiarów i zorientowanie na wyniki nie jest jednak wystarczające, ponieważ tylko dobrze dobrane wskaźniki prowadzą do ograniczenia kosztów i zwiększenia satysfakcji klientów. M. Harry i R. Schroeder [2] zauważają, że należy określić czynniki mające zasadniczy wpływ na zadowolenie klienta i nazywają je cechami krytycznymi dla jakości. Można więc zapytać, jaka kultura organizacyjna sprzyjać będzie tak rozumianej orientacji na klienta. Okazuje się, że jest to możliwe tylko wtedy, kiedy w organizacji występuje pewien pluralizm wartości oraz gotowość uczestników organizacji do wykroczenia poza dotychczasowe role organizacyjne – sprzyja temu otwarta kultura organizacyjna. Reagowanie na potrzeby klientów wymaga jednak nie tylko myślenia, sprzeciwu, krytyki i innowacji ze strony pracowników, ale i systemu zarządzania, który zapewnia niezbędne strategiczne informacje do oceny zaobserwowanych danych oraz pozytywnie reaguje lub nawet aktywnie stymuluje tego typu inicjatywy. Jak zauważają M. Harry

i R. Schroeder, „Dążenie do jakości rzędu 6 sigma wymaga, aby procesy mierzone były inaczej niż dotychczas. Pomiary powinny dotyczyć tych zjawisk, które są uważane za najistotniejsze w danej firmie. Powstaje dylemat: co mierzymy, a co powinniśmy mierzyć? Kierownictwo firmy powinno zadawać pytania o wydajność procesów, sposób projektowania produktów i ogólny poziom jakości, a nie o wyniki produkcji i budżet. Sukces Six Sigma zależy od zadawania nowych pytań i zdobywania tą drogą nowych informacji, dzięki którym można doprowadzić do stworzenia nowych wskaźników” [2, s. 79].

Demaskowanie błędów (ukrytych procesów)

Ukryte procesy to procesy i systemy służące do naprawiania błędów, jakie powstały w trakcie produkcji dóbr lub świadczenia usług. Zajmują one niepotrzebnie przestrzeń produkcyjną, zużywają czas i inne zasoby przedsiębiorstwa. Sygnalizowane przez pracowników w okresowych sprawozdaniach koszty zużycia dodatkowych materiałów i robocizny są mierzone i zapisywane w sposób jawny. Przeciwnie, koszty ukrytych procesów są to koszty, o których kierownictwo się nie dowiaduje [2].

Demaskowanie ukrytych procesów możliwe jest dzięki stosowaniu wielu wskaźników. Należą do nich: wskaźnik wydajności przejściowej, wskaźnik wydajności mierzonej w toku i znormalizowany wskaźnik wydajności. Jednak motywacyjne działanie Six Sigma będzie zagwarantowane tylko wtedy, gdy uczestnicy organizacji rozumieć będą nie tylko stosowane mierniki, ale i związek ich pracy z tymi właśnie miernikami. Wymaga to od nich poczucia odpowiedzialności za wyniki, a co się z tym wiąże i wewnętrznej umiejscowienia kontroli. M. Harry i R. Schroeder [2] zauważają, że jakość musi dotyczyć pracowników osobiście (a nie całego procesu, który jest anonimowy i z którym mogą się oni nie utożsamiać), a sama sytuacja musi być dla nich przejrzysta (przyczyny wydarzeń i ich związek z przyjętym systemem wartości muszą być ewidentne).

Wewnętrzne umiejscowienie kontroli występuje jednak w organizacjach cechujących się otwartą kulturą organizacyjną [1]. Zakłada ona samodzielność, wolność i swobodę w podejmowaniu decyzji przez pracowników, a dominującymi wartościami są: inicjatywa, zaangażowanie, spontaniczność, dynamika, przygoda i gotowość ponoszenia ryzyka. W zamkniętej kulturze organizacyjnej, w której przeważa brak własnej inicjatywy, wysoki stopień centralizacji i przymus wynikający z hierarchii, pracownicy nie wierzą w to, że sami mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji [1].

Koncentracja na usuwaniu długotrwałych problemów

Według M. Harry'ego i R. Schroedera [2] większość problemów występujących w procesach przedsiębiorstwa ma charakter długotrwały. Są one głęboko zako-



rzenie, niełatwe do wykrycia i rozwiązania, a ich koszty traktowane są przeważnie jako straty, których nie da się uniknąć. W tradycyjnych przedsiębiorstwach większą uwagę przywiązuje się więc do problemów sporadycznych. Niestety, rozwiązania problemów sporadycznych nie wpływają na zmniejszenie przeciętnej liczby wad i podniesienie jakości procesów. Główną przyczyną nadmiernych kosztów jakości są więc problemy długotrwałe, chroniczne i ukryte, które nie przyciągają tak uwagi, jak problemy sporadyczne. Problemów długotrwałych nie sposób usunąć, nie wiedząc, w jaki sposób należy mierzyć, analizować, doskonalić i kontrolować procesy. Po każdej awarii przychodzi fala pomysłów, wprowadzane są nowe zasady postępowania, co wręcz gwarantuje ponowne pojawienie się „starego” problemu (i prawdopodobnie jeszcze kilku nowych), ponieważ jego prawdziwe przyczyny nie zostały usunięte.

Program Six Sigma postuluje więc innowacyjne myślenie: „W organizacjach, w których wprowadzano Six Sigma, okazywało się, że po osiągnięciu około 5 sigma jedynym sposobem na dalsze doskonalenie jakości jest zupełne przeprojektowanie produktów i usług przez zastosowanie procesu o nazwie «projektowanie dla celów Six Sigma»” [2, s. 145]. Postępowanie to nawiązuje do teorii zmian pierwszego i drugiego rzędu. W przypadku zmian pierwszego rzędu dąży się do stabilizacji, ładu ustanowionego wokół punktu równowagi i panowania nad fluktuacjami. W przypadku zmian drugiego rzędu dominuje brak pewności, system stara się wprowadzić innowację, co oznacza gwałtowny zwrot zarówno w sposobach myślenia, jak i w działaniu, co w kontekście programu Six Sigma oznacza usunięcie problemów długotrwałych.

Takiemu innowacyjnemu myśleniu sprzyjają przede wszystkim [2]:

- Projektowanie rozwiązań i ulepszeń w wielofunkcyjnym zespole pracowników, którzy reprezentują wszystkie dziedziny wiedzy i wszelkie umiejętności potrzebne w danym procesie. W zespołach wielofunkcyjnych łatwiejszy jest dostęp do informacji, którymi dysponują inni członkowie zespołu, dzięki czemu decyzje są podejmowane na podstawie rzeczywistych danych, a nie, jak w zespołach tradycyjnych – na podstawie danych szacunkowych.

- Nieustanne zadawanie pytań, które dotyczyć mają wszystkiego, co organizacja chce usprawnić; powoduje ono, że zaczynają zachodzić zmiany w organizacji, ponieważ zrywa się ze spokojem, jaki był dotychczas.

- Obowiązująca wizja lub misja organizacji – długoterminowa perspektywa realizacji celów powoduje, że pracownicy nie zajmują się naprawianiem drobnych wad, ale wytrwale dążą do doskonalenia procesów. Sukces firmy budowany jest na wizji i wartościach, jakimi kierują się jej przywódcy. Motorem Six Sigma jest pragnienie zrealizowania wizji przyszłości przedsiębiorstwa. Wizja ta, nakreślona przez liderów, powinna być zrozumiała dla wszystkich jej członków i tak głęboko zakorzeniona w ich świadomości, żeby wiedzieli, co oznacza i jaki kierunek nadaje firmie.

Powyższe rozważania oznaczają zmianę postaw pracowników. W programie Six Sigma pracownicy angażują się w pracę. Nie działają już jak maszyny wykonujące zadania według starych zasad, ale myślą i opracowują nowe rozwiązania prowadzące do usprawnienia produkcji, wyrobów i usług. Wynajdują nowe rozwiązania we wszystkim, czym się zajmują. Są oni źródłem wielu nowych pomysłów i organizacje chętnie korzystają z ich wiedzy.

Łatwo zauważyć, że kultura organizacyjna sprzyjająca takim zachowaniom opierać się będzie na tolerancji, pluralizmie, eksperymentowaniu czy partycypacji pracowników w zarządzaniu. Symbolami wymienionych wartości będą przykładowo: dyskusje z udziałem pracowników z różnych szczebli hierarchii, rozwój organizacyjny i udział pracowników w kierowaniu przedsiębiorstwem. Również usuwanie długotrwałych problemów nie będzie możliwe bez otwartej kultury organizacyjnej.

Podsumowanie

Właściwe funkcjonowanie programu Six Sigma zależy od istnienia odpowiedniej – otwartej – kultury organizacyjnej, której wybrane wartości zaprezentowano powyżej. Problemem staje się więc dostosowanie dotychczasowej kultury organizacyjnej do wyzwań stawianych przez nową metodę. Dokonać tego mają kluczowe osoby związane z programem Six Sigma. Należą do nich tzw. *champion* oraz osoby określane mianem *master black belt* i *black belt*. To oni odgrywają szczególną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej, ponieważ wartości, które sami reprezentują, powinny zostać przeniesione na innych uczestników organizacji. Należy jednak pamiętać, że jest to proces złożony i długotrwały, o czym świadczą liczne (nierzadko negatywne) doniesienia z praktyki.

dr inż. Robert Kamiński

Instytut Organizacji i Zarządzania

Politechniki Wrocławskiej

Zakład Systemów Zarządzania i Marketingu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOERNER S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.
- [2] HARRY M., SCHROEDER R., *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [3] RUMMLER G.A., BRACHE A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [4] ZYMONIK Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.
- [5] ZYMONIK Z., *Koszty jakości w programie Six Sigma*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.

Wykorzystanie teorii gier do analizy układów koalicyjnych na walnych zgromadzeniach spółek z portfeli inwestycyjnych NFI

Andrzej Borczuch

Wstęp

Rozwój teorii gier stał się stymulatorem, który w dużym stopniu przyczynił się do spopularyzowania strategii na gruncie nauk o zarządzaniu¹. Teoria gier pozwala zidentyfikować warunki decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie, dlatego można znaleźć wiele obszarów zastosowań tej dyscypliny wiedzy do modelowania strategii współczesnych podmiotów gospodarczych².

Współcześnie mówi się nawet o metaforze przedsiębiorstwa jako polityczno-społeczno-ekonomicznej grze. W metaforze tej zakłada się, że zróżnicowanie hierarchii i systemów wartości wyznawanych przez jej uczestników oraz istnienie różnych, na ogół rozbieżnych interesów i dążeń jest naturalną właściwością wszelkich złożonych systemów politycznych, społecznych, gospodarczych³. W związku z tym traktuje się występujące sprzeczności i konflikty jako obiektywny fakt społeczny o niekoniernie destrukcyjnym charakterze, a nawet wręcz przeciwnie, jako istotny czynnik rozwoju i postępu. Natomiast reguły gry można interpretować jako zasady podziału ról organizacyjnych, określające dostęp do zasobów rzeczowych, informacji i władzy⁴. Należy podkreślić jeszcze, że „(...) metafora organizacji jako gry (...) nie znajduje się jeszcze w fazie normalnych badań, że wiedza naukowa rozwijana na jej podstawie dopiero narasta”⁵.

Centralnym obszarem badawczym organizacji jako systemów politycznych jest analiza konfliktów interesów pomiędzy ośrodkami sprawującymi władzę w podmiocie gospodarczym, zwłaszcza w przypadku, gdy żaden z tych ośrodków, podobnie jak w przypadku ciał ustawodawczych, nie ma wystarczającej siły, by samodzielnie sprawować władzę i jest zmuszony do tworzenia różnorodnych koalicji, by zrealizować swoje własne cele⁶.

Identyfikacja systemu władzy w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych

Współczesne organizacje gospodarcze w większości przypadków są spółkami kapitałowymi, których akcje bądź udziały znajdują się w posiadaniu wielu osób fizycznych lub prawnych. Na

ogół żaden z akcjonariuszy lub udziałowców nie posiada wystarczającej liczby akcji, by samodzielnie sprawować kontrolę nad spółką kapitałową. Dużo częściej zdarza się sytuacja, w której na walnych zgromadzeniach spółek kapitałowych akcjonariusze łączą swoje akcje lub udziały w taki sposób, by posiadana liczba akcji była większa niż pakiet kontrolny, co zapewnia tym akcjonariuszom możliwość wpływu na zarządzanie spółką i realizację swoich własnych celów. W tym sensie akcjonariusze łączący swoje akcje lub udziały tworzą koalicję w znaczeniu politycznym. Przykłady takiej logiki procesu powstawania koalicji można znaleźć praktycznie w przypadku każdej spółki akcyjnej i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w tym również w przypadku przedsiębiorstw uczestniczących w Programie Powszechnej Prywatyzacji, a więc wchodzących w skład portfeli inwestycyjnych Narodowych Funduszy Inwestycyjnych.

Realizacja Programu Powszechnej Prywatyzacji rozpoczęła się w 1993 r. uchwaleniem przez Sejm Rzeczypospolitej ustawy o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji⁷. W PPP uczestniczyło 512 przedsiębiorstw przekształconych w jednoosobowe spółki skarbu państwa, których akcje skarbu państwa wniósł do portfeli inwestycyjnych NFI. Z założenia do Programu wynika, że akcje spółek uczestniczących w PPP zostały podzielone między poszczególne podmioty biorące udział w Programie w taki sposób, że żaden z nich samodzielnie nie mógł sprawować kontroli nad spółką nie mając pakietu kontrolnego. Dodatkowo w roku 1996 sześć NFI dokonało tzw. konsolidacji portfeli mniejszościowych polegającej na wymianie posiadanych 1,93% pakietów w pięciu różnych przedsiębiorstwach na jeden (9,65%) w jednej spółce⁸. Przedstawione zależności są zaprezentowane w tabeli 1.

Z tabeli wynika, że w przypadku niedokonania przez część NFI konsolidacji pakietów mniejszościowych, fundusz, który był funduszem wiodącym dla danej spółki, posiadał 33% akcji. Skarb państwa zatrzymał sobie 25% akcji spółki włączonej do Programu, pozostałe 14 funduszy posiadało 27% akcji (po 1,67% każdy), natomiast załogi przedsiębiorstw otrzymały 15% akcji.



Tab. 1. Identyfikacja struktury głosów na walnym zgromadzeniu spółek z portfeli inwestycyjnych NFI

Brak konsolidacji pakietów mniejszościowych		Po konsolidacji pakietów mniejszościowych	
Nazwa podmiotu	Liczba posiadanych akcji	Nazwa podmiotu	Liczba posiadanych akcji
Fundusz wiodący	33%	Fundusz wiodący	33%
Fundusze mniejszościowe	27% (po 1,93% każdy)	Fundusze mniejszościowe (9)	17,36%
Skarb państwa	25%	Jeden z funduszy mniejszościowych	9,64%
Pracownicy spółki	15%	Skarb państwa	25%
		Pracownicy spółki	15%

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku, gdy akcje spółek stały się przedmiotem dokonanej konsolidacji przez część NFI, występuje pięć podmiotów posiadających akcje spółek: fundusz wiodący nadal posiadający 33% akcji, skarb państwa (25% akcji), koalicja dziewięciu funduszy mniejszościowych (17,36% akcji), pracownicy przedsiębiorstwa (15% akcji) oraz jeden z funduszy mniejszościowych (fundusz posiadający 9,64% akcji).

Jeżeli przyjmiemy, że pakiet większościowy stanowi 50% + 1 akcja, to zarówno przed konsolidacją, jak i po dokonanej konsolidacji żaden z podmiotów posiadających akcje spółek z portfela inwestycyjnego NFI nie posiadał wystarczającej liczby głosów, aby samodzielnie sprawować władzę w tych spółkach. Zatem na walnym zgromadzeniu podmioty zmuszone zostały do tworzenia różnorodnych układów koalicyjnych, by osiągnąć wyznaczone cele. W świetle teorii gier najważniejszą kategorią jest więc pojęcie koalicji graczy. Koalicją graczy nazywamy każdy zbiór pojedynczych graczy świadomie koordynujących swoje działania⁹⁾.

Jednym ze sposobów analizy układów koalicyjnych jest tzw. rozwiązywanie elementarne, które obejmuje przede wszystkim analizę procesu przekształcenia koalicji przegrywającej, nie mającej większości na walnym zgromadzeniu, w koalicję wygrywającą, taką większość już posiadającą. Rozwiązanie takie zaproponował L. Shapley, koncentrując się na działaniach poszczególnych podmiotów – uczestników gry¹⁰⁾. Shapley przedstawił formułę, dzięki której można wyznaczyć wartość każdego z uczestników gry jako układu politycznego. Wzór określający wartość L. Shapleya przedstawia się następująco:

$$\Phi_k = \sum [\nu(K) - \nu(K / \{i\})] \frac{(k-1)!(n-k)!}{n!}$$

gdzie:

Φ_k – wartość Shapleya,

$\nu(K)$ – wartość, jaką wnosi gracz k do koalicji, przekształcając ją w koalicję wygrywającą,

k – liczba graczy tworzących koalicję wygrywającą,
n – liczba graczy biorących udział w grze¹¹⁾.

Interpretacja wartości L. Shapleya jest następująca: podmiot przystępujący do koalicji, która przed jego wejściem do niej była koalicją wygrywającą lub do koalicji, która nadal jest przegrywającą, uzyskuje wartość równą zeru. Uczestnik koalicji posiada wartość większą od zera, jeżeli jego wejście do danej koalicji spowoduje, że przekształci się ona z koalicji przegrywającej w wygrywającą. Wartość L. Shapleya określa zatem częstotliwość, z jaką podmioty uczestniczące w grze kooperacyjnej potrafią współtworzyć koalicje wygrywające spośród wszystkich możliwych układów koalicyjnych w danej grze.

Na podstawie zaprezentowanych założeń scharakteryzowano dwa możliwe przypadki: brak konsolidacji pakietów mniejszościowych oraz po konsolidacji pakietów mniejszościowych.

Analiza układów koalicyjnych w przypadku braku konsolidacji pakietów mniejszościowych NFI

Na podstawie danych o strukturze głosów na walnym zgromadzeniu spółek z portfela inwestycyjnego NFI oznaczymy grę następująco: [0,33; 0,27; 0,25; 0,15; 0,51], a następnie zidentyfikujemy wszystkie możliwe koalicje graczy oraz uzyskane wypłaty, gdzie wartości liczbowe oznaczają strukturę głosów.

Podstawowym warunkiem utworzenia koalicji jest uzyskanie wymaganej większości głosów, a więc 51% (0,51)¹²⁾. Jeżeli dana koalicja jest koalicją wygrywającą, czyli taką, która posiada minimum 51% głosów, to uzyskana przez nią wypłata będzie wynosić 1. Natomiast wypłata pozostałych koalicji mniejszościowych wynosi 0. Możliwe koalicje i wypłaty prezentuje tabela 2.

Z tabeli wynika, że w przypadku czterech akcjonariuszy, którzy posiadają prawo głosu na walnym zgromadzeniu, liczba możliwych koalicji wynosi 15, przy

Tab. 2. Wypłaty w ważonej grze większości na walnym zgromadzeniu spółki

Koalicja	1	2	3	4	1,2	1,3	1,4	2,3	2,4	3,4	1,2,3	1,2,4	1,3,4	2,3,4	1,2,3,4
Wypłata	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne.

czym siedem z nich to koalicje mniejszościowe, natomiast osiem to koalicje wygrywające¹³⁾. Kolejnym krokiem procedury badawczej jest określenie możliwości każdego z podmiotów do tworzenia tzw. koalicji wygrywającej.

Każdy z graczy-akcjonariuszy dąży do zbudowania koalicji dysponującej na walnym zgromadzeniu większością głosów, jednak z punktu widzenia możliwości utworzenia koalicji wygrywającej, wartość posiadają tylko ci akcjonariusze, których wejście do danej koalicji spowoduje, że dotychczasowa koalicja mniejszościowa przekształci się w koalicję wygrywającą (por. tabela 3). Kolumna „lista możliwych koalicji” obrazuje proces tworzenia koalicji, a więc wymienione są w niej wszystkie możliwe koalicje utworzone ze względu na kolejność przystąpienia każdego z graczy do danej koalicji.

Z zaprezentowanej tabeli wynika, że w przypadku funduszu wiodącego, pozostałych funduszy mniejszościowych oraz skarbu państwa jest osiem koalicji, w których głos każdego z tych trzech akcjonariuszy jest decydujący do utworzenia koalicji wygrywającej. Korzystając z formuły wyznaczającej wartość Shapleya możemy obliczyć średni wkład każdego z akcjonariuszy w koalicję wygrywającą. W tym przypadku jest on równy liczbie rozwiązań, przy których ten gracz jest decydujący, podzielonej przez liczbę wszystkich możliwych kombinacji, a więc 24. W przypadku funduszy wiodących w danej spółce, funduszy mniejszościowych oraz skarbu państwa wartość Shapleya jest taka sama i wynosi $8/24 = 1/3$. Natomiast pracownicy spółki jako jej akcjonariusze z punktu widzenia utworzenia koalicji wygrywających mają wartość równą zeru.

Tab. 3. Lista możliwych koalicji wygrywających na walnym zgromadzeniu spółki z PPP

Nazwa gracza	Lista możliwych koalicji wygrywających z udziałem danego akcjonariusza
Fundusz wiodący	(2,1; 4,3), (2,1; 3,4), (2,4,1; 3), (3,4,1; 2), (3,1; 2,4), (3,1; 4,2), (4,2,1; 4), (4,3,1; 2)
Pozostałe fundusze	(1,2; 3,4), (1,2; 4,3), (3,2; 1,4), (3,2; 4,1), (1,4,2; 3), (3,4,2; 1), (4,1,2; 3), (4,3,2; 1)
Skarb państwa	(1,3; 2,4), (1,3; 4,2), (1,4,3; 2), (2,3; 1,4), (2,3; 4,1), (2,4,3; 1), (4,1,3; 2), (4,2,3; 1)
Pracownicy spółki	żadna

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Wypłaty w ważonej grze większości po konsolidacji

Koalicja	1	2	3	4	5	1,2	1,3	1,4
Wypłata	0	0	0	0	0	1	1	0
Koalicja	1,5	2,3	2,4	2,5	3,4	3,5	4,5	1,2,3
Wypłata	0	0	0	0	0	0	0	1
Koalicja	1,2,4	1,2,5	1,3,4	1,3,5	1,4,5	2,3,4	2,3,5	2,4,5
Wypłata	1	1	1	1	1	1	1	0
Koalicja	3,4,5	1,2,3,4	1,2,4,5	2,3,4,5	1,2,3,4,5			
Wypłata	0	1	1	1	1			

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Lista możliwych koalicji wygrywających po konsolidacji

Nazwa gracza	Lista możliwych koalicji wygrywających z udziałem danego akcjonariusza
Fundusz wiodący	(2,1; 3,4,5), (2,1; 4,3,5), (2,1; 4,5,3), (2,1; 3,5,4), (2,1; 5,3,4), (2,1; 5,4,3), (2,3,1; 4,5), (2,3,1; 5,4), (2,4,1; 3,5), (2,4,1; 5,3), (2,4,5,1; 3), (2,5,4,1; 3), (2,5,1; 3,4), (2,5,1; 4,3), (2,4,5,1; 3), (2,5,4,1; 3), (3,1; 2,4,5), (3,1; 4,2,5), (3,1; 4,5,2), (3,1; 5,2,4), (3,1; 5,4,2), (3,1; 2,5,4), (3,2,1; 4,5), (3,2,1; 5,4), (3,4,1; 2,5), (3,4,1; 5,2), (3,4,5,1; 2), (3,5,4,1; 2), (4,2,1; 3,5), (4,2,1; 5,3), (4,3,1; 2,5), (4,3,1; 5,2), (4,5,1; 2,3), (4,5,1; 3,2), (4,2,5,1; 3), (4,5,2,1; 3), (4,3,5,1; 2), (4,5,3,1; 2), (5,2,1; 3,4), (5,2,1; 4,3), (5,3,1; 2,4), (5,3,1; 4,2), (5,4,1; 2,3), (5,4,1; 3,2), (5,4,2,1; 3), (5,2,4,1; 3), (5,3,4,1; 2), (5,4,3,1; 2)
Skarb państwa	(1,2; 3,4,5), (1,2; 3,5,4), (1,2; 5,3,4), (1,2; 5,4,3), (1,2; 4,3,5), (1,2; 5,5,3), (1,4,2; 3,5), (1,4,2; 5,3), (1,5,2; 3,4), (1,5,2; 4,3), (3,4,2; 1,5), (3,4,2; 5,1), (3,5,2; 1,4), (3,5,2; 4,1), (3,4,5,2; 1), (3,5,4,2; 1), (4,1,2; 3,5), (4,1,2; 5,3), (4,3,2; 1,5), (4,3,2; 5,1), (4,3,5,2; 1), (4,5,3,2; 1), (5,1,2; 3,4), (5,1,2; 4,3), (5,3,2; 1,4), (5,3,2; 4,1), (5,3,4,2; 1), (5,4,3,2; 1)
Fundusze mniejszościowe	(1,3; 2,4,5), (1,3; 4,2,5), (1,3; 4,5,2), (1,3; 5,4,2), (1,3; 5,2,4), (1,3; 2,5,4), (1,4,3; 2,5), (1,4,3; 5,2), (1,5,3; 2,4), (1,5,3; 4,2), (2,4,3; 1,5), (2,4,3; 5,1), (2,5,3; 1,4), (2,5,3; 4,1), (2,4,5,3; 1), (2,5,4,3; 1), (4,1,3; 2,5), (4,1,3; 5,2), (4,2,3; 1,5), (4,2,3; 5,1), (4,2,5,3; 1), (4,5,2,3; 1), (5,1,3; 2,4), (5,1,3; 4,2), (5,2,3; 1,4), (5,2,3; 4,1), (5,2,4,3; 1), (5,4,2,3; 1)
Pracownicy spółki	(1,5,4; 2,3), (1,5,4; 3,2), (2,3,4; 1,5), (2,3,4; 5,1), (3,2,4; 1,5), (3,2,4; 5,1), (5,1,4; 2,3), (5,1,4; 3,2)
Jeden z funduszy mniejszościowych	(1,4,5; 2,3), (1,4,5; 3,2), (2,3,5; 1,4), (2,3,5; 4,1), (3,2,5; 1,4), (3,2,5; 4,1), (4,1,5; 2,3), (4,1,5; 3,2)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza układów koalicyjnych w przypadku konsolidacji pakietów mniejszościowych NFI

W przypadku funduszy biorących udział w konsolidacji pakietów mniejszościowych pojawiło się pięcioro graczy: fundusz wiodący, skarbu państwa, koalicja dziewięciu funduszy mniejszościowych, pracownicy przedsiębiorstwa oraz jeden z funduszy mniejszościowych (fundusz posiadający 9,64% akcji). Zmieniła się także posiadana przez fundusze mniejszościowe liczba głosów (por. tabela 1). Zgodnie z podziałem głosów na walnym zgromadzeniu spółki zmodyfikowaną grę można oznaczyć następująco: [0,33; 0,25; 0,17; 0,15; 0,09; 0,51]. Natomiast listę możliwych koalicji oraz ich wypłaty w ważonej grze większości przedstawia tabela 4.

Z tabeli wynika, że w przypadku spółki portfelowej po procesie konsolidacji pakietów mniejszościowych przez część NFI można utworzyć 29 koalicji, z których 14 to koalicje wygrywające, czyli posiadające większość na walnym zgromadzeniu spółki. Dlatego należy określić wartość każdego z graczy-akcjonariuszy z punktu widzenia utworzenia koalicji wygrywającej. W przypadku pięciu graczy liczba możliwych kombinacji wynosi $5! = 120$ (por. tabela 5). Z tabeli 5 wynika, że po konsolidacji pakietów mniejszościowych fundusz wiodący dla danej spółki decyduje o utworzeniu koalicji większościowej w 48 przypadkach, skarbu państwa oraz 13 funduszy mniejszościowych traktowane jako koalicja decydują w 28 przypadkach, natomiast pracownicy spółki oraz jeden z funduszy mniejszościowych (posiadający 9,64% akcji) decydują w ośmiu przypadkach o utworzeniu takiej koalicji.

Podobnie jak w poprzednim badaniu, należy wyznaczyć dla każdego akcjonariusza-gracza wartość Shapleya na walnym zgromadzeniu spółki uczestniczącej w PPP (por. tabela 6).

Wnioski

Przeprowadzona analiza układów koalicyjnych na walnych zgromadzeniach spółek z portfeli inwestycyjnych NFI pozwala na wysunięcie następujących wniosków.

■ Z punktu widzenia gier kooperacyjnych, a zwłaszcza tzw. rozwiązania elementarnego, w przypadku, gdy

żaden z akcjonariuszy nie posiada pakietu kontrolnego akcji bądź udziałów, najważniejsza nie jest posiadana liczba głosów, lecz zdolność do przekształcania dotychczasowej koalicji przegrywającej w tzw. koalicję wygrywającą. Dlatego przed procesem konsolidacji wartość Shapleya dla funduszy wiodących w danej spółce, funduszy mniejszościowych oraz skarbu państwa jest taka sama i wynosi $8/24 = 1/3$. Natomiast pracownicy spółki jako jej akcjonariusze, z punktu widzenia koalicji wygrywających mają wartość równą 0, co oznacza, że na walnym zgromadzeniu, z punktu widzenia podejmowania decyzji strategicznych, znaczenie wiodącego NFI, skarbu państwa oraz funduszy mniejszościowych jest takie samo. Załoga przedsiębiorstwa miała minimalny wpływ na zarządzanie spółkami portfelowymi. Oznacza to, że fundusz wiodący bez zgody przynajmniej jednego z dwóch znacznych udziałowców nie może podjąć żadnej istotnej decyzji dotyczącej zarządzania spółką.

■ Koalicje budowane wokół strategii funduszu wiodącego w stosunku do spółek portfelowych z udziałem zbyt dużej liczby graczy nie są koalicjami stabilnymi w sensie warunków, jakie sformułowali: G. Romp, C.A. D'Aspremont i J.J. Gabszewicz¹⁴.

■ Po procesie konsolidacji przy podejmowaniu decyzji strategicznych dla danej spółki wzrasta znaczenie wiodącego NFI, pracowników przedsiębiorstwa oraz funduszu posiadającego 9,64% akcji spółki. Spada natomiast znaczenie skarbu państwa oraz pozostałych funduszy mniejszościowych¹⁵.

■ Po konsolidacji pakietów mniejszościowych, jeżeli fundusz, który zwiększył udział w kapitale akcyjnym spółki, jest zgodny z funduszem wiodącym, wzrasta możliwość tworzenia koalicji stabilnych, gdyż koalicje wygrywające są wówczas mniej liczne niż przed konsolidacją pakietów mniejszościowych. Koalicje wygrywające mogą zostać wyłonione według wariantów obejmujących:

- fundusz wiodący, skarbu państwa (razem 58% głosów),
- fundusz wiodący, fundusz posiadający 9,64% akcji, załogę przedsiębiorstwa (razem 57,64% głosów). Wyłonione w ten sposób koalicje mają zbliżoną liczbę głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy spółki, posiadają tylko dwóch lub trzech członków, co zwiększa stabilność koalicji. Fundusz wiodący decydujący się budować koalicję z funduszem mniejszościowym posiadającym 9,64% akcji oraz z pracownikami spółki, jeżeli koalicja okaże się trwała, ogranicza w ten sposób wpływ na wybory strategiczne spółki przedstawicieli skarbu państwa, jak również funduszy mniejszościowych.

Przeprowadzona analiza obrazuje możliwość wykorzystywania modeli opracowanych na gruncie teorii gier do badania układów politycznych, takich jak np. walne zgromadzenia akcjonariuszy i udziałowców spółek kapitałowych, a więc ciał, w których występuje przecież nierzadko sprzeczność interesów, a decyzje są na ogół podejmowane w wyniku wyłonienia koalicji mogących skutecznie taką decyzję przeforsować na walnym zgromadzeniu.

dr Andrzej Borczuch

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

Tab. 6. Wartości Shapleya dla akcjonariuszy na walnym zgromadzeniu po konsolidacji

Akcionariusz	Wartość Shapleya
Fundusz wiodący	0,4
Skarbu państwa	0,23
Koalicja 13 funduszy mniejszościowych	0,23
Pracownicy spółki	0,07
Jeden z funduszy mniejszościowych (posiadający 9,64% akcji spółki)	0,07
Razem	1,00

Źródło: opracowanie własne.

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. J. JEŹAK, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Wyd. UŁ, Łódź 1990, s. 10.
- ²⁾ A. BORCZUCH, *Strategie dywersyfikacji Narodowych Funduszy Inwestycyjnych*, nie publikowana rozprawa doktorska, AE, Katowice 2004, s. 55 i dalsze.
- ³⁾ Por. G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 162.
- ⁴⁾ L.J. KRZYŻANOWSKI, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999, s. 82–83.
- ⁵⁾ Tamże, s. 84.
- ⁶⁾ Przykład zastosowania teorii gier do analizy układów koalicyjnych w ciałach ustawodawczych znajduje się w pracy: R.D. LUCE, H. RAIFFA, *Gry i decyzje*, PWN, Warszawa 1964, s. 236–256.
- ⁷⁾ *Ustawa o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji z 30 kwietnia 1993 roku* (Dz.U. nr 44, poz. 202).
- ⁸⁾ A. KOSTRZ-KOSTECKA, *Narodowe Fundusze Inwestycyjne na giełdzie*, Wyd. Rzeczpospolita, Warszawa 1997, s. 115–116.
- ⁹⁾ Por. M. MALAWSKI, A. WIECZOREK, H. SOSNOWSKA, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1997, s. 13.
- ¹⁰⁾ Por. Z.J. PIETRAS, *Teoria gier jako sposób analizy procesów podejmowania decyzji politycznych*, UMCS, Lublin 1997, s. 106.
- ¹¹⁾ Por. A. SULEJEWICZ, *Współpraca konkurencyjna przedsiębiorstw w świetle teorii gier*, Instytut Gospodarki Krajów Rozwijających Się, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1994, s. 89.
- ¹²⁾ W badaniu zostanie scharakteryzowany przypadek podejmowania decyzji zwykłą większością głosów. Przypadki podejmowania decyzji tzw. kwalifikowaną większością głosów zostaną pominięte.
- ¹³⁾ W przypadku pozostałych funduszy mniejszościowych mamy do czynienia nie z jednym akcjonariuszem, lecz z koalicją 14 graczy. Ponieważ fundusze mniejszościowe niekoniecznie muszą zgodnie głosować na walnym zgromadzeniu, zatem, korzystając z własności permutacji w odniesieniu do 14 funduszy mniejszościowych otrzymujemy $14! = 87\ 178\ 291\ 200$ dodatkowych koalicji. Ponieważ udział każdego z funduszy mniejszościowych w kapitale akcyjnym spółki jest taki sam, wartość każdego z nich z osobna z punktu widzenia tworzenia koalicji jest równa.
- ¹⁴⁾ O stabilności koalicji decydują następujące czynniki:
 1. Żaden z graczy-sygnatariuszy nie ma wystarczająco silnej motywacji do jednostronnego zerwania koalicji.
 2. Żaden z graczy nie będących sygnatariuszami danej koalicji nie ma na celu wejścia do koalicji.
 Jeżeli oba warunki zostaną spełnione równocześnie, liczba graczy tworzących daną koalicję pozostanie stała, a koalicja jest koalicją stabilną. C.A. D'ASPERMONT, J.J. GABSZEWICZ, *On the Stability of Collusion*, [w:] G.F. MATTHEWSON, J.E. STIGLITZ, *New Developments in the Analysis of Market Structure*, Macmillan, New York 1986, cyt za: G. ROMP, *Game Theory. Introduction and Applications*, Oxford University Press, New York 1997, s. 222.
- ¹⁵⁾ Wzrost znaczenia wiodącego NFI dla danej spółki związany jest z faktem większego rozproszenia pozostałych akcji danej spółki i tym samym wzrostem znaczenia akcjonariusza mającego największy udział w kapitale akcyjnym spółki.

Kształcenie w firmie międzykulturowej

Andrzej Niemiec

Mimo problemów, jakie globalizacja przynosi dla klasycznych izolowanych społeczeństw, to wprowadza wartość, którą trudno przecenić, jest to różnorodność kulturowa.

Fenomenem ostatnich czasów stało się przypisanie pojęcia kultury do organizacji. Zainteresowanie tą problematyką wzrosło w latach 80. i 90. ubiegłego wieku, kiedy to okazało się, że racjonalność techniki i organizacji coraz mniej przystaje do kierowania złożonymi procesami o dużych odniesieniach do społeczeństwa. Nastąpił proces wymiany różnych stylów zarządzania firmą, połączony z koniecznością łagodzenia nieporozumień i konfliktów wynikających na tle kulturowym. Mieszanie się wielu kultur w organizacjach jest powiązane z niezwykle łatwością podróżowania i wymiany informacji. Współcześnie zanikają granice dla ludzi, a dla informacji nie ma granic. Powoduje to bezprecedensową w dziejach możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniami każdej grupy kulturowej.

Pojęcie kultury organizacji jest jednak dość szerokie, i trudno podać definicję tego, co zalicza się do kultury organizacji, a co już nie. W kulturze organizacji mieszczą się relacje między pracownikami, sposób komunikowania się, formy spędzania czasu wolnego i planowania czasu pracy, współpraca z lokalnymi organizacjami społecznymi, politycznymi i kulturalnymi. Te ostatnie działania często są inspirowane przez odległą geograficznie kadrę kierowniczą organizacji.

W organizacjach międzynarodowych transfer wiedzy musi uwzględniać czynniki kultur regionalnych. Szybko zmieniający się świat powoduje, że szczególnej wagi nabierają procesy skutecznego i efektywnego uczenia się. Narodowość pracowników wymusza stosowanie metod nauczania, które uwzględniają czynniki odrębności kulturowych i dodatnie oddziaływanie na siebie wielu różnych tradycji.

Szkolenie pracowników w międzynarodowych firmach wiąże się z rozszerzeniem metod pedagogicz-



nych, które oprócz nowych środków i zdobyczy psychologii muszą być daleko bardziej otwarte na różnorodność wielu kultur tworzących jedną organizację. Procesy analogiczne do tego, co dzieje się w wielkich organizacjach, zachodzą w mniejszych firmach, które wchodzi często nawet w sposób nie zaplanowany na rynek międzynarodowy (np. firmy *e-biznesu yahoo, e-bay*). Branże korzystające z pedagogiki międzykulturowej to informatyka, szeroko pojęty konsulting, projektowanie, edukacja, firmy zaawansowanych technologii, produkcja przemysłu samochodowego lub maszynowego. Specyfika pracy w tych firmach związana jest z dużym udziałem wiedzy o wyrobie lub usłudze finalnej.

Proces rekrutacji sprzyja integracji i podkreśla poszanowanie dla odrębności kulturowej. Pozyskanie pracownika o odpowiednich kwalifikacjach jest kosztownym i skomplikowanym procesem, a poszanowanie cech jego kultury jest jedną z podstawowych zasad odpowiedzialnego pracodawcy [5].

Kształcenie pracownika musi uwzględniać jego przyzwyczajenia związane z inną tradycją i kulturą. Wiąże się to też ze zmianą metod pedagogicznych. Tradycyjne nauczanie nie spełnia swojej roli w nowoczesnych organizacjach. Podstawowe cechy sprawnego nauczyciela to efektywność i skuteczność nauczania. Cechom tym sprzyja wykorzystanie dobrych wzorców z innych kultur. Przykładami takich mogą być: zastosowanie japońskich tradycji m.in. tradycji kodeksu samurajskiego *bushido* w doskonaleniu przemysłu, wprowadzenie współodpowiedzialności za jakość (m.in. metody *kaizen, kanban* [6], które stały się normą w przemyśle samochodowym i elektronicznym). Należy jednak podkreślić, że ich wdrożenie nie byłoby możliwe bez zmiany metod nauczania i kształtowania pracowników na wszystkich szczeblach. Konieczne było przełamanie stereotypów europejskiego i amerykańskiego kręgu kulturowego, ukształtowanego głównie w amerykańskim przemyśle samochodowym połowy XX wieku, kiedy to za jakość odpowiadała wyłącznie wysoka kadra kierownicza, a pracownicy z założenia traktowani byli jak ślepi wykonawcy rozkazów.

Ciekawym przykładem konieczności uwzględnienia barier kulturowych jest wdrożenie ustanowionego przez Międzynarodową Organizację Morską systemu zarządzania bezpieczeństwem statków (*International Safety Management Code* [4]). Jednym z wymagań ISMC jest dobra znajomość wszystkich spraw dotyczących bezpieczeństwa statku. Wymaganie to jest oczywiste, ale w praktyce jego spełnienie jest trudne w załogach mieszanych, złożonych np. z żeglarzy z Malezji, Indonezji, Chin i krajów arabskich. Znaki ostrzegające i informujące zrozumiałe dla orientu są nieczytelne i niezrozumiałe dla kręgu islamskiego. Dochodzi do tego bariera językowa. Spowodowało to konieczność edukowania wielokulturowego marynarzy, armatorów i przedstawicieli przemysłu stoczniowego. Innym przykładem jest tworzenie diagramów-schematów. W zależności od kultury i sposobu czytania nale-

żałoby dane opisujące układać na osi poziomej w kolejności od lewej do prawej (języki europejskie), albo odwrotnie (języki arabski, hebrajski), a być może czytelniejsze byłoby umieszczenie lat w pionie od góry do dołu (Chiny).

Jednym z większych, acz mniej znanych osiągnięć W. Edwarda Deminga było zwrócenie uwagi na kreatywność pracowników i na konieczność ich stałego kształcenia, włączania wszystkich pracowników do kreowania zmian. Pisał on o konieczności wciągnięcia wszystkich pracowników w proces stałego kształcenia i samodoskonalenia [1]. Zwłaszcza w firmach wielonarodowych jest to związane z uwzględnieniem różnic kulturowych. Szczególnie Japończycy zwracają uwagę i są wyczuleni na równość, sprawiedliwość, dbałość o motywację pracowników i ochronę ich godności i prywatności. To podejście do ludzi jest szczere i prawdziwe, choć wynika z pobudek biznesowych, a w mniejszym stopniu z dobrego serca.

Do uwzględnienia czynników kulturowych zmusza poprawność polityczna i odpowiedzialność społeczna [5]. Szczególnie w krajach anglosaskich niestosowanie zasad równości w stosunku do wszystkich zatrudnionych może spowodować konieczność wypłaty wysokiego odszkodowania. Aby tego uniknąć, wiele firm – i dużych, i małych – opracowuje tzw. kodeksy etyki, kodeksy postępowania, które nakazują zachowanie respektu dla innego wyznania, przekonań politycznych, upodobań i gustów [2]. Czasem poprawność polityczna posunięta jest do granic absurdu, ale przynosi zrozumienie i integrację. Stosowanie kodeksów etyki i zasad odpowiedzialności społecznej również sprzyja osiągnięciu celów pedagogiki międzykulturowej.

We współczesnych firmach nie używa się już praktycznie w ogóle słów „narodowość, pochodzenie”. Otwartość pracowników sprawia, że następuje prawdziwe zbliżenie do siebie ludzi różnych obszarów kulturowych.

W środowisku wielokulturowym należy troszczyć się o to, aby poprzez własną nieznajomość innej kultury nie urazić uczestników niewłaściwym przykładem albo zachowaniem oraz dbać o wykorzystanie w szkoleniu naturalnych zdolności i kulturowych predyspozycji słuchaczy. Nieuwzględnienie w szkoleniu czynnika kulturowego powoduje niższe oceny wykładowcy i zajęć. Stosunkowo łatwo jest przygotować zajęcia z wiedzy technicznej, daleko trudniejsze jest przygotowanie zajęć socjologicznych i społecznych, takich jak: techniki sprzedaży, prowadzenie negocjacji, prowadzenie sporów, wyciszanie sporów, współdziałanie, budowanie zespołów i innych równie ważnych we współczesnych stosunkach handlowych. Trudności pojawiają się, gdyż inne jest znaczenie kolorów, gestów, sytuacji i skojarzeń, konstrukcji zdań i intonacji, a przede wszystkim koncepcji prowadzenia rozmów w różnych kręgach kulturowych. Możliwość błyskawicznego przesłania materiałów szkoleniowych do pracowników biur w innych krajach powoduje konieczność stałego uwzględniania wymagań poprawności

kulturowej, może nawet do przesady. Pomocą dla nauczyciela jest wiedza *a priori* o jego uczniach.

Nauczyciel dysponując szeroką gamą technik i środków audiowizualnych musi przygotować zajęcia: obejmuje to dobór materiału, podręczników, przygotowanie prezentacji, ćwiczeń, testów, materiałów egzaminacyjnych, przykładów, a nawet dowcipów i anegdot. Żarty prowadzącego mogą ułatwić percepcję i uatrakcyjnić zajęcia, ale ich dobór może być zupełnie inny niż zakładany, a w skrajnym przypadku obrażeni słuchacze mogą zbojkotować zajęcia. Nauczyciel nowoczesnej organizacji ma do wyboru wykłady, ćwiczenia, wspólne prace, formy samokształcenia, praktyczne nauczanie przez innego pracownika, kurs wspomagany komputerowo, szkolenie z wykorzystaniem internetu, uczenie w czasie pracy i wiele innych [7].

Należy też podkreślić duże znaczenie, jakie miały dla pedagogiki międzykulturowej ustawy o ochronie prywatności lub o ochronie danych osobowych ogłoszone przez państwa europejskie. Wobec zakazu zbierania danych o przekonaniach religijnych, narodowości i innych związanych z kulturą nie można było różnicować pracowników ze względu na takie kryteria. Wiązało się to z dwoma możliwymi podejściami – albo prowadzenie szkolenia w sposób „sterylny”, z uwagą, aby nie urazić czyichkolwiek przekonań, albo „kumpowanie się” – z wykorzystaniem wielu elementów różnych kultur w celu uatrakcyjnienia zasadniczego przekazu.

W organizacjach międzynarodowych szkolenia są czynnością rutynową i stosunkowo mało jest miejsca dla osobowości prowadzącego. Jest to wyzwanie dla pedagogów kształconych w tradycyjny sposób, gdzie przykładą się dużą wagę do osobowości i personalnych predyspozycji nauczyciela. Względy ekonomiczne i ograniczenia czasowe (pracownik musi być wyszkolony w założonym czasie) sprawiają, że raz opracowany, dobrze przyjęty przez pracowników materiał szkoleniowy powinien stać się obowiązujący dla wszystkich pracowników firmy („pakiet szkoleniowy”) i z podobnym rezultatem być stosowany przez wielu różnych nauczycieli. Wtedy niezbędne jest opracowanie dodatkowego materiału do uczenia nauczycieli.

Nawet w renomowanych firmach, gdzie podstawowym wymaganiam przyjęcia do pracy jest biegłość językowa, bariery językowe zostają. Wpływa to zarówno na komunikację w czasie zajęć i rozumienie dokumentacji, a także na wyniki egzaminów. Przemysł wymaga również metoda oceny jakości kształcenia [7]. Dzięki technikom statystycznym istnieje możliwość oszacowania, czy winą za (słabe) wyniki egzaminów obarczyć prowadzącego czy uczniów. Techniki te sprawdzają się w sytuacji powtarzalnych szkoleń z typową grupą uczniów. W środowisku wielokulturowym stosowanie typowych technik statystycznych do oceny jakości szkolenia zawodzi, gdyż nie są spełnione założenia testów statystycznych dotyczące jednorodności grup.

Wielokulturowość może zmylić egzaminatora. Wynika z tego konieczność obiektywnej oceny efektów szkoleń. Ocena musi być niezależna od czynników kulturowych, narodowych i językowych. Niektóre organizacje w wytycznych egzaminacyjnych zakładają dłuższy czas na rozwiązanie zadań pracownikom z innego kręgu kulturowego (od 25% do 50% dodatkowego czasu, oczywiście fakt ten nie jest nigdzie odnotowywany) [8].

Nauczyciel jest zwykle usytuowany w dziale szkolenia, współpracuje z działem spraw pracowniczych (*human resources*) i z firmami zewnętrznymi dostarczającymi szkolenia. Jakość jego pracy weryfikowana jest poprzez ocenę umiejętności pracowników. Firmowe kodeksy postępowania, kodeksy etyki i procedury z jednej strony ograniczają kreatywność pedagoga, ale z drugiej wymuszają na nim większe zaangażowanie i żądają wyższych kompetencji niż od nauczycieli szkolnych. Często prace w szkoleniach podejmują starsi, bardzo doświadczeni pracownicy; taktykę taką stosują m.in. firmy komputerowe, w których szkoleniem specjalistycznym zajmują się pracownicy przed emeryturami, którzy dysponują wielką wiedzą i doświadczeniem.

Możliwość organizowania telekonferencji lub zdalnie prowadzonych wykładów również przyczyniła się do integracji międzykulturowej. Jednoczesna obecność w wielu miejscach świata w tele- i wideokonferencjach przybliża i integruje ludzi różnych kultur [3].

Współczesne firmy w największym stopniu zależą od ludzi i ich umiejętności. Coraz częściej klasyczny dział szkoleń przekształca się w dział zajmujący się inżynierią i dystrybucją wiedzy korporacyjnej, a nauczyciel przekształca się w technokratycznego inżyniera. Jest oczywiste, że technologie, surowce i urządzenia można szybko kupić, natomiast szkolenia pracowników nie da się niczym zastąpić. Jednocześnie zasoby wiedzy są coraz większe, również prędkość zdobywania informacji stale się powiększa, a to powoduje konieczność szukania efektywnych sposobów przekazywania wiedzy.

Dr Andrzej Niemiec

BIBLIOGRAFIA

- [1] DEMING W. Edward, *Out of the Crisis* Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 1986.
- [2] IBM Corp., *Business Conduct Guide*, IBM 1994.
- [3] Bank [xxx] *Kodeks postępowania pracownika Banku*, 2002, dokument do użytku służbowego pracowników Banku.
- [4] *International Safety Management Code*, International Marine Organization 2002.
- [5] SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000; Social Accountability International 2001 (<http://www.sa-intl.org/>, <http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm>)
- [6] KOPALIŃSKI W., *Słownik wyrazów obcych* (wersja elektroniczna).
- [7] ISO 10015:1999 *Quality Management – Guidelines for Training*.
- [8] *IRCA Requirements for Training Organization Approval*; IRCA, czerwiec 2004 (IRCA/2000/04/01), www.irca.org

Facility Management jako strukturalne wsparcie koncepcji *outsourcingu* i *Lean Enterprise*

Sławomir Kądziała

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie korzyści z zastosowania koncepcji *Facility Management* (czyli zarządzania działalnością pomocniczą), będącej w Polsce stosunkowo nowym zagadnieniem, w niewielkim stopniu opracowanym w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania. *Facility Management* zostanie przedstawiony jako koncepcja wspierająca elastyczność organizacji przemysłowych i usługowych, wykorzystująca zalety *outsourcingu* i *Lean Enterprise* / *Lean Management*.

Lean Management / *Lean Enterprise*

Koncepcja *Lean Management* (*Lean Enterprise*), czyli zarządzania wysmukłego (zarządzania odchudzonego / przedsiębiorstwa wysmukłego) wywodzi się z obserwacji japońskiej praktyki zarządzania produkcją w przemyśle samochodowym, które to obserwacje zaowocowały powstaniem w USA spójnej teorii racjonalizatorskiej [11, s. 101 i dalsze]. W praktyce japońskiej pracownik jest nieustannie szkolony i przygotowywany do pracy w kilkuosobowych zespołach, wykonujących kompleksowo zamknięte fragmenty procesu produkcyjnego [11, s. 101]; w połączeniu z ciągłą rotacją pracowników między zespołami oraz z redukcjami liczby pracowników, system taki zaowocował znaczącym wzrostem wydajności pracy i oszczędności w zakresie zatrudnienia (stąd nazwy: „wysmukła” lub „odchudzona” organizacja).

Podstawą omawianej koncepcji jest „koncentracja działalności firmy na procesie tworzenia wartości, a nie na podziale zadań i specjalizacji stanowisk. Koncepcja odchudzonego przedsiębiorstwa zmierza do wykorzystania (...) efektów synergicznych (...)” [3, s. 251], poprzez elastyczne zagospodarowanie kompetencji pracowników w zespołach i jednostkach produkcyjnych.

Do głównych zasad stosowanych przy „odchudzaniu” przedsiębiorstwa należą [11, s. 103]:

- perspektywiczność (przewidywanie i kształtowanie przyszłych działań),
- wrażliwość (rozumienie otoczenia oraz reagowanie w celu adaptacji),
- globalność (rozważenie efektów całościowych w ich złożoności),
- dynamiczność (wykorzystanie wszystkich zasobów posiadanych przez organizację),
- oszczędność (eliminacja marnotrawstwa).

Celem *Lean Managementu* jest uproszczenie organizacji, przejawiające się w spłaszczeniu struktur [15, s. 61], eliminacji części kosztów działalności pomocniczej (np. redukcja zapasów i powierzchni magazynowej) [13] oraz powiązaniu odpowiedzialności jednostki z celami organizacji. A. Czermiński wskazuje, że „filozofii odchudzonego przedsiębiorstwa towarzyszy proces przekazywania części działalności (...) na zewnątrz do wyspecjalizowanych firm. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych obserwuje się proces ograniczenia liczby operacji i produkcji podzespołów wykonywanych we własnym zakresie i przekazywanie ich na zewnątrz (*outsourcing*)” [3, s. 252, 253].

Outsourcing

O*utsourcing* jest określany jako „przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji” [14, s. 53–54]. Klasyczne ujęcie *outsourcingu* wywodzi się ze zlecenia części funkcji zakładów produkcyjnych na zewnątrz. Praktyka współczesnej gospodarki skłania się w dużej mierze w kierunku *outsourcingu* usług. W. Zimniewicz zauważa, że „koncepcja *outsourcingu* zakłada również tworzenie nowego modelu w zakresie usług. (...) Można zrezygnować z usług, które nie mają istotnego znaczenia dla firmy i mogą być świadczone przez specjalistyczne przedsiębiorstwa” [15, s. 53]. Badacz, powołując się na niemieckie doświadczenia w zakresie *outsourcingu*, prezentuje typologię usług najczęściej wydzielanych poza przedsiębiorstwa, w układzie kryteriów stopnia integracji oraz stopnia złożoności usług [15, s. 54]:

- usługi złożone, o wysokim stopniu integracji z działalnością podstawową: przetwarzanie informacji, zaopatrzenie,
- usługi złożone, o niskim stopniu integracji: utrzymanie ruchu, obsługa techniczna,
- usługi proste, o wysokim stopniu integracji: księgowość, kadry, finanse,
- usługi proste, o niskim stopniu integracji: ochrona, czystość, *catering*.

Przedstawiona poniżej szczegółowo koncepcja *Facility Management* jest pochodną teorii *outsourcingu* w zakresie usług o niskim stopniu integracji (usług pomocniczych) oraz wkomponowuje się w teorię „zarządzania przedsiębiorstwa odchudzonego”. Z tego też powodu, jak również z uwagi na dotychczas niewielki zakres obecno-

ści tej koncepcji w polskiej literaturze oraz praktyce zarządzania, opis *Facility Management* zasługuje na szersze ujęcie.

Facility Management

Praktycznym sposobem wdrożenia strategii elastyczności w organizacjach jest koncepcja *Facility Management*. Pochodzenie *Facility Management* datuje się na przełom lat 70. i 80. ub. wieku, kiedy w Stanach Zjednoczonych wykształciła się dziedzina nadzorowania funkcji eksploatacyjnych oraz administracyjnych budynków [12, s. 16]. Na początku lat 90. w Wielkiej Brytanii powstał *British Institute of Facilities Management* i od tego czasu datuje się rozwój koncepcji w praktyce zarządzania obiektami komercyjnymi, publicznymi oraz przemysłowymi w Europie Zachodniej.

Istotą *Facility Management* jest redukcja kosztów działalności podstawowej. W praktyce branżowej spotkać można podejście, że wobec wysokiej konkurencyjności gospodarki oraz silnej presji na redukcję kosztów, reorganizacja procesów biznesowych przedsiębiorstw jest wspomagana *outsourcingiem* usług *Facility Management*, jako stylem zarządzania [2, s. IX].

Według terminologii kontynentalnej używa się sformułowania *Facility Management*, zaś teoretycy i praktycy z Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych formułują nazwę dziedziny jako *Facilities Management*. Oba określenia są zbliżone i oba są nieprzetłumaczalne na język polski. Angielskie słowo *facility* (w liczbie mnogiej *facilities*) jest rozumiane jako „ułatwienie”, „udogodnienie” lub „urządzenie”.

Pierwotny zakres koncepcji, ograniczający się do zarządzania nieruchomościami w ujęciu technicznym i administracyjnym, w celu redukcji kosztów bieżącej obsługi [8], jest ujęciem wąskim i niezbyt adekwatnym do praktyki we współczesnym gospodarce. Branżowe organizacje międzynarodowe definiują dziedzinę *Facility Management* jako: „interdyscyplinarną profesję, której celem jest zapewnienie funkcjonalności zabudowanego środowiska, poprzez integrację ludzi, miejsca, procesów i technologii” [6] oraz: „integrację multidyscyplinarnych aktywności w obszarze zabudowanego środowiska oraz zarządzanie wpływem tych aktywności na człowieka i jego miejsce pracy” [1].

Szeroka definicja *Facility Management* oznacza kompleksowe zarządzanie działalnością pomocniczą organizacji, usługi nadzoru nad infrastrukturą oraz techniką i technologiami nieruchomości oraz „ruchomościowymi” elementami organizacji, „usługi zarządzania wszystkimi niekluczowymi dla firmy obszarami jej działalności” [12, s. 16]. Istnieją tendencje do wyznaczania standardów praktyki zawodów związanych z *Facility Management* [7], a nawet prowadzone są unijne projekty standaryzacji [12, s. 14, 15], jednak jedynym wspólnym mianownikiem dla branży oraz koncepcji *Facility Management* wydaje się być wspomniane „kompleksowe i zintegrowane zarządzanie działalnością pomocniczą”.

Według kryterium zakresu zarządzania, usługi działalności *Facility Management* można podzielić na zarządzanie strategiczne (planowanie, projektowanie, doradztwo) oraz operacyjne (organizowanie, wykonawstwo, egzekwowanie, kontrola).

Usługi *Facility Management* dzieli się na trzy podstawowe grupy:

- ekonomiczny *Facility Management*: administrowanie umowami, zarządzanie powierzchniami użytkowymi, księgowość obiektów wraz z budżetowaniem, planowanie i kontrola kosztów działalności pomocniczej,
- infrastrukturalny *Facility Management*: ochrona obiektów, kontrola ruchu osób i przepływu materiałów, obsługa recepcji, zarządzanie powierzchniami parkingowymi,
- techniczny *Facility Management*: obsługa budynków w zakresie konserwacyjnym (utrzymanie substancji budowlanej), obsługa techniczna urządzeń i sieci mediów (obsługa operatorska, utrzymanie ruchu – przeglądy, konserwacje, prowadzenie dokumentacji, usuwanie awarii), obsługa techniczna linii produkcyjnych (usługi operatorskie, konserwacje, serwis).

Facility Management pozwala organizacjom na koncentrację na działalności podstawowej. Umożliwia odchudzenie strukturalne i przedmiotowe działalności oraz koncentrację zasobów ludzkich i materialnych na kluczowych kompetencjach. W zakresie globalnym usługi zarządzania działalnością pomocniczą są standaryzowane oraz asymilują nowoczesne trendy organizacyjne i technologie służące do efektywnego zarządzania nieruchomościami, techniką i infrastrukturą organizacji. Redukcja zatrudnienia i oszczędności w zakresie kosztów obsługi działalności pomocniczej to ostatnie z wymienionych, lecz nie najmniej ważne, cechy współpracy z przedsiębiorstwami *Facility Management*.

W przemyśle oraz usługach publicznych w gospodarkach rozwiniętych, koncepcje *outsourcingu* oraz *Facility Management* są szeroko zakorzenione i wykorzystywane praktycznie [9]. Opisane poniżej korzyści wynikające ze stosowania *Facility Management* stanowią powszechnie akceptowany argument do prowadzenia tego typu działań usprawniających funkcjonowanie organizacji. Rosnącą siłą branży *Facility Management* potwierdzają np. dane o dynamice obrotów niemieckich przedsiębiorstw sektora [10, s. 18 i dalsze] – rok 2002/2001 – 3,5%, 2003/2002 – 5%, zaś zgodnie z prognozą: 2004/2003 – 11,7%; w odniesieniu do danych o przyroście zatrudnienia w tych firmach (dla odpowiednich okresów: 0%, 1%, 6%).

Wśród podstawowych argumentów przemawiających za wdrożeniem koncepcji *Facility Management* przeważają korzyści tożsame z tymi, które charakteryzują dziedzinę *outsourcingu*, np. redukcja kosztów działalności obsługiwanej przez podmiot zewnętrzny oraz realokacja zatrudnienia, połączona z restrukturyzacją działów organizacji (zmniejszenie i spłaszczenie struktury organizacyjnej), zwiększenie wydajności pracy (skrócenie drogi decyzyjnej, poprawa komunikacji) oraz przejrzystość kalkulacji kosztów i pomiaru efektywności.

Do korzyści specyficznych dla usług *Facility Management* należy zaliczyć:

- poprawę jakości obsługi (dzięki wyspecjalizowaniu oraz koncentracji na jakości jednostek zewnętrznych),
- wzrost identyfikacji i motywacji pracowników (przejrzystość celów organizacji i możliwość systemów wynagradzania za efekty),
- elastyczność i przerzucenie ryzyka zarządzania personelem na podmioty zewnętrzne,
- możliwość wykorzystania specyficznych zasobów (technologie, wiedza),
- egzekwowalność jakości i niezawodności usług,
- zarządzanie kompleksowe i zintegrowane (efekt synergii zarządzania, uproszczenie procedur i zogniskowanie odpowiedzialności),

● zarządzanie globalne (standardy i technologie wykorzystywane w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz ich adaptacja do warunków lokalnych).

Z uwagi na wymóg elastyczności oraz profesjonalizacji działalności *Facility Management*, *gros* usługodawców to ponadregionalne organizacje, skupiające w strukturach holdingowych lokalne terytorialnie (a nawet: dedykowane pojedynczemu obiektowi) jednostki podstawowe. Minimalizacji szczebli nadzoru w ramach jednostek podstawowych towarzyszy nadzór funkcjonalny (techniczny i technologiczny) lub struktury doradcze, zlokalizowane w jednostkach nadrzędnych. Ponieważ główny zakres usług dotyczy funkcji słabo zintegrowanych z działalnością podstawową usługobiorcy, obsługa sfery pomocniczej prowadzona przez jednostki zewnętrzne, ale blisko związane z usługodawcą (komunikacja, raportowanie, partnerstwo), wydaje się najbardziej efektywna.

Powszechną tendencją jest koncentracja na własnych pracownikach w ramach jednostek usługodawców oraz elastyczne alianse z wysoce wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami zewnętrznymi. Szczególnie w przypadku usług technicznie i organizacyjnie złożonych, o efektach skali i synergii zarządzania decyduje umiejętność gromadzenia własnych kompetencji w ramach wielości dyscyplin (funkcji) wchodzących w skład *Facility Management*.

Granice między usługodawcą i usługobiorcą są płynne w zakresie świadczenia działalności i jej koordynacji; każdy konkretny kontrakt zawiera zakres obowiązków, jednak z uwagi na fakt, że działalność *Facility Management* jest prowadzona na rzecz i na terenie organizacji usługobiorcy, partnerskie dostosowywanie się do bieżących potrzeb, tak w dziedzinie nadzoru i koordynacji, jak i zakresu usług szczegółowych, podlegać może ciągłym negocjacjom i zmianom.

Jednostki podstawowe przedsiębiorstw *Facility Management* również graniczą ze sobą w sposób elastyczny. Wzajemne wykorzystywanie kompetencji, zasobów materialnych i personelu, doradztwo, realokacja pracowników, szkolenia itp. wymagają otwartego podejścia do kwestii granic organizacyjnych. Wzorem elastycznej struktury, skupiającej podmioty o wyspecjalizowanych kompetencjach, może być sieć tworzona w ramach międzynarodowych organizacji zrzeszających podmioty branżowe [4] oraz grupy interesów, tworzące alianse na rynku globalnym [5].

Organizacje, prowadzące działalność skoncentrowaną na *core business* i *core competence* (działalność

i kompetencje podstawowe) wyprowadzają na zewnątrz funkcje pomocnicze. Jednocześnie, zgodnie z teorią „przedsiębiorstwa odchudzonego”, jednostki organizacyjne, które pozostają w firmie macierzystej, zarządzane są w sposób kompleksowy (integracja funkcji w ramach pojedynczego produktu końcowego) oraz elastycznie (rotacje pracowników między jednostkami).

„Przedsiębiorstwo odchudzone” zleca funkcje pomocnicze na zewnątrz, koordynując wykonanie tych funkcji w formie *outsourcingu*. W przypadku łączenia zarządzania rozproszonymi i nie pokrewnymi ze sobą funkcjami w ramach jednego podmiotu multidyscyplinarnego, można ów model nazwać zarządzaniem działalnością pomocniczą w formie *outsourcingu* sfery *Facility Management*.

Oprócz kontraktu, partnerstwa i rzeczywistego świadczenia usług, „organizacja wysmukła” i usługodawca *Facility Management* mają kolejny wspólny obszar: zarządzanie kompleksowe. Zarówno w ramach organizacji macierzystej, jak i jednostki zewnętrznej, zasadą efektywności jest kompleksowość i synergia w zakresie prowadzonej działalności.

Powyższy model wskazuje na zasadę wykorzystania *outsourcingu* jako sposobu „wyszczuplenia” organizacji tradycyjnej. W przedsiębiorstwie pozostają jedynie funkcje podstawowe (*core business*), zaś kooperujące firmy partnerskie przejmują pozostałe obowiązki. Dotyczą one działalności pomocniczej, zarówno zintegrowanej w formie *Facility Management*, jak i pozostałej, która będzie zlecana podmiotom wyspecjalizowanym (w ramach funkcji pomocniczych związanych z korzyściami skali lub ograniczeniami licencyjnymi w zakresie działalności).

Stawomir Kądziała

doktorant UJ, asystent

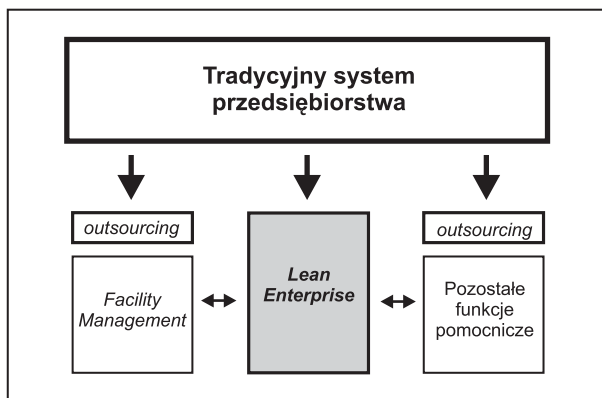
w Katedrze Organizacji i Zarządzania

Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIFM, *Facilities Introduction*, <http://www.bifm.org.uk/index.mhtml?get=face/facilitiesintro.html>
- [2] CHAMIER-CIEMIŃSKI M., *FM obniża koszt utrzymania*, „Outsourcing”, dodatek do „Pulsu Biznesu” 31.03.2005, s. 9.
- [3] CZERMŃSKI A., GRZYBOWSKI M., FICOŃ K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999.
- [4] EuroFM, *About EuroFM*, <http://www.eurofm.org/site/?c=ww&l=en&v=1.0&a=abou&p=about.html>
- [5] Euroliance, *A Profile of Euroliance EEIG*, http://www.euroliance.com/euroliance_com.pdf
- [6] IFMA, *Definitions*, <http://www.ifma.org/whatsfm/definition.cfm?actionbig=9&actionlil=168>
- [7] IFMA, *Facility Management Practices*, <http://www.ifma.org/research/research/report16.cfm?actionbig=24&actionlil=284>
- [8] M+W Zander, *Facility Management*, http://www.mw-zander.com/en/leistungen/leistungen_fm_1_1.htm
- [9] M+W Zander, *References and Expertise*, http://www.mw-zander.com/en/referenzen/referenzen_fm.htm
- [10] *Marktübersicht der FM-Komplettendienstleister*, „Der Facility Manager – Sonderausgabe” 2004.
- [11] MARTYNIAK Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- [12] PRODGERS L., *FM wychodzi z pudełka*, wywiad M. Szczeińskiej-Konstantynowicz, „The Manager. Facility and Property” 2004, nr 4.
- [13] SABAT J., *Lean Enterprise – czyli jak przedsiębiorstwa mogą obniżyć koszty działalności, aby przetrwać na konkurencyjnych rynkach*, http://www.it.info.pl/artykuly/artykul_4302.htm
- [14] TROCKI M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [15] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.



Rys. Model przejścia od przedsiębiorstwa tradycyjnego do organizacji odchudzonej

Źródło: opracowanie własne.

Co pobudza przedsiębiorstwa do wdrażania innowacji?

Jerzy Baruk

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo powinno zmieniać swoją mentalność i ograniczać wszelkie bariery¹⁾ pojawiające się na drodze do systematycznej innowacji, która najczęściej jest rezultatem umiejętnego patrzenia na codzienną rzeczywistość z innej perspektywy niż czyni to większość. Zasadne jest więc, aby każdy kierownik²⁾:

- traktował swoją organizację jak zbiór zasobów (własnych i zewnętrznych) i umiejętności, które trzeba wykorzystać na rzecz zaspokojenia potrzeb klientów;
- kształtował w sobie i w swoich podwładnych umiejętność myślenia kategoriami klientów, proponowania nowości kierując się intuicją, a nie tylko wynikami analiz;
- dostrzegał pojawiające się tendencje (w modzie, technice, polityce, rozrywce itp.), które nie zostały jeszcze zauważone przez innych, a które mogą stać się inspiracją do innowacji;
- nie ulegał dogmatom i ortodoksjom;
- posiadał umiejętność kwestionowania obowiązujących poglądów na temat swojej branży i poszukiwania możliwości radykalnych przełomów;
- posiadał zdolność myślenia nie tylko w kategoriach wyłącznie konkurencji i konfliktu, ale głównie w kategoriach zależności i współpracy;
- akceptował zarządzanie interaktywne, partnerskie.

W obecnej dobie kierownicy przedsiębiorstw muszą zrozumieć, że nie funkcjonują już w epoce postępu, lecz w erze rewolucji, w której miejsce liniowych zmian zajmują przełomy i skoki rozwojowe³⁾. Konieczne są więc innowacje w koncepcjach biznesu; niezbędne staje się opanowanie sztuki przewidywania przyszłych życzeń klientów i przekształcanie ich na innowacje⁴⁾. Przy entuzjastycznym nastawieniu członków zarządu nawet ośpałe przedsiębiorstwo może stać się „gwiazdą” biznesu, jeżeli nabędzie zdolności do trafnego wypatrywania rewolucyjnych możliwości, tak jak czynił to Enron, owego czasu uchodzący za najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwo USA⁵⁾.

Na początku XXI wieku obserwuje się wyraźny wzrost zainteresowania uczestników rynku wzajemnymi stosunkami i sposobem ich nawiązywania⁶⁾. Coraz ważniejsze stają się interakcyjne relacje między organizacją i innymi podmiotami gry rynkowej. Następuje przesunięcie punktu ciężkości w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji z jednostkowych transakcji w kierunku budowy długookresowych i trwałych relacji z wybranymi partnerami⁷⁾. Partnerskie relacje, zwłaszcza w kontekście budowania i wykorzysta-

nia kluczowych kompetencji, odgrywają ważną rolę w działalności innowacyjnej pod warunkiem odpowiedniego nastawienia do partnerstwa kadry kierowniczej. Podstawowe znaczenie dla takiego procesu posiada uczenie się poprzez dobrze zarządzaną działalność innowacyjną, prowadzoną we własnym zakresie lub we współpracy z organizacjami zewnętrznymi⁸⁾.

Dlatego badanie postaw kadry kierowniczej wobec innowacji staje się coraz ważniejsze ze względu na wyjaśnienie paradygmatu zarządzania. Niestety, takie badania nie są powszechnym zjawiskiem. Z zadowoleniem należy więc przyjąć każdą nowość w tym zakresie. Jedną z nich to badania podjęte w Unii Europejskiej na użytek Komisji Europejskiej. Ostatnie badania na temat „Innowacje w 2003: doświadczenia i priorytety europejskich kierowników” przeprowadzono we wrześniu 2003 roku⁹⁾. Badaniu kwestionariuszowemu poddano 3010 kierowników (przedstawiceli zarządów) przedsiębiorstw zatrudniających przynajmniej 20 pracowników w 15 państwach członkowskich Unii Europejskiej. Celem tych badań było poznanie opinii tzw. *top managers* na temat¹⁰⁾:

- potrzeb przedsiębiorstw w zakresie innowacji,
- inwestycji przeznaczanych przez przedsiębiorstwa na działalność innowacyjną,
- sił napędzających działalność innowacyjną,
- wpływu rynku na aktywność innowacyjną,
- nowych podejść do zarządzania innowacjami,
- korzyści dla przedsiębiorstw wynikających ze wspólnego rynku.

Czynniki motywujące przedsiębiorstwa Unii Europejskiej do wprowadzania innowacji

Niewątpliwie ciągle aktualne jest pytanie: co sprawia, że przedsiębiorstwa decydują się na wdrażanie innowacji, czy zainteresowanie kierowników tą problematyką wywołują czynniki zewnętrzne, wewnętrzne, a może jedne i drugie? Próbe odpowiedzi na te pytania podjęto na podstawie wspomnianych we wstępie badań empirycznych. Jedno z pytań zadanych kierownikom wymagało wskazania czynników dostarczających najsilniejszych bodźców do wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat. Odpowiedzi odnoszące się do Unii Europejskiej (UE) jako całości oraz do poszczególnych państw członkowskich przedstawiono w tabeli 1. Wynika z niej, że „odpowiedź na potrzeby konsumentów” stanowiła najsilniejszy bodziec do wprowadzania innowacji dla 35% kierowników w UE. Wymowa tego wskaźnika posiada znacznie szersze konsekwencje dla procesów decyzyjnych, warunkiem kreatywnego re-

Tab. 1. Czynniki dostarczające najsilniejszych bodźców do wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat

Wyszczególnienie	Rodzaje czynników						
	Odpowiedź na potrzeby konsumentów	Wzrastająca konkurencja cenowa	Wzrastająca konkurencja produktowa	Potrzeba poprawy poziomu wydajności pracowników	Potrzeba poprawy poziomu wydajności maszyn i urządzeń	Dostosowanie się do nowych regulacji lub zobowiązań prawnych	Brak odpowiedzi
	Procent odpowiedzi (przedsiębiorstw)						
Unia Europejska (15 UE)	35	14	11	13	13	10	4
● Niemcy	47	15	9	14	7	6	3
● Dania	46	17	9	14	7	5	2
● Austria	41	12	8	5	9	13	12
● Wielka Brytania	36	12	14	11	9	13	4
● Hiszpania	35	9	11	14	19	7	5
● Irlandia	35	19	9	11	10	12	4
● Holandia	34	14	8	9	14	13	8
● Szwecja	34	14	10	15	17	3	8
● Finlandia	30	17	13	10	9	6	14
● Portugalia	29	15	10	12	24	6	4
● Francja	28	14	11	16	8	19	4
● Luksemburg	27	12	10	26	14	6	5
● Belgia	22	9	13	21	17	13	4
● Grecja	21	14	20	19	14	10	3
● Włochy	16	15	12	11	33	12	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Flash Eurobarometer 144 „Innobarometer”, Directorate General „Enterprise”, European Commission, luty 2004, tab. 1.3., s. 15.

agowania na potrzeby konsumentów jest bowiem umiejętność ich identyfikowania oraz zdolność zamiany pozyskanych informacji na wiedzę materializowaną w nowych produktach i procesach ich wytwarzania.

„Odpowiedź na potrzeby konsumentów”, traktowana jako czynnik motywujący do działalności innowacyjnej, uzyskała wyraźną przewagę nad pozostałymi czynnikami, takimi jak:

- wzrastająca konkurencja cenowa (14% odpowiedzi),
- potrzeba poprawy poziomu wydajności pracowników (13% odp.),
- potrzeba poprawy poziomu wydajności maszyn i urządzeń (13% odp.),
- wzrastająca konkurencja produktowa (11% odp.),
- dostosowanie się do nowych regulacji lub zobowiązań prawnych (10% odp.).

Poza odpowiedzią na potrzeby konsumentów, pozostałe czynniki mają zbliżone znaczenie dla badanych kierowników. Świadczy o tym zaledwie 4-proc. różnica w częstotliwości ich wskazywania.

Czynniki dostarczające najsilniejszych bodźców do wprowadzania innowacji można podzielić na:

- czynniki o charakterze endogenicznym (wewnętrznym):
 - ✓ potrzeba poprawy poziomu wydajności pracowników,
 - ✓ potrzeba poprawy poziomu wydajności maszyn i urządzeń;
- czynniki o charakterze egzogenicznym (zewnątrznym):
 - ✓ odpowiedź na potrzeby konsumentów,
 - ✓ wzrastająca konkurencja cenowa,
 - ✓ wzrastająca konkurencja produktowa,

✓ odpowiedź na nowe regulacje lub zobowiązania prawne.

W porównaniu z czynnikami endogenicznymi, czynniki egzogeniczne częściej odgrywały stymulacyjną funkcję do wprowadzania innowacji. Tak było w UE jako całości, a jak wyglądała struktura odpowiedzi w przekroju poszczególnych państw członkowskich? Niewątpliwie dostrzegalne jest duże zróżnicowanie oddziaływania poszczególnych czynników, zwłaszcza „odpowiedź na potrzeby konsumentów”. Czynnik ten pobudzał do wprowadzania innowacji szczególnie kierowników w Niemczech (47% odp.), Danii (46% odp.) i Austrii (41% odp.), w przeciwieństwie do kierowników we Włoszech (16% odp.), Grecji (21% odp.) i Belgii (22% odp.). Powyżej przeciętnej dla UE czynnik ten wskazywano jeszcze w Wielkiej Brytanii (36% odp.).

Należy podkreślić, że chęć zaspokojenia potrzeb konsumentów stanowiła najsilniejszy bodziec, najczęściej wymieniany przez kierowników we wszystkich państwach UE z wyjątkiem Włoch, gdzie funkcję tę spełniała potrzeba poprawy poziomu wydajności maszyn i urządzeń (33% odp.).

W przypadku pozostałych czynników występujące rozbieżności ocen miały mniejszy zakres. Przykładowo dla 19% kierowników w Irlandii czynnik w postaci wzrastającej konkurencji cenowej stanowił najsilniejszy bodziec do wprowadzania innowacji i tylko dla 9% w Belgii i Hiszpanii. Dla 26% kierowników Luksemburga takim czynnikiem była konieczność poprawy poziomu wydajności pracowników, ale w Austrii czynnik ten wskazało 5% odpowiadających. Dla 24% kierowników w Portugalii najsilniejszym stymulatorem innowacji była potrzeba poprawy poziomu wydajności maszyn i urządzeń, w przeciwieństwie do Danii

i Niemiec, gdzie takich odpowiedzi było po 7%. W Grecji 20% kierowników za najsilniejszy bodziec do wprowadzania innowacji uznało wzrastającą konkurencję produktową, przy 8-proc. wskazaniach w Austrii i Holandii. Na odpowiedź na nowe regulacje lub zobowiązania prawne, jako najważniejszy stymulator działalności innowacyjnej, najczęściej wskazywali kierownicy we Francji (19% odp.), najrzadziej w Szwecji (3% odp.).

Widoczne jest więc zróżnicowanie znaczenia poszczególnych czynników stanowiących bodźce do wdrażania innowacji w przekroju poszczególnych krajów. Czynniki endogeniczne względnie częściej wymieniano w Hiszpanii, Szwecji, Portugalii, Luksemburgu, Belgii, Grecji i Włoszech, w przeciwieństwie do Niemiec, Danii, Austrii, Wielkiej Brytanii, Finlandii i Francji, gdzie względną przewagę uzyskały czynniki egzogeniczne jako najważniejsze stymulatory wprowadzania innowacji.

Warto podkreślić, że w Finlandii i w Austrii aż 14% i 12% kierowników nie było w stanie wskazać żadnego z wymienionych czynników jako bodźca do wdrażania innowacji.

Struktura odpowiedzi według kategorii przedsiębiorstw

Dotyychczasowe rozważania nad czynnikami dostarczającymi najsilniejszych bodźców do wprowadzania innowacji dotyczyły UE jako całości i poszczególnych państw członkowskich. Interesujący wydaje się rozkład odpowiedzi zależnie od

kategorii przedsiębiorstw, dlatego też w tabeli 2 przedstawiono strukturę odpowiedzi z uwzględnieniem:

- przynależności sektorowej przedsiębiorstw,
- ich wielkości,
- okresu aktywności na rynku,
- udziału eksportu w obrotach ogółem.

Uwzględniając pierwszy przekrój analizy: przynależność sektorową przedsiębiorstw – strukturę odpowiedzi, można stwierdzić, że dla wszystkich sektorów „odpowiedź na potrzeby konsumentów” stanowiła szczególnie ważny bodziec do wprowadzania innowacji, wyraźnie przewyższający pozostałe czynniki, z wyjątkiem sektora budowlanego, gdzie przewagę tego czynnika nad drugim w kolejności (wzrastającą konkurencją cenową) wynosiła tylko 2%, a nad koniecznością poprawy poziomu wydajności pracowników 3%.

Generalnie, częstotliwość wskazywania czynnika w postaci „odpowiedź na potrzeby konsumentów” była następująca:

- 42% kierowników w sektorze usług,
- 37% kierowników w sektorze handlu,
- 31% kierowników w sektorze przemysłowym,
- 22% kierowników w sektorze budowlanym.

W sektorach budowlanym oraz usług, częściej niż w pozostałych, wskazywano na czynniki endogeniczne jako na stymulatory wdrażania innowacji. Poza „odpowiedzią na potrzeby konsumentów” – najczęściej wskazywanym czynnikiem we wszystkich sektorach, w sektorze przemysłowym na drugim miejscu znalazł się czynnik w postaci „potrzeba poprawy poziomu wydajności maszyn i urządzeń (18% odp.), w przeci-

Tab. 2. Czynniki dostarczające najsilniejszych bodźców do wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat

Wyszczególnienie	Rodzaje czynników						
	Odpo- wiedź na potrzeby konsu- mentów	Wzrasta- jąca konku- rencia cenowa	Wzrasta- jąca konku- rencia produk- towa	Potrzeba poprawy poziomu wydajno- ści pra- cowników	Potrzeba poprawy poziomu wydajno- ści maszyn i urządzeń	Dostosowanie się do nowych regulacji lub zobowiązań prawnych	Brak odpowie- dzi
	Procent odpowiedzi (przedsiębiorstw)						
Unia Europejska (15 UE)	35	14	11	13	13	10	4
Sektory:							
● przemysłowy	31	16	16	8	18	7	4
● budowlany	22	20	7	19	15	14	3
● handlu	37	17	11	11	10	10	5
● usług	42	7	7	17	11	12	3
Wielkość przedsiębiorstwa:							
● 20 do 49 pracowników	36	13	10	14	14	10	4
● 50 do 249 pracowników	32	16	14	12	13	10	4
● 250 i więcej pracowników	44	9	15	9	7	12	3
Okres aktywności na rynku:							
● ponad 30 lat	32	15	11	13	14	10	5
● 11 do 30 lat	36	14	11	12	14	10	3
● 0 do 10 lat	41	9	10	17	11	11	2
Udział eksportu:							
● brak	36	13	8	16	12	11	4
● poniżej 50%	35	14	14	9	15	9	4
● 50% i więcej	35	16	14	9	14	11	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Flash Eurobarometer 144 „Innobarometer”, Directorate General „Enterprise”, European Commission, luty 2004, tab. 1.3., s. 15.

wieństwie do dostosowania się do nowych regulacji lub zobowiązań prawnych (7% odp.). W sektorze budowlanym drugim co do częstości wskazywania czynnikiem była wzrastająca konkurencja cenowa (20% odp.). Natomiast wzrastająca konkurencja produktowa znalazła się na ostatnim miejscu (7% odp.).

Również w sektorze usług wzrastającą konkurencję produktową oraz cenową, jako stymulatory innowacyjności, wskazywano najrzadziej (po 7% odp.). W sektorze tym na drugim miejscu znalazł się czynnik nazwany potrzebą poprawienia poziomu wydajności pracowników (17% odp.). W sektorze handlu 17% kierowników uznało, że najbardziej motywowała ich do wdrażania innowacji wzrastająca konkurencja cenowa, w przeciwieństwie do potrzeby podwyższenia poziomu wydajności maszyn i urządzeń oraz dostosowania się do nowych regulacji lub prawnych zobowiązań, za którymi opowiedziało się po 10% respondentów.

Generalnie, wzrastającą konkurencję cenową najczęściej wskazywano w sektorze budowlanym (20% odp.), najrzadziej w sektorze usług (7% odp.). Wzrastającą konkurencję produktową najczęściej wymieniali kierownicy sektora przemysłowego (16% odp.), najrzadziej sektorów budowlanego i usług (po 7% odp.). Na potrzebę zwiększenia poziomu wydajności pracowników jako najsilniejszego bodźca do wprowadzania innowacji najczęściej wskazywali kierownicy w sektorze budowlanym (19% odp.), najrzadziej w sektorze przemysłowym (8% odp.). Zwiększenie wydajności maszyn i urządzeń to najsilniejszy bodziec dla 18% kierowników sektora przemysłowego i 10% sektora handlu. Wreszcie dostosowanie się do nowych regulacji lub zobowiązań prawnych najczęściej wskazywali kierownicy sektora budowlanego (14% odp.), najrzadziej sektora przemysłowego (7% odp.).

Drugi przekrój analizy obejmuje: wielkość przedsiębiorstwa – strukturę odpowiedzi. Wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości, najczęściej były stymulowane do wprowadzania innowacji chęcią zaspokojenia potrzeb konsumentów. Czynnik ten najczęściej wskazywali kierownicy przedsiębiorstw dużych (44% odp.), następnie małych (36% odp.) i najrzadziej średnich (32% odp.). Przedsiębiorstwa duże, rzadziej niż pozostałe, wprowadzały innowacje pod wpływem czynników endogenicznych.

Wzrastająca konkurencja cenowa stanowiła najsilniejszy bodziec do wprowadzania innowacji najczęściej w przedsiębiorstwach średnich (16% odp.), najrzadziej w firmach dużych (9% odp.). Wzrastającą konkurencję produktową najczęściej wskazywali kierownicy przedsiębiorstw dużych (15% odp.) w przeciwieństwie do 10% firm małych. Można to wytłumaczyć korzystnymi warunkami do rozwijania działalności innowacyjnej istniejącymi w dużych przedsiębiorstwach (własne zaplecze badawczo-rozwojowe, wykwalifikowana załoga, środki finansowe itp.). Konieczność podwyższenia poziomu wydajności pracowników stanowiła bodziec do wprowadzania innowacji w 14% firm małych i tylko 9% firm dużych. Podobne proporcje dotyczyły kolejnego stymulatora, jakim jest potrzeba podwyższenia poziomu wydajności maszyn i urządzeń. Wskazało nań 14% kierowników firm małych i 7% firm dużych. Dostosowanie się do nowych regulacji lub prawnych zobowiązań stanowiło najsilniejszy stymulator dla 12% przedsiębiorstw dużych i 10% firm małych.

Dominacja czynnika w postaci „odpowiedź na potrzeby konsumentów” występowała także w kolejnym przekroju analizy: okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku – struktura odpowiedzi. Pobudzał on do wprowadzania innowacji 41% kierowników firm młodych – funkcjonujących na rynku do 10 lat, 36% kierowników firm średnich wiekowo (od 11 do 30 lat) i 32% kierowników firm najstarszych – funkcjonujących na rynku ponad 30 lat. Można więc powiedzieć, że im starsza firma, tym chęć zaspokajania potrzeb konsumentów stawała się mniej odczuwalna jako bodziec do wprowadzania innowacji. W przedsiębiorstwach młodych drugim co do powszechności występowania czynnikiem była potrzeba poprawienia poziomu wydajności pracowników (17% odp.), w przeciwieństwie do wzrastającej konkurencji cenowej, wskazanej przez 9% kierowników.

Bardziej równomierny rozkład akcentów na poszczególne czynniki miał miejsce w pozostałych grupach przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach średnich wiekowo wzrastająca konkurencja cenowa i potrzeba zwiększenia wydajności maszyn i urządzeń stanowiły najsilniejszy bodziec do wprowadzania innowacji (po 14% odp.), częściej niż dostosowanie się do nowych regulacji lub zobowiązań prawnych (10% odp.). Podobny układ priorytetów wystąpił w przedsiębiorstwach najstarszych, gdzie dla 15% kierowników wzrastająca konkurencja cenowa najsilniej motywowała do działalności innowacyjnej.

Na zmianę poglądów kadry kierowniczej nie wpłynął zasadniczo udział eksportu w obrotach ogółem lub jego brak. Najczęściej wskazywanym czynnikiem motywującym do wprowadzania innowacji były potrzeby konsumentów. Tak stwierdziło 36% kierowników przedsiębiorstw bez produkcji eksportowej i po 35% kierowników przedsiębiorstw z eksportem. Pozostałe czynniki wskazywano znacznie rzadziej. W przedsiębiorstwach bez produkcji eksportowej drugim co do powszechności występowania czynnikiem była potrzeba podwyższenia poziomu wydajności pracowników (16% odp.). Na przeciwnym końcu skali znalazła się wzrastająca konkurencja produktowa (8% odp.). Relacje te wskazują, że kierownicy w mniejszym stopniu odczuwają konkurencję produktową jako presję na innowacje, jeżeli nie eksportują swoich wyrobów.

W przedsiębiorstwach eksportujących poniżej 50% produkcji na drugim miejscu pod względem częstotliwości występowania znalazł się endogeniczny czynnik w postaci konieczności podwyższenia poziomu wydajności maszyn i urządzeń (15% odp.), w przeciwieństwie do potrzeby podwyższenia poziomu wydajności pracowników i dostosowania się do nowych regulacji lub zobowiązań prawnych (po 9% odp.).

W przedsiębiorstwach, w których eksport stanowił 50% obrotów i więcej, na drugim miejscu znalazł się czynnik w postaci wzrastającej konkurencji cenowej (16% odp.). Najmniej zwolenników zyskał endogeniczny czynnik, jakim jest konieczność zwiększenia poziomu wydajności pracowników (9% odp.).

Generalnie, wzrastającą konkurencję cenową stanowiącą najsilniejszy bodziec do wprowadzania innowacji częściej wskazywali kierownicy przedsiębiorstw o największym eksporcie, w przeciwieństwie do tych bez produkcji eksportowej. Te ostatnie zaś częściej odczuwały potrzebę wprowadzania innowacji pod wpływem konieczności podwyższenia poziomu wy-

dajności pracowników. Podwyższenie poziomu wydajności maszyn i urządzeń jako czynnik inspiracji innowacyjnej częściej odczuwano w firmach eksportujących, niż nie realizujących takiej produkcji. Również wzrastająca konkurencja cenowa częściej pobudzała do wdrażania innowacji kierowników firm eksportujących, niż bez produkcji eksportowej. Natomiast potrzeba dostosowania się do nowych regulacji lub prawnych zobowiązań stanowiła bodziec nieco częściej wskazywany przez kierowników firm bez produkcji eksportowej i eksportujących od 50% swojej produkcji, w porównaniu z firmami, których eksport był mniejszy od 50%.

Zakończenie

W odpowiedzi na pytanie postawione w tytule artykułu, na podstawie analizy poglądów kadry kierowniczej przedsiębiorstw funkcjonujących w dawnej UE, uzyskanych w wyniku badań empirycznych, można powiedzieć, że czynnikami dostarczającymi najsilniejszych bodźców do wprowadzania innowacji są: ● czynniki egzogeniczne: ▼ odpowiedź na potrzeby konsumentów, ▼ wzrastająca konkurencja cenowa, ▼ wzrastająca konkurencja produktowa, ▼ dostosowanie się do nowych regulacji lub zobowiązań prawnych, ● czynniki endogeniczne: ▼ potrzeba podwyższenia poziomu wydajności pracowników, ▼ potrzeba podwyższenia poziomu wydajności maszyn i urządzeń.

Czynniki te inspirują do wdrażania innowacji zarówno technologicznych (produktowych i procesowych), jak i pozatechnologicznych (organizacyjnych, w metodach zarządzania, rynkowych).

Szczególnie ważnym bodźcem do wprowadzania innowacji we wszystkich obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa wydaje się być „odpowiedź na potrzeby konsumentów” zarówno w UE jako całości, jak i w poszczególnych państwach członkowskich, zwłaszcza zaś w Niemczech, Danii i Austrii, w przeciwieństwie do Włoch, Grecji i Belgii.

Priorytet ten nie zmienił się po uwzględnieniu kategorii przedsiębiorstw. Potrzeba zaspokojenia potrzeb konsumentów stała się najważniejszym motywem rozwijania działalności innowacyjnej i wdrażania jej produktów, w szczególności dla przedsiębiorstw: ● należących do sektora usług, ● dużych – zatrudniających 250 pracowników i więcej, ● młodych – funkcjonujących na rynku od 0 do 10 lat, ● nie realizujących produkcji eksportowej.

„Wzrastająca konkurencja cenowa” jako siła napędowa do wdrażania innowacji znalazła najliczniejsze poparcie kierowników w Irlandii, Danii, Finlandii, a także w przedsiębiorstwach: ● sektora budowlanego, ● średnich, zatrudniających od 50 do 249 pracowników, ● najstarszych, funkcjonujących na rynku ponad 30 lat, ● eksportujących 50% i więcej swojej produkcji.

Do wprowadzania innowacji, częściej niż gdzie indziej, motywowała kierowników „wzrastająca konkurencja produktowa”. Szczególnie dotyczyło to Grecji, Wielkiej Brytanii, Finlandii i Belgii oraz przedsiębiorstw: ● należących do sektora przemysłowego, ● dużych, zatrudniających 250 pracowników i więcej, ● najstarszych i średnich wiekowo, ● eksportujących swoją produkcję.

Dostosowanie się do nowych regulacji lub zobowiązań prawnych stanowiło najsilniejszy bodziec do działalności innowacyjnej głównie we Francji, Austrii, Wielkiej Brytanii, Holandii i Belgii, a także w przedsiębiorstwach: ● sektora budowlanego, ● dużych, ● młodych, ● bez udziału produkcji eksportowej oraz eksportujących 50% i więcej swojej produkcji.

Potrzeba poprawy poziomu wydajności pracowników, jako czynnik endogeniczny, wydaje się pobudzać do wdrażania innowacji bardziej przedsiębiorstwa: ● Luksemburga, Belgii i Grecji, ● sektora budowlanego, ● małe, ● młode, ● bez produkcji eksportowej.

Natomiast drugi czynnik endogeniczny w postaci „potrzeby poprawienia poziomu wydajności maszyn i urządzeń” stał się bodźcem do wprowadzania innowacji częściej w przedsiębiorstwach: ● włoskich, portugalskich i hiszpańskich, ● sektora przemysłowego, ● małych, ● najstarszych i średnich wiekowo, ● eksportujących poniżej 50% swojej produkcji.

Generalnie, wśród krajów o zbliżonym do Polski poziomie rozwoju, a więc w Hiszpanii, Grecji i Portugalii, częstotliwość występowania czynników motywujących do wprowadzania innowacji była następująca:

- odpowiedź na potrzeby konsumentów: w Hiszpanii 35% odpowiedzi, w Grecji 21% odpowiedzi, w Portugalii 29% odpowiedzi;
- zwiększająca się konkurencja cenowa: w Hiszpanii 9% odpowiedzi, w Grecji 14% odpowiedzi, w Portugalii 15% odpowiedzi;
- zwiększająca się konkurencja produktowa: w Hiszpanii 11% odpowiedzi, w Grecji 20% odpowiedzi, w Portugalii 10% odpowiedzi;
- dostosowanie się do nowych regulacji lub prawnych zobowiązań: w Hiszpanii 7% odpowiedzi, w Grecji 10% odpowiedzi, w Portugalii 6% odpowiedzi;
- potrzeba poprawy poziomu wydajności pracowników: w Hiszpanii 14% odpowiedzi, w Grecji 19% odpowiedzi, w Portugalii 12% odpowiedzi;
- potrzeba poprawy poziomu wydajności maszyn i urządzeń: w Hiszpanii 19% odpowiedzi, w Grecji 14% odpowiedzi, w Portugalii 24% odpowiedzi.

dr inż. Jerzy Baruk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Instytut Zarządzania i Marketingu

PRZYPISY

- 1) Por. J. BARUK, *Istota działalności innowacyjnej i jej utrudnienia*, [w:] *Człowiek i rynek*, pod red. S. PARTYCKIEGO, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2004, t. 1, s. 231–237.
- 2) Por. *Jak znajdować innowacje*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 8, s. 16–17.
- 3) Por. Th. D. KUCZMARSKI, *What is Innovation? And Why aren't Companies Doing More of It?*, „Journal of Consumer Marketing” 2003, nr 6, s. 536.
- 4) Por. J. BARUK, *Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 11–14.
- 5) Por. *Poszukiwanie innowacyjnych modeli biznesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 10, s. 29–30.
- 6) Por. W. GRUDZEWSKI, I. HEJDUK, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 55.
- 7) Por. J. KARWOWSKI, *Partnerstwo w regionie – modny slogan czy determinanta rozwoju*, [w:] *Partnerstwo w regionie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, s. 133.
- 8) J. BARUK, *Charakterystyka działalności badawczo-rozwojowej*, „Problemy Zarządzania” 2004, nr 1, s. 37.
- 9) Por. „Innobarometer”, European Commission, Directorate General Press and Communication, luty 2004.
- 10) Tamże, s. 3.

Kategoria instytucjonalizmu w tworzeniu regionalnych systemów innowacyjnych

Arkadiusz Świadek

Zrozumienie i akceptacja rozwoju innowacji jako interaktywnego procesu uczenia się zakwestionowały zasadniczo hipotezę o dominującej roli liniowej koncepcji procesu innowacyjnego¹⁾. Modelowanie regionalnych systemów innowacyjnych opiera się mniej na idei innowacji, częściej natomiast na procesowości tego zjawiska, a szerzej dynamizmie systemowym²⁾. Podejście liniowe do procesu innowacyjnego jest wykorzystywane jako uproszczony model rzeczywistości (politycznie poprawny), celem subiektywnej możliwości na niego oddziaływania i stymulowania przez instrumenty polityki makroekonomicznej. To uproszczone założenie prowadzi do niskiej efektywności systemu innowacyjnego jako całości. Jest to niestety wynik niezrozumienia fenomenu, jakim są procesy innowacyjne. To jednocześnie kolejny dowód (nie wprost) podważający nie tyle chęć, co możliwość sterowania mechanizmami rządzącymi procesami innowacyjnymi w skali makro (narodowej).

Nie angażując się w szczegółowe rozpatrywanie modeli procesu innowacyjnego, można stwierdzić, że obecnie akceptowany jest model S.J. Kline'a i N. Rosenberga, który zakłada endogeniczność, dynamiczność i nieliniowość, co odrzuca lub ogranicza możliwość stosowania tradycyjnych modeli liniowych. Powszechnie akceptowany model związanego łańcucha jest ważną przesłanką w budowie regionalnego systemu innowacyjnego. Zrozumienie jego istoty, akceptacja wewnętrznej synergii, wzajemnych wewnętrznych interakcji, roli instytucji pośredniczących, różno- i wieloetapowości w kreowaniu innowacji jest warunkiem koniecznym do stworzenia opartego na nowych technologiach efektywnego, dynamicznego i kumulatywnego systemu transferu wiedzy w regionie.

System innowacyjny to nie tylko suma elementów, z których się składa. Kluczowe znaczenie dla jego sprawności mają głównie interakcje między tymi elementami (czynnikami)³⁾. Jedne z pierwszych badań nad wymiarem przestrzennym systemu innowacyjnego przeprowadził blisko 100 lat temu Alfred Marshall⁴⁾. Wprowadził on pojęcie dystryktów przemysłowych (okręgów). To badanie dowiodło, że lokalizacja przestrzenna wpływa na proces uczenia się organizacji przez mechanizm wzajemnych związków, na przykład wzrost prawdopodobieństwa spotkań (relacji) między różnymi uczestnikami w systemie innowacyjnym⁵⁾.

Nowe okręgi przemysłowe zidentyfikowano na przełomie lat 70. i 80. XX wieku w północno-wschodnich i środkowych Włoszech, gdzie przedsiębiorstwa przyswajały nowe technologie łatwiej i szybciej, dostosowując się do zmian światowej gospodarki⁶⁾. Korzyści wynikające z kombinacji elastyczności ze specjalizacją były tworzone wzdłuż lokalnego łańcucha wartości bazującego na współpracy w obrębie okręgu przemysłowego.

U podstaw prób poznania (zglobiania) regionalnych systemów innowacyjnych (RSI) leżą instytucjonalne i neoinstytucjonalne teorie firmy. Do najważniejszych z nich zaliczamy⁷⁾: teorię klasy próżniaczek T. Veblena, teorię kosztów transakcyjnych R. Coase'a, teorię kontraktualną firmy, teorię agencji czy neoinstytucjonalną teorię przedsiębiorstwa O. Williamsona. Nie angażując się i nie przybliżając w szczegółach znaczenia i dorobku poszczególnych podejść można stwierdzić, że dały one fundamenty pod budowę zasad tworzenia i zrozumienia istoty regionów innowacyjnych. Funkcjonowanie mechanizmów na rynku nie opisywanych przez ekonomię neoklasyczną pozwoliło rzucić inne nowe światło na funkcjonowanie rynku i jego organizacji. Szczegółowej analizie poddano przedsiębiorstwo, jako podmiot rynkowy o określonych celach, zachowaniach i strukturze w przeciwieństwie do „czarnych skrzynek” szkoły klasycznej i neoklasycznej.

Interpretacja wyrażenia „instytucjonalizm” budzi obecnie wiele wątpliwości. W centrum uwagi szkoły instytucjonalnej i neoinstytucjonalnej okazują się być nie tyle instytucje *sensu stricto*, lecz mechanizmy, sposoby i ramy zbiorowych działań. Niestety, w różnych opracowaniach ma miejsce zawężona i potoczna interpretacja zjawiska instytucji, przez co ich autorzy skupiają swoją uwagę na dopasowaniu mechanizmów stymulujących innowacje do istniejących struktur, a nie dostosowaniu struktur do pożądaných mechanizmów. Jest to oczywiste *qui pro quo*, które z założenia ogranicza możliwość efektywnego zbudowania regionalnego systemu innowacji opartego na zasadach tradycyjnego (czytaj teoretycznego) instytucjonalizmu. Dopełnieniem tego mylnego rozumowania niech będą próby odgórnego tworzenia i sterowania RSI, co jest sprzeczne z ideą „klastrow” powstających w drodze naturalnych mechanizmów popytowo-podażowych. W tym przypadku podejmuje się próby budowania

konsensusu między wszystkimi zainteresowanymi stronami (*key actors*), co stanowi próbę quasi-oddolnego konstruowania rozwiązań proinnowacyjnych⁸⁾. Mimo że metodologia budowania strategii innowacyjnych nakazuje badanie popytu i podaży technologii, to w różnych regionach w Europie naciski w tym obszarze były rozłożone nierównomiernie.

Dynamiczne zmiany, jakie mają miejsce w technologii i konkurencyjności, wymagają elastyczności zarówno przedsiębiorstw, jak i polityki innowacyjnej w regionie i kraju. Takim metodologicznie poprawnym podejściem do problematyki instytucjonalizmu była konstrukcja narodowego i sektorowego systemu innowacyjnego w Australii czy Kanadzie⁹⁾, a na przeciwnym biegunie efektywności przypadek Austrii¹⁰⁾.

Koszty transakcji jako nieodłączny element instytucjonalizmu mogą być ograniczane przez zjawisko kooperacji¹¹⁾. Zmniejszają się tym samym koszty kreowania innowacji, a więc i koszty procesu innowacyjnego. Ze względu na różne ograniczenia występujące na drodze do kooperacji (np. niepewność, niezgoda itp.) istnieje potrzeba jej formalizacji, co również przyczynia się do podnoszenia kosztów¹²⁾. Być może brzmi to jak paradoks, jednak jak pokazują doświadczenia różnych krajów i regionów koszty transakcji wynikające z konieczności formalizacji procesu kooperacji są niewspółmiernie niższe od kosztów, jakie ponosi się, gdy kooperacja jest zjawiskiem szczątkowym (incydentalnym).

Podsumowując część dotyczącą podejścia procesowego i instytucjonalnego można stwierdzić, że istnieją spore rozbieżności co do prawidłowej aplikacji (implementacji) tych fundamentów do systemów innowacyjnych, bez znaczenia jest w tym wypadku płaszczyzna krajowa czy regionalna. Synteza tych podejść daje prawidłowe ramy do konstrukcji i tworzenia systemów innowacyjnych (SI) opartych na etapach:

- identyfikacji mechanizmów rządzących innowacjami w ujęciu procesowym;
- wskazania słabości mechanizmów kreowania nowych wyrobów;
- propozycji zmian w istniejących schematach programów stymulowania postaw innowacyjnych w kraju lub regionie uwzględniających rozwiązania wpływające na redukcję kosztów transakcyjnych.

Spełnienie tych warunków stanowi nieodzowny element kreowania systemów innowacyjnych opartych na przesłankach procesowości, instytucjonalizmu, dynamizmu systemowego i jego efektywności.

Na podstawie wyżej przedstawionych wywodów (argumentacji) istotą teorii systemów innowacyjnych są zatem relacje między wewnętrznymi aktorami w regionie oraz ich integracja z zewnętrznymi sieciami międzyregionalnymi¹³⁾. W tym przypadku podejście (układ) terytorialne (*milieu approach*) to interakcje rozwijające się między uczestnikami regionu postrzegane jako proces nabywania wiedzy o wielostronnych transakcjach, które prowadzą do wygenerowania innowacyjnych dóbr i usług, i jako proces uczenia się o konwergencji w znaczeniu poprawy efektywności form współpracy zarządzania zasobami¹⁴⁾. Wzajemne związki i proces nabywania wiedzy nie są zadaniem prostym, na co wskazują badania prowadzone m.in.

w Stanach Zjednoczonych, w których zwrócono uwagę na aspekt braku wspólnego systemu komunikowania między instytucjami wspomagającymi a pracodawcami¹⁵⁾. Komplikacje wynikające z problemu (zasady *talk the talk* (mówienie o mówieniu), mimo istnienia fizycznej infrastruktury wspomagającej działalność innowacyjną, uniemożliwiają sprawny przepływ wiedzy, a zatem ograniczają interakcje, czego konsekwencją jest mało efektywny system innowacyjny w regionie.

Suma gier różnych uczestników instytucjonalnych i mikroorganizacji prowadzi do nowej ścieżki samopodtrzymującego się rozwoju opartego na inwestycjach niematerialnych, dostępie do informacji o umiejętnościach i dynamicznym rozwoju związanej z tym infrastruktury¹⁶⁾. Badania nad interakcjami prowadzono również w krajach Ameryki Łacińskiej, gdzie skupiono się głównie na szkolnictwie wyższym, uznając jego nadrzędną rolę w regionalnym tworzeniu wiedzy¹⁷⁾. Czynniki przestrzenne (jak podaż wykwalifikowanej siły roboczej, badania, transfer technologii i konsulting), rynek i poziom konkurencji, trendy technologiczne w poszczególnych przemysłach, ryzyko współpracy są tak samo istotnymi elementami środowiska biznesowego, jak polityka badawczo-rozwojowa¹⁸⁾. Związki kooperacji mogą mieć różne znaczenie dla transferu informacji:

- wysoki stopień kooperacji może korespondować z wysokim stopniem podziału pracy i specjalizacji biorąc pod uwagę działalność innowacyjną;
- współpraca może być postrzegana jako kanał transferu wiedzy – badania empiryczne wykazują, że efekty tego przepływu są skoncentrowane w ujęciu przestrzennym w zależności od rodzajów źródeł¹⁹⁾.

Elastyczna polityka stymulująca innowacje powinna być skupiona rzadziej na promowaniu zaawansowania naukowego i tworzenia innowacji w rozumieniu Schumpeterowskim, częściej natomiast na barierach dyfuzji i aplikacji. Taką optykę przyjęto w Komisji Europejskiej w UE²⁰⁾. Implementacja właściwie dobranej mieszanki polityk i unikanie barier wywołanych koncentracją, w szczególności na poziomie regionalnym lub krajowym, wymaga stworzenia odpowiedniego systemu komunikacji i kooperacji między różnymi poziomami polityki przemysłowej. Jest to tak samo istotne jak obserwacja integracji międzynarodowych trendów rozwoju i regionalnych potrzeb²¹⁾. Ten typ podejścia próbowano implementować (aplikować) w Austrii w regionie Styrii, gdzie stworzono cztery rodzaje strategii²²⁾: ● zwiększenia kooperacji, ● wspierania absorpcji i dyfuzji nowych rozwiązań, ● podnoszenia jakości i kwalifikacji kapitału ludzkiego, ● reorganizacji instytucji odpowiedzialnych za politykę technologiczną.

Regionalne systemy innowacyjne powstały w Unii Europejskiej jako nowe ramy zarówno koncepcyjne, jak i operacyjne²³⁾. Pierwsze ujęcie bazuje na perspektywie ewolucyjnej. To oznacza, że firmy nie są traktowane jako homogeniczne i atomistyczne jednostki (klasyczna ekonomia firm) ukierunkowane na maksymalizację różnych kategorii, lecz jako zróżnicowane jednostki zdolne do nauki zarówno na podstawie własnych doświadczeń, jak i od innych. Przedsiębiorstwa

nie kreują innowacji w izolacji. W rzeczy samej relacje między firmami i innymi organizacjami są identyfikowalne jako istotne dla kształtowania procesów innowacyjnych²⁴. Dla ewaluacji RSI potrzebnych jest więcej analiz (badań) niż obszar między przedsiębiorstwami a sektorem B+R, co było podstawą debat nad transferem technologii od początku lat 80. ub. stulecia. Liniowy model procesu innowacyjnego stworzył podstawy do prowadzonych analiz, co obecnie jest niewystarczające dla wyjaśnienia wysokiej elastyczności produkcji dóbr zaawansowanych technologicznie. Sieć innowacyjna w obszarze przedsiębiorstwa i publiczna sfera B+R powinny być traktowane na równi z innymi relacjami (związkami). Z punktu widzenia perspektywy regionalnej istotne jest określenie udziału uczestników, którzy współdziałają w regionie, i tych którzy funkcjonują (oddziałują) poza nim. Ta wewnętrzna gra między zróżnicowanymi uczestnikami z regionu i poza jest centralnym punktem koncepcji innowacyjnego otoczenia oraz teorii sieci innowacyjnych²⁵. Ujęcie operacyjne RSI jest obecnie manifestowane przez popularność programów regionalnych strategii innowacyjnych takich, jak: RITTS, RIS, RIS+, TRIP realizowanych w UE²⁶.

Z pojęciem systemu innowacyjnego wiąże się nierozdzielnie regionalny potencjał innowacyjny, rozumiany jako czynniki wspomagające i utrudniające możliwości innowacyjne regionu²⁷. Regionalny potencjał innowacyjny jest uzależniony od sieci informacyjnej (relatywnie prostej), sieci innowacyjnej (bardzo skomplikowanej) i sieci wiedzy (znajdującej się między nimi, ale o rosnącym znaczeniu)²⁸. Sieć innowacyjna nie jest immanentnie i permanentnie zdolna do tworzenia nowych wyrobów i technologii. Sukces firmy funkcjonującej w takiej sieci jest uzależniony od struktury zarządzania regionem. Wpływa to na poziom kosztów transakcyjnych (informacji i ryzyka) przez wzrost zaufania i powtarzalności relacji, co ogranicza „dylemat więźnia” i „moralne ryzyko”²⁹. Sieć powinna z jednej strony wpływać pozytywnie na rozwój regionu, lecz z drugiej strony efekty regionalnej kooperacji zależą od konkretnych potrzeb oraz możliwości kooperacyjnych partnerów, którzy powinni na te potrzeby odpowiedzieć³⁰.

Inkubacja nowych produktów i procesów ma miejsce w regionach metropolitalnych, co określane jest brzegiem konkurencyjności regionu³¹. Kontakty przedsiębiorstw przemysłowych z zewnętrznymi ośrodkami badawczymi i instytucjami są natomiast istotą rozwoju konkurencyjności i umiejętności innowacyjnych, szczególnie w regionach peryferyjnych³².

Należy pamiętać, że podejście RSI zakłada istnienie odmienności charakterystyk technologicznych regionów. Tymczasem przypadek biotechnologii w Australii i Austrii, czyli dublowania nakładów i zadań B+R, pokazuje, że różne substytucyjne regiony mogą działać szkodząc sobie wzajemnie. To sugeruje konieczność występowania polityki o zasięgu krajowym, pełniącej funkcje głównie koordynacyjne. Innym często popełnianym błędem jest próba ograniczenia identyfikacji interakcji do przedsiębiorstw przemysłowych w regionie, co w przypadku regionów o przestarzałej,

archaicznej czy tradycyjnej strukturze przemysłowej traci sens, praktyka światowa dowodzi bowiem istnienia bardzo innowacyjnych usług okołoprzemysłowych. To spostrzeżenie pozwala rozszerzyć dotychczasowe spektrum rozważań o inne relacje, co ma szczególne znaczenie dla regionów polskich.

dr Arkadiusz Świadek

Institut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

- ¹ CH. EDQUIST, M.-L. ERIKSSON, H. SJÖRGEN, *Characteristics of Collaboration in Product Innovation in the Regional System of Innovation of East Gothia*, „European Planning Studies” 2002, nr 5, s. 565.
- ² Por. F. JANSZEN, G. DEGENAARS, *A Dynamic Analysis of the Relations Between the Structure and the Process of National Systems of Innovation Using Computer Simulation: The Case of the Dutch Biotechnological Sector*, „Research Policy” 1998, vol. 27, s. 37; P. COOKE, M.G. URANGA, G. ETXEBARRIA, *Regional Innovative Systems: Institutional and Organisational Dimension*, „Research Policy” 1997, nr 26, s. 475.
- ³ M. FRITSCH, *Co-operation in Regional Innovation Systems*, „Regional Studies” 2001, nr 35.4, s. 305.
- ⁴ Szerzej A. MARSHALL, *Principles of Economics. An Introductory Volume*, 8th edition, Macmillan, London 1920/1890, s. 565.
- ⁵ Por. A. AMIN, A. MALBERG, *Competing Structural and Institutional Influence on the Geography of Production in Europe*, [w:] *Post-Fordism: A Reader*, A. Amin (red.), Blackwell Publisher, Oxford 1994. Por. OECD: *Cities and Regions in the Learning Economy*, Published by the Centre for Educational Research and Innovation (CERI), OECD 2001.
- ⁶ Szerzej M. PIORE, C. SABEL, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York 1984.
- ⁷ Szerzej na temat ewolucji szkół teorii firmy w pracy T. GRUSZECKIEGO, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
- ⁸ Takie rozwiązanie okazało się skuteczne w Irlandii.
- ⁹ Szerzej J. MARCEAU, *Divining Directions for Development: a Co-operative Industry-government-public Sector Research Approach to Establishing R&D Priorities*, „R&D Management” 2002, nr 32.
- ¹⁰ Szerzej D. STURN, *Decentralized Industrial Policies in Practice: The Case of Austria and Styria*, „European Planning Studies” 2000, vol.8, nr 2.
- ¹¹ P. MASKELL, A. MALMBERG, *The Competitiveness of Firms and Regions, „Ubiquitification” and the Importance of Localized Policy*, „Research Memoranda” 1999, nr 00-23, Maastricht University, Merit 1999. Ponadto szerzej zjawiskiem kooperacji autor zajmuje się w kolejnym punkcie.
- ¹² H. ALM, M. McKELVEY, *When does Cooperation Positively or Negatively Affect Innovation? An Exploration into Turbulent Waters*, Discussion Paper nr 39 at CRIC (Center for Research on Innovation and Competition), University of Manchester, Manchester 2000.
- ¹³ R. STERNBERG, *Innovation Networks and Regional Development – Evidence from the European Regional Innovation Survey (ERIS): Theoretical Concepts, Methodological Approach, Empirical Basis and Introduction to the Theme Issue*, „European Planning Studies” 2000, vol. 8, nr 4, s. 392.

- ¹⁴⁾ Por. *op.cit.*; por. P. COOKE, M.G. URANGA, G. ETXEBARRIA, *Regional Innovative Systems: Institutional and Organisational Dimension*, „Research Policy” 1997, nr 26.
- ¹⁵⁾ Szerzej S.A. ROSENFELD, *Just Clusters. Economic Development Strategies that Reach More People and Places. Regional Technologie Strategies*, Carbor NC, wrzesień 2002, s. 32.
- ¹⁶⁾ G. DOSI, *Some Notes on National Systems of Innovation and Production, and Their Implications for Economic Analysis*, [w:] D. ARCHIBUGI, J. HOWELLS, J. MICHIE (red.), *Innovation Policy in a Global Economy*, Cambridge University Press, Cambridge 1999, s. 35–48.
- ¹⁷⁾ Szerzej R. AROCENA, J. SUTZ, *Changing Knowledge Production and Latin American Universities*, „Research Policy” 2001, vol. 30, s. 1221.
- ¹⁸⁾ F. MEYER-KRAHMER, U. GUNDRUM, *Innovationförderung im ländlichen Raum*, „Raumforschung und Raumordnung” 1995, nr 49, s. 177–185.
- ¹⁹⁾ A.B. JAFFE, *Real Effects of Academic Research*, „American Economic Review” 1989, nr 79, s. 957–70. L. ANSELIN, A. VARGA, Z.J. ACS, *Local Geographic Spillovers Between University Research and High Technology Innovation*, „J. Urban Economy” 1997, nr 42, s. 422–48.
- ²⁰⁾ L. SOETE, A. ARUNDELL, *An Integrated Approach to European Innovation and Technology Diffusion Policy*, Commission of the European Communities, Brussels 1993.
- ²¹⁾ D. STURN, *op.cit.*, s. 170.
- ²²⁾ *Op.cit.*
- ²³⁾ CH. EDQUIST, M.-L. ERIKSSON, H. SJÖRGEN, *Characteristics of Collaboration...*, *op.cit.*, s. 564.
- ²⁴⁾ P. COOKE, *Introduction: Origins of the Concept*, [w:] H.-J. BRACZYK, P. COOKE, M. HEIDENREICH (red.), *Regional Innovation Systems: The Role of Governance in a Globalized World*, PA: UCL, London and Philadelphia 1998.
- ²⁵⁾ R. STERNBERG, *Innovation Networks...*, *op.cit.*, s. 392.
- ²⁶⁾ Od 1994 roku ponad 100 regionów w Unii Europejskiej skorzystało z tych programów.
- ²⁷⁾ R. STERNBERG, *Innovation Networks...*, *op.cit.*, s. 392
- ²⁸⁾ R. HUGGINS, *Competitiveness and the Global Region: The Role of Networking*, Paper prepared for the Regional Studies Association Conference on *Regional Futures: Past and Present, East and West*, Mass, Gothenburg 1995.
- ²⁹⁾ J. GANCARCZYK, M. GANCARCZYK, *Konkurencyjność skupisk przemysłu (clusters) – od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 2–3, s. 80.
- ³⁰⁾ G. GRABHER, D. STARK, *Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis and Postsocialism*, „Regional Studies” 1997, nr 31, s. 533–44.
- ³¹⁾ A.T. THWAITES, *Some Evidence of Regional Variations in the Introduction and Diffusion of Industrial Products and Processes within British Manufacturing Industry*, „Regional Studies” 1982, nr 16, s. 371–381; N. ALDERMAN, *Predicting Patterns of Diffusion of Process Innovation within Great Britain*, Paper presented to the Twenty-Fifth European Congress of the Regional Science Association, 27–30 sierpień 1985 Budapest; M.M. FISCHER, *Innovation, Diffusion and Regions*. Chapt. 5, [w:] A.E. ANDERSSON, D.F. BATTEN, C. KARLSSON (red.), *Knowledge and Industrial Organization*. Springer, Berlin, Heidelberg, New York 1989, s. 47–61.
- ³²⁾ Szerzej A. FRENKEL, *Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region*, „European Planning Studies” 2003, vol. 11, nr 2, s. 117.

Uwzględnienie zarządzania ryzykiem w organizacji sprzedaży energii elektrycznej

Dariusz Michalski

Istnieje wiele sposobów na stworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku energii elektrycznej. Jednak każdy z dostępnych wariantów łączy się nierozzerwalnie ze zbudowaniem wizerunku wiarygodnego kontrahenta, zapewnieniem niskiego kosztu finansowania działalności operacyjnej oraz ustabilizowaniem przyszłych wyników finansowych. Każdy z wymienionych aspektów nieodłącznie związany jest z pojęciem ryzyka i koniecznością zarządzania nim, a ponieważ handel energią elektryczną w warunkach wolnego rynku energii należy do jednych z najbardziej ryzykownych działalności, należy w przypadku przedsiębiorstw elektroenergetycznych zwrócić szczególną uwagę na aspekt zarządzania ryzykiem w trakcie realizacji dostaw energii elektrycznej.

Należy zadać pytanie, czy potencjalny kontrahent jest przygotowany do zabezpieczenia nie zakłóconych dostaw energii elektrycznej oraz czy zmiany sytuacji na rynku energii i w gospodarce nie wpłyną negatywnie na możliwość wywiązywania się przez niego ze zobowiązań kontraktowych. Klienci powinni rozważyć już na etapie przygotowywania swoich strategii biznesowych, jaką wartość niesie ze sobą współpraca z wiarygodnym i solidnym kontrahentem. A jakie mogą być koszty zawierania kontraktów z firmą, która nie zarządza świadomie ryzykiem swojej działalności.

Funkcjonowanie dostawców energii elektrycznej w warunkach konkurencji jest narażone na tak znaczne ryzyko, że otrzymany obraz, będący odpowiedzią na pytania dotyczące jedynie prawdopodobnych zagrożeń oraz wywołanych przez nie strat finansowych, może nie oddawać całości zagrożeń. Części z nich nawet nie jesteśmy w stanie wcześniej przewidzieć. Dodatkowo mogą się one wzajemnie przenikać. Świadomość tego skłania do zadawania tych samych pytań w odmienny sposób:

- czego przedsiębiorstwo może być pewne,
- jakie procesy biznesowe są pewne,
- gdzie kończy się pewność i zaczyna ryzyko?



Określenie tego, co pewne oraz obszaru ryzyka tworzy dopiero całościowy obraz położenia przedsiębiorstwa na rynku energii elektrycznej. Dużą rolę w tym procesie odgrywają narzędzia wspierające szacowanie niepewności. Niestety, na rynek energii elektrycznej nie można w prosty sposób przenieść rozwiązań sprawdzonych na innych rynkach. Narzędzia mające wspomóc kierownictwo w podejmowaniu decyzji muszą być dostosowane do indywidualnej specyfiki tego rynku oraz nowej roli energii elektrycznej, stającej się na wolnym rynku towarem, który jednak ze względu na swoją charakterystykę wywołuje znaczne ryzyko dla wszystkich jego uczestników.

W takiej sytuacji kluczowego znaczenia nabiera właściwa organizacja procesu akceptacji, zawierania i rozliczania transakcji sprzedaży energii elektrycznej. Powinna ona umożliwić analizę ryzyka jeszcze przed wykonaniem transakcji. Dodatkowo należy tak zaprojektować ten proces, aby zneutralizować negatywny wpływ ryzyka na rentowność transakcji.

Elementy procesu realizowania transakcji na konkurencyjnym rynku energii elektrycznej

Realizacja transakcji na rynku energii elektrycznej może zostać podzielona na cztery etapy: ● zawieranie, ● zatwierdzanie, ● zarządzanie ryzykiem, ● rozliczanie i księgowanie transakcji.

Jednak przed rozpoczęciem jakiegokolwiek działalności handlowej kierownictwo przedsiębiorstwa i *front office* muszą wypracować strategię rozwoju działalności biznesowej, będącą w zgodzie z polityką zarządzania ryzykiem i określonym profilem relacji planowanego wyniku finansowego i podejmowanego ryzyka. *Front office* powinien codziennie analizować swoją pozycję rynkową (poprzez identyfikację i analizę wszystkich otwartych pozycji) oraz szacować poziom ryzyka rynkowego i kredytowego.

Kontrakty, charakteryzujące się znacznym skomplikowaniem lub długim okresem trwania, mogą wymagać dodatkowych analiz, celem określenia ich rzeczywistej wartości rynkowej¹⁾. Jeżeli przygotowana transakcja wykracza poza ramy standardowych kontraktów, do jej zawarcia konieczne jest przeprowadzenie dodatkowych analiz, celem uzyskania akceptacji *middle* i *back office* oraz zarządzania ryzykiem. Służby uczestniczące w jej realizacji powinny spotkać się, aby przedyskutować transakcję i w pełni zrozumieć jej konstrukcję oraz wypracować sposób jej oceny²⁾. Wycena wartości rynkowej (tzw. *mark-to-market*) transakcji zostaje przeprowadzona na podstawie aktualnych danych rynkowych i przyjętych założeń. Dane te są wprowadzane do modelu, zbudowanego na podstawie założeń dotyczących kosztów ryzyka operacyjnego, płynności rynku oraz ryzyka rynkowego.

Innym zadaniem jest przygotowanie profilu ryzyka dla każdego produktu i każdej lokalizacji transakcji (jeżeli są one przeprowadzane na różnych rynkach). Powinien on brać pod uwagę informacje nie tylko o przewidywanych cenach³⁾, ale również o ich zmienności. Krzywa cen *forward* jest dzielona zwykle na dwa okresy:

- okres notowany na rynku;

- okres analizowany oparty na prognozie cenowej przygotowanej na podstawie analizy fundamentalnej rynku i technik prognostycznych.

Wszystkie wartości cen i zmienności przygotowane przez *front office* powinny być ocenione i akceptowane przez służby *middle office*.

Logistyka kontraktu sprzedaży energii elektrycznej jest ściśle powiązana z grafikiem fizycznego przepływu energii z punktu A do punktu B. Aby to wykonać, osoba przygotowująca grafiki powinna uzyskać wszystkie niezbędne informacje przedstawiające pozycję przedsiębiorstwa dla każdego okresu rozliczeniowego (np. 1 godziny) dla każdego: ● produktu, ● miejsca poboru, ● dostawy energii, ● czasu jej trwania.

Na ich podstawie określa się ilości i lokalizacje, które powinny znaleźć się w grafiku. Jeżeli ryzyko wolumenu⁴⁾ jest ponoszone przez dostawcę, dodatkowo powinien zostać zaprognozowany popyt jego klientów.

W przypadku możliwości wystąpienia ograniczeń przesyłowych lub konieczności wzięcia udziału w aukcjach na zdolności przesyłowe przygotowujący grafiki powinien również dokonać analizy najkorzystniejszej trasy przesyłu energii. W przypadku wystąpienia jakichkolwiek zagrożeń dla realizacji kontraktu (np. braku możliwości przesyłu energii), przygotowujący grafik powinien niezwłocznie skontaktować się z osobą, która go zawarła.

Miejsce zarządzania ryzykiem w realizacji transakcji na rynku energii elektrycznej

Kluczowym zagadnieniem dla skutecznego zarządzania ryzykiem w czasie realizacji sprzedaży energii elektrycznej jest wdrożenie procedury zatwierdzania transakcji. Może być ona podzielona na trzy podstawowe kategorie: ● zatwierdzanie struktury transakcji⁵⁾, ● ocena, ● akceptacja.

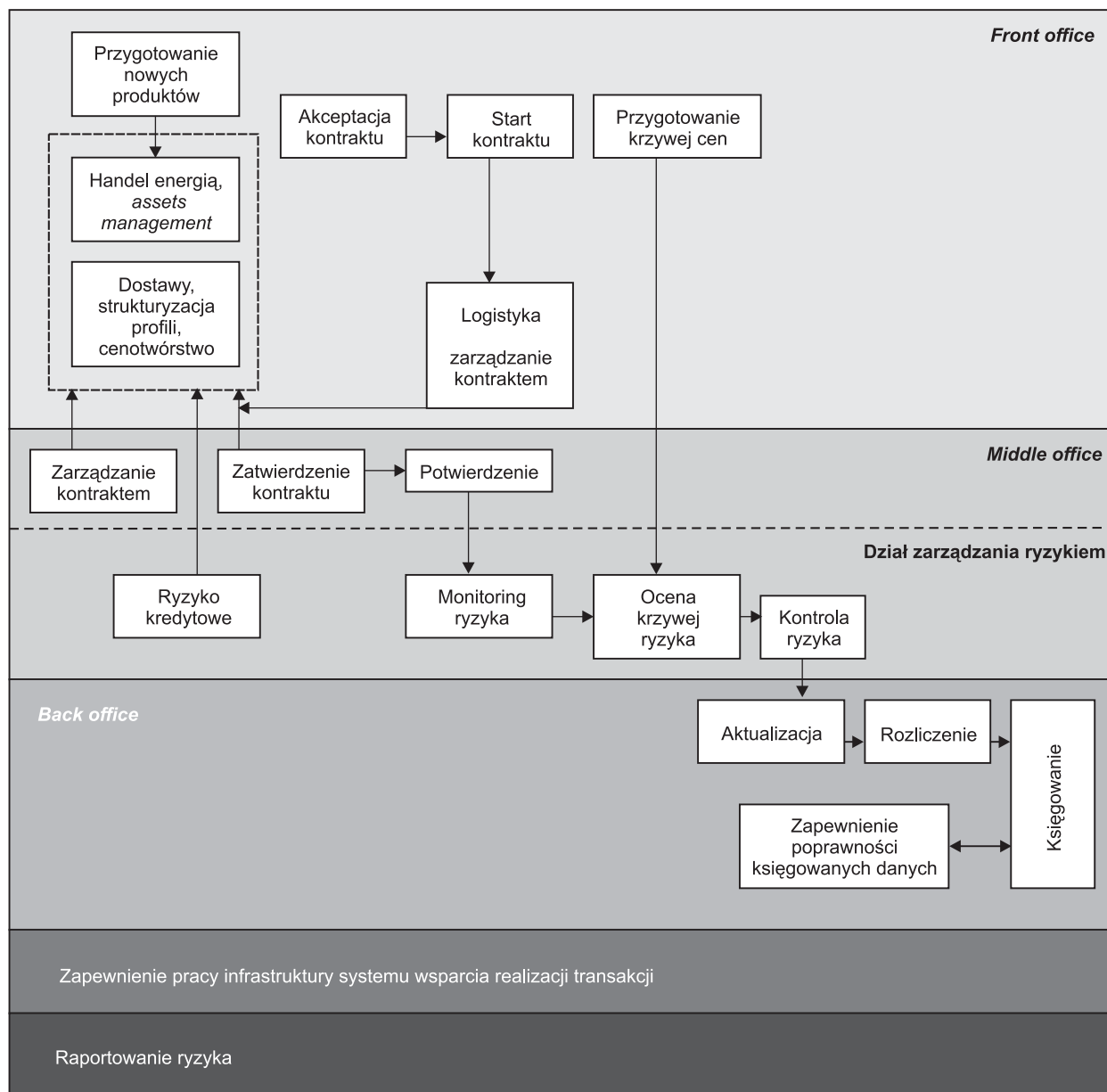
W trakcie przygotowywania struktury transakcji *middle office* jest odpowiedzialne za przegląd warunków i konstrukcji kontraktów oraz sprawdzenie poprawności przyjętych założeń. W tym samym czasie następują też identyfikacja i kwantyfikowanie ryzyk.

Ocena transakcji zostaje przeprowadzona przed wprowadzeniem kontraktu do systemu handlowego. Realizują ją niezależnie od siebie *front* i *middle office*: ● *front office* powinien przeprowadzić analizę zgodności posiadanych danych z systemem handlowym oraz potwierdzić ich poprawność; ● *middle office* powinien sprawdzić poprawność analiz przeprowadzonych w *front office* i przeprowadzić własne badanie zgodności danych.

Podwójne zbadanie poprawności danych umożliwia uniknięcia błędów w oszacowaniu ryzyka, które mogą zostać w przeciwnym razie zidentyfikowane dopiero w momencie wykonania kontraktu.

Weryfikacja transakcji polega na ustaleniu, czy zawiera ona tylko zaakceptowane produkty i czy odbywa się ona na rynkach dopuszczonych do handlu. Bada się także, czy osoby realizujące transakcję posiadają wymagane upoważnienia i nie przekraczają otrzymanego mandatu.

Po zawarciu kontraktu, *middle office* powinien niezwłocznie zweryfikować poprawność wprowadzonych do systemu danych kontraktu, także potwierdzeń stron



Rys. Cykl realizacji transakcji na rynku energii elektrycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Governance and Controls*, Committee of Chief Risks Officers, CCRO 2002, s. 17.

trzecich oraz dokonanych analiz ryzyka. Od tej pory *middle office* przejmuje podstawową funkcję kontrolną w realizacji transakcji. Dodatkowo komórki organizacyjne odpowiedzialne za kontrolę ryzyka kredytowego oraz administrację kontraktami powinny stale monitorować realizację kontraktu w czasie jego trwania, aby zapewnić utrzymanie właściwego poziomu dostaw oraz zabezpieczenia ryzyka kredytowego.

W momencie, gdy kontrakt zostanie zakończony i wszystkie zobowiązania wypełnione, *back office* dokonuje jego rozliczenia (rozliczanie niezgodności i fakturowanie kontrahentów) i księgowania. Przed dokonaniem rozliczenia z klientem należy jeszcze przeprowadzić aktualizację danych tak, aby dane na fakturze były zgodne ze stanem rzeczywistym. Wszelkie rozbieżności powinny zostać wyjaśnione przez personel *front office*. Aktualizacja powinna być przeprowadza-

na niezależnie od samego procesu wykonywania transakcji oraz jej logistyki. *Back office* odpowiedzialne jest również za płatność, co powinno być realizowane niezależnie od pozostałych czynności.

Efektywnie zaprojektowana organizacja procesu zarządzania realizacją transakcji handlowych powinna zagwarantować:

- skuteczność mechanizmu kontrolnego,
- efektywną wymianę informacji pomiędzy kierownictwem a służbami operacyjnymi,
- efektywną wymianę danych w ramach jednego poziomu organizacyjnego,
- przejrzystość odpowiedzialności,
- poufność danych i raportów.

Middle office prowadzi codzienny monitoring pozycji, dbając o to, aby każda indywidualna transakcja miała swoje odzwierciedlenie w profilu ryzyka. Pod-

stawowym narzędziem wykorzystywanym do oceny ryzyka transakcji jest krzywa cen. *Middle office* weryfikuje przygotowaną przez *front office* krzywą cenową na podstawie własnych niezależnie pozyskanych informacji z rynku. Proces kontroli i analizy ryzyka składa się z następujących czynności:

- codzienna ocena zrealizowanego i nie zrealizowanego wyniku oparta na wycenie *mark-to-market*,
- szacowanie ryzyka oparte na takich miarach, jak VaR, PaR, czy C-FaR⁶⁾,
- analizy wrażliwości,
- *stress testing*⁷⁾,
- ocena ryzyka płynności.

Do zadań zarządzania ryzykiem w zakresie zawieranych transakcji handlowych należy także ocena ryzyka kredytowego. Polega ona na sprawdzeniu, czy nie zostały przekroczone indywidualne limity kredytowe przedsiębiorstw i handlowców oraz globalny limit przedsiębiorstwa.

W przypadku przekroczenia jakiegokolwiek limitu, właściwe służby informują o tym osoby odpowiedzialne za to ryzyko oraz kierownictwo firmy. Nadzorują one jednocześnie przeprowadzenie działań korygujących.

Ryzyko kredytowe należy badać indywidualnie dla każdego kontrahenta. Może to jednak nie wystarczyć do uzyskania właściwego powiązania wyceny ryzyka kredytowego z aktualną sytuacją na rynku. Dodatkowym wsparciem powinna być analiza działalności handlowej każdego kontrahenta. Szczególnie ważne są informacje odnośnie do jakości zarządzania ryzykiem u kontrahenta oraz spójność jego działalności biznesowej z realizowanym procesem handlowym.

Uwagi końcowe

Cłóść istniejących kontraktów zakupu lub sprzedaży definiowana jest jako portfel (portfelem może też być otwarta pozycja⁸⁾). Portfel zawiera informacje o pozycji przedsiębiorstwa, które są niezbędne do obliczenia ekspozycji na ryzyko. Każda transakcja, zawarta na podstawie zmieniających się warunków rynkowych, prowadzi do zmiany wartości portfela i poziomu jego ryzyka. Na wartość ekspozycji wpływają również zewnętrzne czynniki, opisywane za pomocą danych rynkowych (np. płynność rynku, zmienność cen).

Służby zarządzania ryzykiem powinny zapewniać codzienny przegląd ryzyk oraz dostarczanie informacji o ich poziomie. Proces ten obejmuje następujące elementy:

- monitorowanie pozycji,
- aktualizowanie pozycji o zawarte kontrakty,
- szacowanie poziomów ryzyka,
- przygotowywanie odpowiednich raportów do kierownictwa firmy.

Zarządzanie ryzykiem powinno dotyczyć zagrożeń specyficznych dla rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, czasu dokonywanych operacji oraz przewidywanych kierunków rozwoju firmy. Analiza ryzyka ma na celu określenie ich hierarchii, dokonanie oceny prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz wielkości zasobów finansowych pozwalających na przetrwanie przedsiębiorstwa wobec niekorzystnego wpływu

ryzyka. Wykorzystanie metod matematycznych powinno umożliwić określenie aktualnej wartości ryzyka⁹⁾. Wynikiem powyższej oceny jest specyfikacja narzędzi, które powinny przynajmniej ograniczyć negatywny wpływ poszczególnych zagrożeń na sytuację finansową przedsiębiorstwa.

dr Dariusz Michalski
Grupa Kapitałowa GZE

PRZYPISY

- ¹⁾ Podobnie należy postępować w przypadku wprowadzania do obrotu nowych produktów. Za każdym razem należy ocenić, czy profil ryzyka takiego produktu jest zgodny z polityką zarządzania ryzykiem i tolerancją firmy na ryzyko.
- ²⁾ Opracować strukturę transakcji, scharakteryzować najważniejsze ryzyka oraz wycenić jej wartość.
- ³⁾ Ceny są pozyskiwane z notowań brokerów, elektronicznych platform handlowych, publikacji energetycznych, analizy fundamentalnej przyszłych cen, technik prognozytycznych oraz już zawartych kontraktów *forward*.
- ⁴⁾ W długim i średnim okresie obejmuje niepewność co do przyszłej wielkości sprzedaży, w krótkim okresie zaś stanowi możliwość straty powstałej w wyniku braku dostawy zakontraktowanej ilości i zawiera w sobie zarówno ryzyko operacyjne, jak i wpływ czynników niepewnych, np. pogody.
- ⁵⁾ *Governance and Controls*, Committee of Chief Risks Officers, CCRO 2002, s. 25.
- ⁶⁾ **Wartość narażona na ryzyko (VaR)** to maksymalna kwota, jaką można stracić w wyniku inwestycji w portfel o określonym horyzoncie czasowym i przy założonym poziomie ufności. VaR definiuje się jako stratę, która z pewnym stopniem prawdopodobieństwa w określonym czasie nie zostanie przekroczona. Miara określająca **zysk narażony na ryzyko (PaR)** szacuje, o jaką wielkość przyszłe zyski mogą być niższe od planowanych. Miara ta jest bezpośrednio powiązana z ryzykiem przyszłych wyników finansowych i dlatego znajduje zastosowanie w funkcjonowaniu jednostek realizujących fizyczną dostawę aktywów. Z tego powodu PaR jest szczególnie interesujący dla przedsiębiorstw, które realizują nie tylko działania czysto spekulacyjne, lecz posiadają portfel kontraktów reprezentujący fizyczny przepływ towaru (np. zaopatrują klientów finalnych w energię elektryczną). PaR zakłada, że fizyczna pozycja nie zostanie zamknięta do momentu jej wykonania, co sprawia, że konieczne staje się uwzględnienie wszystkich czynników zagrożających sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. **Przepływy pieniężne narażone na ryzyko (C-FaR)** można zdefiniować jako określone prawdopodobieństwo rozkładu przyszłych przepływów z działalności operacyjnej przedsiębiorstwa dla określonego czasu, ustalone na bazie dostępnych informacji. C-FaR jest miarą pokrewną do VaR. Analiza C-FaR dostarcza informacji do zidentyfikowania, czy przedsiębiorstwo w warunkach ekspozycji na ryzyko posiada niezbędne zasoby finansowe konieczne w celu zaspokojenia nieprzewidzianych płatności, realizacji koniecznych inwestycji, czy kontynuowania badań i rozwoju.
- ⁷⁾ **Stress testing** umożliwia kierownictwu przedsiębiorstwa ocenę wpływu na pozycję finansową przedsiębiorstwa wybranych scenariuszy, opisujących zdarzenia na rynku i w otoczeniu przedsiębiorstwa, które powodują ekstremalne zmiany czynników ryzyka. Właściwie przeprowadzony *stress test* powinien charakteryzować się pewnym poziomem prawdopodobieństwa oraz wysokim poziomem przejrzystości, identyfikować kluczowe założenia testu i ich wpływ na czynniki ryzyka.
- ⁸⁾ Portfel zbudowany jest z zasobów ekonomicznych – aktywów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych), które mają przynieść firmie zysk.
- ⁹⁾ Przykładem może być zastosowanie miary, jaką jest wartość narażona na ryzyko (VaR) do oceny ryzyka rynkowego.

Kategoryzacja wiedzy w organizacji zarządzanej procesowo

Andrzej Chodyński, Adam Stefan Jabłoński, Marek Marian Jabłoński

Rola wiedzy w organizacji działającej na konkurencyjnym rynku

W ramach dynamicznych zmian rynkowych oraz rozwoju nowoczesnych koncepcji zarządzania, wiedzę traktuje się jako szczególny, strategiczny zasób, który poprzez właściwe wykorzystanie może przyczynić się, a nawet znacząco wpłynąć na pozycję konkurencyjne przedsiębiorstw. Na różne źródła przewagi strategicznej wskazują zmieniające się z upływem lat szkoły myślenia strategicznego. Wiele opracowań określa różne czynniki kształtujące pozycję konkurencyjną firmy, sam zaś proces wzrostu konkurencyjności firmy oparty być może na identyfikacji i budowie przewagi konkurencyjnej, tworzeniu podstaw konkurencyjności z wykorzystaniem potencjału konkurencyjności i umiejętności wykorzystania odpowiednich instrumentów konkurencyjności z uwzględnieniem wpływu otoczenia na pozycję konkurencyjną firmy. Wskazuje się przy tym na rolę wiedzy w osiągnięciu tej pozycji¹. Cechą współczesnych organizacji są produkty i procesy bogate w wiedzę, a orientacja procesowa dominuje w funkcjonowaniu firm.

Szansa na uzyskanie wysokiej pozycji konkurencyjnej tkwi w kapitale intelektualnym organizacji. Formą jego uaktywnienia jest umiejętne zarządzanie wiedzą, które musi oczywiście uwzględniać jej miejsce w realizowanych i projektowanych procesach w organizacji.

W niniejszej publikacji przyjęto najczęściej występujący podział procesów gospodarczych, biznesowych na procesy zasadnicze, zarządzające i wspomagające. Procesy zasadnicze o charakterze operacyjnym odnoszą się do rozpoznania rynku, produkcji i dystrybucji, świadczenia usług, projektowania, marketingu i sprzedaży.

Procesy zarządzające (zarządcze) i wspierające (wspomagające) obejmują zarządzanie zasobami ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi, informacją, relacjami organizacji z otoczeniem, poprawę efektywności oraz zarządzanie programami ochrony środowiska (te ostatnie najczęściej jako procesy wspomagające), ale też opracowanie wizji i strategii organizacji.

Mając na uwadze ekologizację procesów biznesowych, np. w przypadku firm realizujących założenia zrównoważonego rozwoju, wyodrębnić można oddzielne procesy zarządzające związane z ekologią (np. procesy identyfikacji aspektów środowiskowych, proces monitorowania i pomiarów aspektów środowiskowych, proces zarządzania programami środowiskowymi). Istotna jest przy tym odpowiedź na pytanie, w jaki sposób poszczególne kategorie wiedzy wpływają na realizację procesów.

Cechą wiedzy jest fakt, że opisuje ona zdolności i możliwości odnoszące się do nowych kontekstów działania. Wiedza zatem to zdolność do rozwiązywania

danego zbioru problemów z daną efektywnością². Wykorzystuje przy tym informacje i dane.

W niniejszym artykule spróbowano zdefiniować model praktycznego zarządzania wiedzą dla organizacji zarządzanej procesowo. Definiując rodzaje kategorii wiedzy w procesach zwrócono uwagę na aspekty pozyskiwania nowej wiedzy, jej upowszechniania i wykorzystania w produktach lub usługach organizacji.

Model praktycznego zarządzania wiedzą musi uwzględniać fakt, że dla jej praktycznego wykorzystania niezbędne jest stworzenie systemu wiedzy i możliwości korzystania z baz wiedzy. Tworzenie baz wiedzy jest więc metodą organizacji zasobów wiedzy. Wykorzystanie baz wiedzy powinno być rozpatrywane także w ujęciu procesów zachodzących w organizacji.

W literaturze wymienia się najczęściej trzy modele organizacji wiedzy: według procesów, według funkcji i według zagadnień (model koncepcyjny). Jako najczęstsze metody reprezentacji i organizacji wiedzy wykorzystywane są infomapy³.

Podejście procesowe a zarządzanie wiedzą

Podstawowym założeniem jest, że procesy i ich wzajemne sekwencje powinny przyczyniać się do tworzenia wartości dodanej dla klienta oraz samej organizacji.

Przedsiębiorstwo poziomo zorganizowane według procesów charakteryzuje się tym, że:

- stanowi zbiór procesów operacyjnych i projektów wspomaganych przez inne procesy i funkcje pomocnicze, wnoszące wkład do wytworzenia wartości dla klienta;
- umożliwia poprawianie i *reengineering* procesów pod kątem jakości, kosztów i terminów oraz rozwój ludzi;
- występuje koordynacja wzdłuż procesów, kierowanie przez relacje klient – dostawca, a szef zmienia się w szkoleniowca (*coach*);
- dominuje komunikacja pozioma;
- występuje koncentracja na zarządzaniu procesami i rezultatach procesów;
- zasoby ludzkie rozdzielone są między procesy oraz podprocesy lub projekty;
- istnieje koncepcja klientów zewnętrznych i wewnętrznych;
- powoływane są zespoły wielodyscyplinarne;
- procesy są uproszczone, ale zadania bardziej kompleksowe³.

W ujęciu tym wiedza nie jest wyraźnie eksponowana, a przecież wiedzę, z jednej strony można wykorzystać przy projektowaniu procesów, a z drugiej – doświadczenia z realizacji procesów są źródłem nowej wiedzy w organizacji.

Tab. Zestaw kategorii wiedzy dla organizacji

Lp.	Kategoria wiedzy		Symbol kategorii wiedzy	
	Główne kategorie	Podkategorie		
	Klienci	Współpraca	KW	
		Wymagania i potrzeby	KP	
		Wyniki oraz zadowolenie	KZ	
	Dostawcy	Współpraca bieżąca	DW	
		Kryteria współpracy	DK	
		Oceny rynkowe	DO	
	Pośrednicy	Współpraca bieżąca	PW	
		Kryteria współpracy	PK	
		Oceny rynkowe	PO	
	Współpracujące instytucje	Kryteria współpracy	WK	
		Zdarzenia istotne	WZ	
		Oceny rynkowe	WO	
	Potencjalni pracownicy	Baza wiedzy o kandydatach	PB	
	Pracownicy	Baza wiedzy o pracownikach (kadry)	PO	
		Eksperti wewnętrzni	PE	
		Szkolenia i doskonalenie	PS	
		Wyniki i osiągnięcia	PO	
	Jakość wyrobów/usług i procesów, zarządzanie środowiskowe, zarządzanie BHP (zintegrowany system zarządzania)	Niezgodności	ZN	
		Audyty wewnętrzne	ZA	
		Działania korygujące	ZK	
		Działania zapobiegawcze	ZZ	
		Analizy danych	ZD	
		Zmiany w systemach zarządzania (dokumentacja)	ZS	
		Informacje odnoszące się do wyrobów/usług	ZW	
		Aspekty środowiskowe (rodzaje oraz wyniki monitorowania)	ZŚ	
		Zagrożenia BHP (rodzaje i wyniki monitorowania)	ZZ	
	Infrastruktura	Informacje ogólne	JO	
		Wyniki oceny, przeglądów, napraw	JP	
	Finanse	Rachunkowość finansowa	FU	
		Rachunkowość zarządcza	FZ	
	Innowacyjność produktów/usług i procesów	Nowe wyroby/usługi, procesy	Wdrożenie	JNW
			Pomysły	JNP
		Zmiany w wyrobach/usługach, procesach	Wdrożenie	JZW
			Pomysły	JZP
	Strategie i działania	Krótkookresowe	SK	
		Długookresowe	SD	
	Realizacja wyrobów/usług	Planowanie	RP	
		Wyniki działania	RW	

Źródło: opracowanie własne.

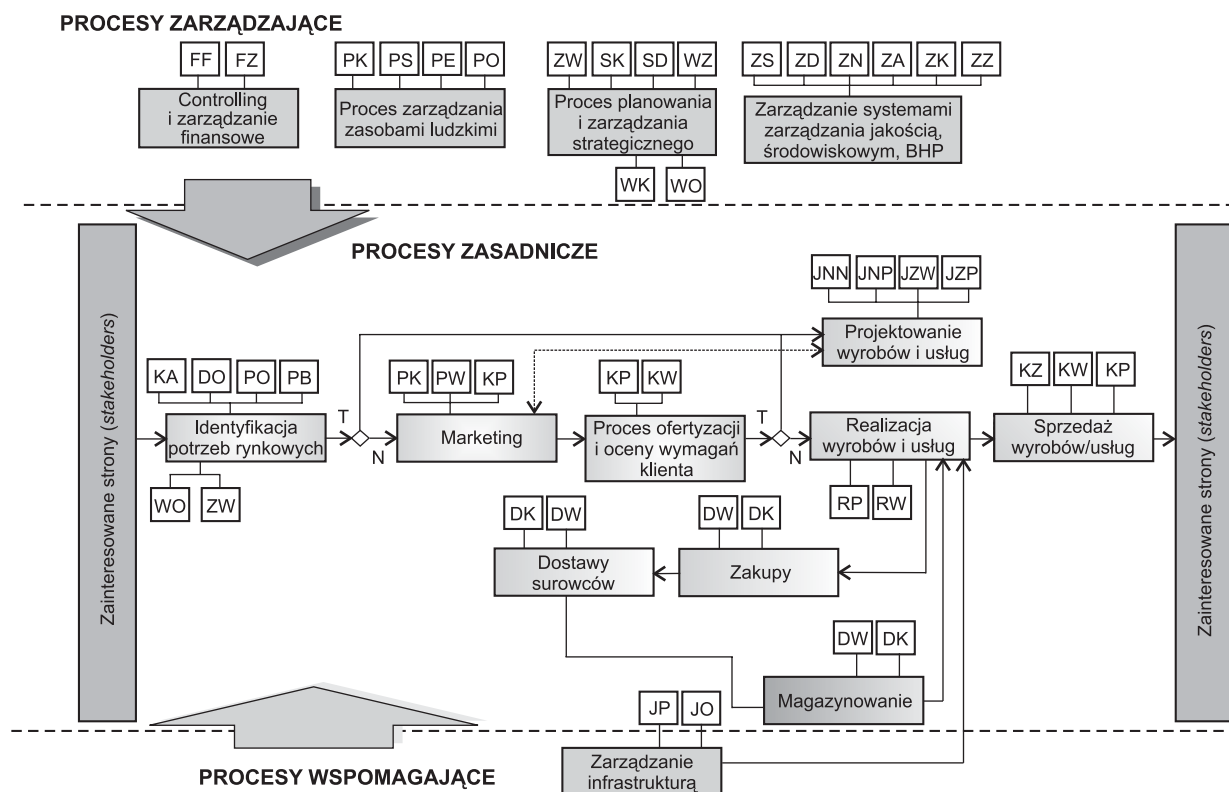
W ramach budowania systemów monitorowania skuteczności i efektywności procesów organizacja może wypracować model wykorzystania wiedzy. Niezbędne jednak jest, aby organizacja wiedziała, jaką wiedzą dysponuje i gdzie się ona znajduje. Istotne jest, by móc łatwo do wiedzy dotrzeć i by organizacja umiała zarządzać przepływem informacji oraz wiedzy. Podejście procesowe szczególnie zwraca uwagę właśnie na obieg informacji oraz wiedzy w celu efektywnego tworzenia wartości.

Pozostaje jednak pytanie, jakie rodzaje wiedzy w organizacjach powinny być definiowane. Wydaje się słuszne stwierdzenie, że nie da się określić skończonej liczby kategorii wiedzy; jest ona zależna zarówno od rodzaju branży, czy sektora, w którym ta organiza-

cja działa, jak i realizowanych procesów, czy stosowanych systemów zarządzania.

W przypadku gdy organizacja posiada sformalizowane systemy zarządzania generatorem wiedzy mogą być zapisy wymagane do funkcjonowania tych systemów (np. zarządzanie jakością czy zarządzanie środowiskowe).

W ramach podejścia procesowego niezbędne jest w organizacjach zdefiniowanie i sprecyzowanie wzajemnych zależności pomiędzy procesami. Po opracowaniu tzw. krajobrazu procesów możliwe jest zdiagnozowanie rodzajów wiedzy, które dzięki realizacji tych procesów są pozyskiwane. Równocześnie określić można kategorie wiedzy wspomagające tworzenie tych procesów. W tabeli przedstawiono próbę skategoryzowa-



Rys. Krajobraz procesów z przyporządkowaniem własnych kategorii wiedzy określonych w tabeli

Źródło: opracowanie własne.

nia wiedzy w poszczególnych strategicznych obszarach działalności firmy z nadaniem im symboli właściwych kategorii wiedzy. Wymienione w tabeli rodzaje wiedzy odnoszą się do organizacji, która wdrożyła i stosuje zintegrowany system zarządzania jakością, środowiskiem oraz BHP według norm ISO 9001:2000, ISO 14001 oraz PN-N 18001.

Realizacja prezentowanych systemów stanowi punkt wyjścia do totalnego zarządzania jakością według koncepcji TQM. Przyjmuje się, że realizacja tej koncepcji opierać się powinna na kapitale intelektualnym organizacji.

Systemy te w swej strukturze obejmują problematykę klienta (ryнку), działań innowacyjnych w obszarze produktów (i procesów) oraz doskonalenie jakości, poprawę środowiska naturalnego i warunków pracy. Innowacyjność i jakość będąca w centrum zainteresowań tych systemów są wyraźnie wskazywane jako źródła przewagi konkurencyjnej firm i znajdują swoje odbicie także w modelach kapitału intelektualnego¹⁾. Odbicie w tych modelach znajdują też podkategorie wiedzy objęte systemowymi działaniami w firmie, a odnoszące się do klientów, dostawców, pracowników i infrastruktury.

Po przeprowadzeniu kategoryzacji wiedzy (poszczególnych jej rodzajów) przyporządkowano je zdiagnozowanym uprzednio procesom organizacji z podziałem na procesy zarządzające, zasadnicze i wspomagające (rysunek)

Podsumowanie

W artykule dokonano próby kategoryzacji rodzajów wiedzy pozyskiwanej dzięki projektowaniu i realizacji procesów w firmie.

Zwrócono uwagę na fakt, że zarządzanie wiedzą opiera się na potencjale intelektualnym organizacji i stanowi formę jego wykorzystania m.in. poprzez realizację procesów. Do celów aplikacyjnych dokonano kategoryzacji wiedzy.

Kategoryzacja wiedzy wraz z przyporządkowaniem jej rodzajów do poszczególnych procesów umożliwić może praktyczne zarządzanie wiedzą w organizacji. Umiejętność praktycznego zarządzania wiedzą stanowi zaś przesłankę do uzyskania pożądanej pozycji konkurencyjnej firmy.

prof. WSZiM dr hab. Andrzej Chodyński
dyrektor Instytutu Zarządzania i Marketingu
Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu
w Sosnowcu
profesor Krakowskiej Szkoły Wyższej
im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego
mgr inż. Adam Stefan Jabłoński
Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu
w Sosnowcu,
mgr inż. Marek Marian Jabłoński
Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu
w Sosnowcu

PRZYPISY

- ¹⁾ *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. nauk. E. SKAWINSKA, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
- ²⁾ A. ZALIWSKI, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.
- ³⁾ J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- ⁴⁾ *Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy*, praca zbiorowa pod red. A. CHODYŃSKIEGO, WSZiM, Sosnowiec 2003.

Organizacja współczesnych systemów wytwarzania

Zygmunt Mazur

Rola zarządzania produkcją w zarządzaniu organizacją

Współcześnie na znaczeniu zyskuje dynamiczne ujęcie organizacji i zachodzących w niej procesów mających wpływ na koncepcję rozwiązań strukturalnych organizacji przyszłości. Koncepcja orientacji na procesy odpowiada wymaganiom stawianym w paradygmacie zarządzania XXI wieku [4]. Współczesną rolą zarządzania procesami jest organizacja przebiegu procesów w ujęciu dynamicznym (czasowym) i przestrzennym w sposób powodujący zwiększenie efektywności działań poprzez strukturalizację czynności, działań, decyzji i dokumentacji [2]. Podstawowym kryterium wyboru tej organizacji jest wielkość generowanej wartości dodanej. Jak twierdzi J. Stacewicz, istotny wpływ na kształtowanie się nowoczesnych rozwiązań strukturalnych ma tzw. filozofia procesu, upatrująca istotę racjonalności działań nie w wypreparowanych i egoistycznych działaniach jednostek zmierzających do maksymalizacji swojej satysfakcji, lecz w racjonalności zbiorowej, świadomie działającej na rzecz rozwoju [11]. Stosowanie różnych kryteriów, podziałów, kategorii procesów można traktować jako element nierozłącznie związany z rozwojem teorii zarządzania. Znaczenie przyjętych reguł klasyfikacji procesów ma wpływ na skuteczność osiągniętych wyników działania systemu [3].

Podjęcie procesowe zakłada, że przedsiębiorstwo (jako jedna z form organizacji) jest całością złożoną z procesów, a proces – całością złożoną z sukcesywnie wykonywanych operacji zmierzających do osiągnięcia założonego celu [1].

Procesowa koncepcja organizacji pozwala wyznaczyć (zidentyfikować) w przedsiębiorstwie między in-

nymi takie procesy, jak: ● marketingowe, ● finansowe, ● kadrowe, ● naukowo-techniczne, ● prawne, ● produkcji.

Jednym z elementów procesu produkcji jest proces wytwórczy (wytwarzania), którego umiejscowienie w procesie produkcji przedstawia rysunek 1.

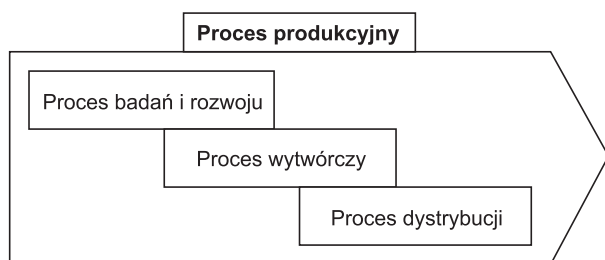
Organizacja i zarządzanie produkcją obejmuje całokształt zagadnień związanych z realizacją zintegrowanego procesu produkcyjnego, czyli formowanie przepływu w czasie i przestrzeni (formowanie struktury elastycznego systemu produkcyjnego) i koordynację działań w systemach produkcyjnych, tzw. zarządzanie przepływem. Zintegrowany proces produkcyjny to strumień działań przygotowawczych, obsługowych, transportowo-magazynowych i sterujących, współdziałających z podstawowym procesem. Zintegrowany proces realizowany jest w systemie produkcyjnym, w którym przebiega transformacja materiałów na wyroby gotowe.

Procesy w systemie wytwarzania

Proces wytwarzania realizowany jest w systemie wytwarzania. System wytwarzania to zbiór elementów w zorganizowanej przestrzeni o ustalonych powiązaniach kooperacyjnych między elementami. Działanie w procesach wytwarzania to wykonywanie operacji w określonej kolejności wynikającej z planu operacji. W systemach wytwarzania realizowane są procesy, których podział przedstawia rysunek 2.

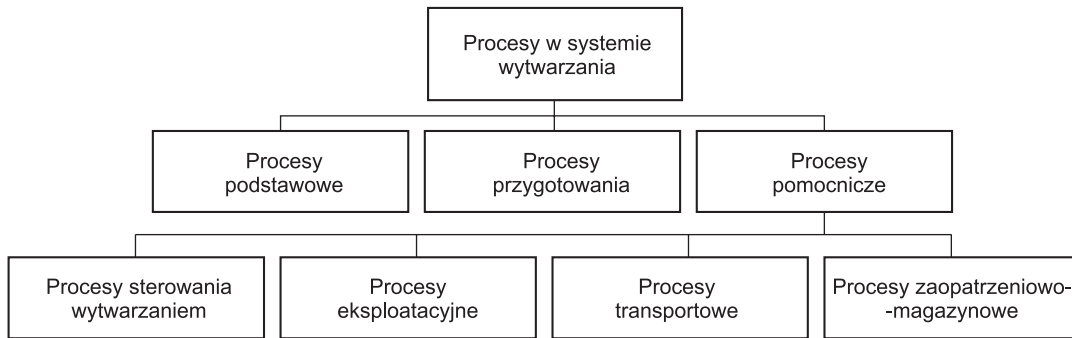
Celem procesów realizowanych w systemie wytwarzania jest tworzenie produktów wysokiej jakości we właściwym czasie minimalnym kosztem. Ich umiejscowienie w czasie całego cyklu realizacji procesu wytwarzania przedstawia schematycznie rysunek 3. Procesy pomocnicze to grupa procesów wspomagających i zabezpieczających funkcjonowanie podstawowego procesu wytwarzania. Zasadniczym celem procesów pomocniczych jest wspieranie działania procesów podstawowych.

Zorientowanie na procesy, w przypadku systemu wytwarzania, polega na wyłonieniu dla każdej grupy wyrobów podobnych zintegrowanego procesu wytwarzania. Zintegrowany proces wytwarzania to zbiór współbieżnych i współzależnych procesów, których celem jest realizacja wyrobów o określonych parametrach. Schemat zintegrowanego procesu wytwarzania przedstawia rysunek 4.



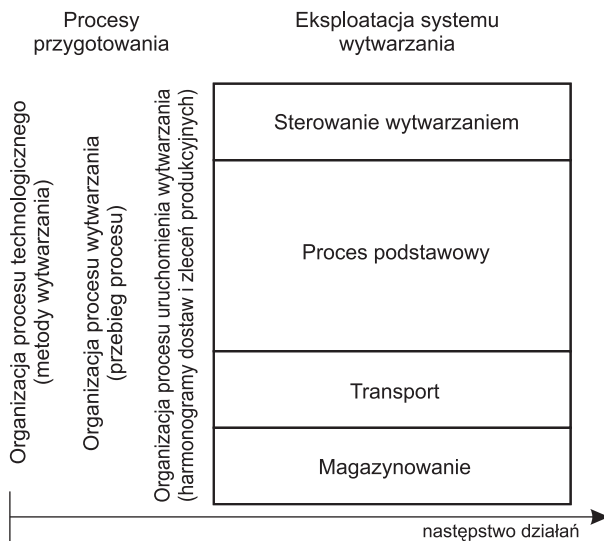
Rys. 1. Umiejscowienie procesu wytwórczego

Źródło: opracowanie własne.



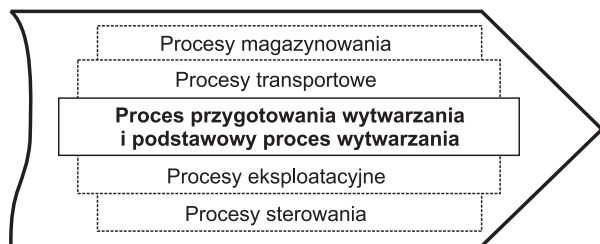
Rys. 2. Procesy w systemie wytwarzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Współzależność procesów w systemie wytwarzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Zintegrowany proces wytwarzania

Źródło: opracowanie własne.

Proces, którego atrybutem jest integracja, musi wiązać we współdziałaniu poszczególne elementy składowe systemu w wyniku zorganizowania procesowego. Zintegrowany strumień działań dających w efekcie produkt odpowiadający zapotrzebowaniu klientów realizowany powinien być w strukturze procesowej. Procesy realizowane w systemie wytwarzania są organizowane i koordynowane w przestrzeni i w czasie, posiadają więc swoją strukturę przestrzenną i czasową.

Formowanie przepływu tych procesów dotyczy może działań, które przedstawiono na rysunku 5.

Sposób koordynacji procesów w systemie wytwarzania uzależniony jest od stosowanych form przepływu procesu wytwarzania. W systemie wytwarzania mogą występować formy przepływów procesów, których charakterystykę można przedstawić schematycznie tak, jak to pokazano na rysunku 6.

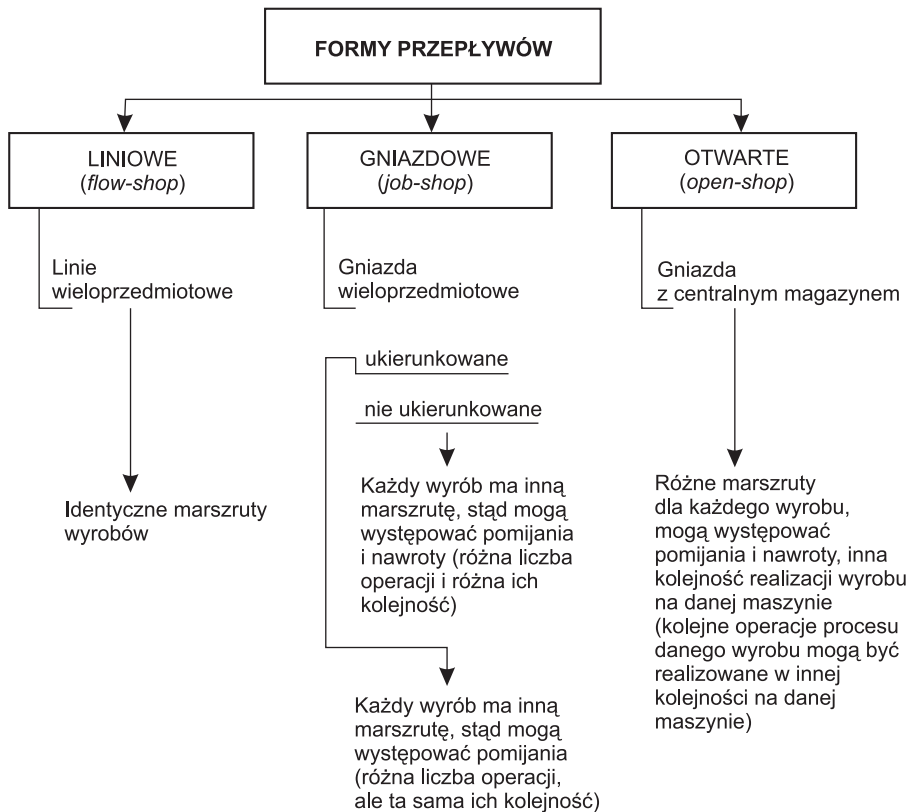
Przebiegi nie mogą być statycznym obrazem, muszą one przedstawiać zachodzące w toku procesy zmiany w czasie i przestrzeni (uwzględniać muszą dynamikę procesu). Przepływy muszą obrazować procesy transformacji zachodzące w systemie wytwarzania. Dynamika zmian przepływów zachodzących w systemie wymusza elastyczność jego struktury. Koordynacja przepływów mająca na celu zapewnienie ustalonych terminów realizacji zadań zależy od typu sytuacji produkcyjnej i czasu przeznaczanego na realizację zadań.

Typ sytuacji produkcyjnej określa, jaka zasada realizacji procesów produkcyjnych została przyjęta. Wyróżnić można dwie sytuacje: ● realizacja na zamówienie, ● realizacja do magazynu.



Rys. 5. Organizacja procesów w systemie wytwarzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Formy przepływu

Źródło: opracowanie własne.

Nowoczesne systemy wytwarzania

Współczesne i przyszłe systemy wytwarzania powinny posiadać zdolność adaptacyjną w stosunku do zmian zewnętrznych i wewnętrznych oraz wysoką elastyczność wyrażającą się:

- otwartością na zmiany:
- ✓ szybką reakcją na zaistniałe sytuacje (potrzeby),
- ✓ odpornością na zakłócenia,
- łatwością dostosowywania się do przewidywanych warunków:
- ✓ adaptacją do nowych wyrobów,
- ✓ adaptacją do nowych układów produkcyjnych,
- ✓ adaptacją do terminów realizacji.

Elastyczność współczesnych systemów wytwarzania musi dać możliwość działania na indywidualne życzenie klienta.

Biorąc pod uwagę przedstawione w literaturze np. [10, 8, 5] struktury systemów wytwarzania (holoniczne, zwinne) i ich cechy charakterystyczne, stwierdzić można, że chodzi o te same struktury określone różnymi nazwami. Zawsze system wytwarzania to zbiór elementów (modułów, segmentów, oddziałów) łączonych siecią kooperacyjną.

Kooperacja określona jest przez realizowane procesy wytwarzania (przepływy). Kooperacja tworzy sieć powiązań zmieniającą się wraz ze zmianą przepływów. Daje to możliwość zmiennych konfiguracji systemu wytwarzania. Element systemu wytwarzania należy rozumieć jako stanowisko lub zbiór stanowisk realizujących tę samą operację technologiczną. Systemy wy-

tworzania o takiej konfiguracji mogą się przystosowywać do zmian w otoczeniu (nowe produkty, nowe procesy, nowe technologie, nowe organizacje itp.) i są otwarte na zmiany oraz elastyczne w reagowaniu na przystosowanie się do tych zmian.

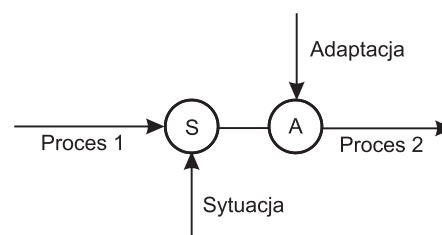
Możliwość adaptacji do nowych warunków zwiększa się poprzez wprowadzenie możliwości kooperacji zewnętrznej pomiędzy elementami z różnych systemów wytwarzania znajdujących się w organizacji fraktalnej. Charakterystykę struktury fraktalnej, będącej podstawą funkcjonowania nowoczesnej firmy, przedstawił K. Perechuda [9]. Jest to organizacja posiadająca charakter elastyczny, dynamiczny, sieciowy i procesowy.

Zdolności adaptacyjne zapewniać mogą organizacje modułarne dające elastyczność poprzez zmiany struktury kooperacyjnej.

Struktury te tworzy się w formie struktury modułów łączonych w danej sytuacji siecią kooperacji wynikającą z realizowanych procesów. Sieć kooperacji może być: ● wewnętrzna (w danej organizacji), ● zewnętrzna (zgodnie z filozofią *X-engineering*).

Systemy wytwarzania posiadające strukturę organizacji modułarnej można nazywać adaptacyjnymi systemami wytwarzania. Adaptacyjne systemy wytwarzania to struktury procesowe z elastycznymi zespołami wytwarzania dostosowującymi się do zaistniałej sytuacji (rysunek 7).

Są to logiczne, dynamiczne struktury wytwarzania. Są one zbiorem elementów realizujących kolejne etapy procesu, połączonych logistyczną siecią kooperacji. Kooperacja określa, gdzie lokować dany fragment procesu wytwarzania, w jakim czasie i jakiej wielkości.



Rys. 7. Proces adaptacji

Źródło: opracowanie własne.

Ewolucja systemów wytwarzania

Ewolucja struktur systemów wytwarzania wynika z potrzeby dostosowywania się do aktualnych i przewidywanych warunków rynkowych. Ewolucja ta przebiega od „sztywnych” struktur w formie stałych gniazd i linii do adaptacyjnych systemów wytwarzania występujących w formie logicznych, dynamicznych struktur wytwarzania [6]. Ewolucja do najnowszych form przebiega poprzez struktury przejściowe elastyczne, w formie linii i gniazd wieloprzeciwotowych [7].

Dostosowywanie form struktur do nowych sytuacji nazywać można restrukturyzacją. Restrukturyzacja systemu wytwarzania pozwala na przystosowanie go do zmieniających się potrzeb klientów przez jego doskonalenie prowadzące do adaptacyjnego systemu wytwarzania, w formie logicznych struktur wytwarzania. Restrukturyzacja przebiegać powinna według następującego schematu działania: ● identyfikacja procesów w systemie wytwarzania (selekcja procesów), ● odwzorowanie każdego procesu wytwarzania (opis marszrut technologicznej, czasów trwania operacji, parametrów procesu), ● formowanie przepływów procesu (określenie parametrów przepływu), ● ustalenie zasad kooperacji, ● określenie zasad kooperacji procesu (organizacja form przepływu), ● wdrożenie zmiany.

Procesy rozumiane jako sekwencyjny ciąg operacji tworzą dynamiczny obraz systemu wytwarzania. Orientacja na procesy pozwala więc na efektywniejsze zarządzanie systemem produkcyjnym.

dr inż. Zygmunt Mazur

Wydział Zarządzania AGH w Krakowie
Zakład Zarządzania Produkcją i Technika

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] CIEŚLIŃSKI W., *Zarządzanie procesami*, [w:] K. PERECHUDA (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000.
- [3] KASIEWICZ S., *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002.
- [4] OLSZEWSKA K., *Orientacja na procesy koncepcją zarządzania organizacjami XXI wieku*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2003.
- [5] MATUSZEK J., *Inżynieria produkcji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Filia w Bielsku Białej, Bielsko Biała 2000.
- [6] MAZUR Z., DUDEK M., *Adaptacyjne systemy wytwarzania*, [w:] A. STABRYŁA (red.), *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.
- [7] MAZUR Z., DUDEK M., OBRZUD J., *Procesowa struktura systemu wytwarzania*, [w:] M. ROMANOWSKA, M. TROCKI (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Tom 2, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004.
- [8] MUSZYŃSKI W., BANASZAK Z., *Holoniczne koncepcje zarządzania i sterowania procesami wytwórczymi*, [w:] J. SKALIŃSKI (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- [9] PERECHUDA K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
- [10] RUDNICKI J., SIUTA B., *Innowacyjność strategii agi-le*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” nr 2/2003.
- [11] STACEWICZ J., *Ewolucja myślenia o przyszłości*, [w:] *Filozofia myślenia o przyszłości*, RCSS, Warszawa 2002.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwach lubelskim i podkarpackim w kontekście uwarunkowań geopolitycznych

Ewa Bojar, Jakub Bis

Wstęp

Województwa lubelskie i podkarpackie to wysunięte najbardziej na południowy wschód regiony Polski. Obejmują one 13,7% powierzchni kraju, a obszar ten zamieszkuje 11,3% ludności Polski. Wschodnia granica województwa lubelskiego oraz południowo-wschodnia podkarpackiego pokrywają się z granicą państwową. Dzięki temu lubelskie sąsiaduje z Białorusią i Ukrainą, a podkarpackie również z Ukrainą oraz ze Słowacją. Przygraniczne położenie analizowanych w niniejszym artykule regionów oraz bliskość rynku wschodniego stwarzają bardzo dobre, wręcz naturalne warunki do rozwoju współpracy gospodarczej, jak i silnej współpracy transgranicznej.

Położenie tych regionów na mapie Polski i Europy ma niewątpliwie strategiczne znaczenie dla ich przyszłości. Prawidłowe wykorzystanie uwarunkowań geopolitycznych stanie się kluczowym czynnikiem ich rozwoju gospodarczego. Jednak, jeżeli popatrzymy na obecny wskaźnik PKB *per capita* wymienionych w tytule artykułu województw, to szybko określimy poziom zamożności ich mieszkańców. Z opublikowanych w styczniu 2005 roku przez Eurostat danych wynika, że najbiedniejszymi regionami Unii są województwo lubelskie (32% średniego PKB *per capita* dla 254 regionów UE) oraz województwo podkarpackie (33% średniego PKB *per capita* dla 254 regionów UE). Przed władzami tych regionów stoi trudne zadanie podnie-

sienia poziomu PKB i dołączenia do średniej unijnej jakości życia. Aby to osiągnąć województwa te przede wszystkim muszą wykorzystać swoje mocne strony oraz szanse, jakie stoją przed tą częścią Polski.

W realizacji tego zadania ważnym czynnikiem rozwoju będą bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ). Wywierają one wpływ na każdy region, w którym zostają ulokowane. W szczególności są pożądane przez województwa słabo rozwinięte, gdzie często pełnią rolę siły napędowej ich gospodarek. Czynnikiem, jaki może wspomóc napływ inwestycji zagranicznych do województw lubelskiego i podkarpackiego, jest obecna sytuacja polityczna na Ukrainie, a w szczególności jej „prounijne” nastawienie. Bliskie położenie rynku ukraińskiego oraz rosyjskiego to poważna szansa na przyciągnięcie kapitału zagranicznego. Władze tych regionów oraz przedsiębiorcy powinni zacieśnić współpracę ze swymi wschodnimi sąsiadami w celu maksymalizacji obojętnych korzyści.

W artykule zostaną wykorzystane badania ankietowe przeprowadzone w 250 przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, które swą działalność prowadzą na terenie województw lubelskiego (138 spółek) i podkarpackiego (112 spółek).

BIZ w województwach lubelskim i podkarpackim na tle kraju

Polska jest krajem chętnie wybieranym jako cel bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Jak widać w tabeli 1, na przestrzeni pięciu lat mamy do czynienia ze wzrostem liczby spółek z udziałem kapitału zagranicznego o niespełna dwa tysiące. Analizując poniższe dane łatwo możemy dostrzec rosnący trend lokowania kapitału obcego w kraju.

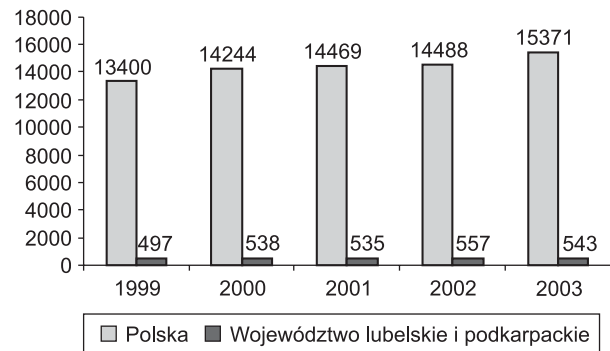
Poddając dalszej analizie tabelę 1 oraz wykres 1, obserwujemy niewielki, śladowy udział województw lubelskiego i podkarpackiego w ogóle bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce. Obszar, który zajmuje niemal 14% powierzchni kraju, wraz z ponad czterema milionami mieszkańców, zdołał przyciągnąć zaledwie 3,5% zagranicznych inwestorów w ujęciu ilościowym. Z tego wynika, że regiony położone w południowo-wschodniej Polsce, mimo swych mocnych stron, nie stanowią atrakcyjnego miejsca na inwestycje.

Województwo lubelskie przyciągnęło 299 inwestorów zagranicznych w postaci spółek mimo braku Specjalnych Stref Ekonomicznych (SSE). Strefy te są bardzo korzystne, ponieważ posiadają między innymi uzbrojony teren, a prowadzona na ich obszarze działalność gospodarcza zwolniona jest z podatku docho-

Tab. 1. Liczba spółek z udziałem kapitału zagranicznego w województwach lubelskim i podkarpackim na tle kraju w latach 1999–2003

Województwo	1999	2000	2001	2002	2003
podkarpackie	222	244	246	260	244
lubelskie	275	294	289	297	299
Polska	13400	14244	14469	14488	15371

Źródło: *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce 1999–2003 r.*, GUS, Warszawa.

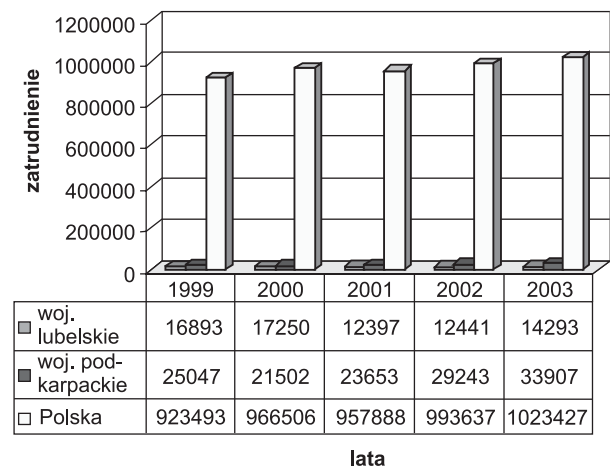


Wykres 1. Liczba spółek z udziałem kapitału zagranicznego w województwach lubelskim i podkarpackim na tle kraju w latach 1999–2003

Źródło: *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce 1999–2003 r.*, GUS, Warszawa.

dowego. Województwo podkarpackie posiada aż dwie takie strefy ekonomiczne – tarnobrzeską i mielecką. Choć spełniają swoje zadania i przyciągają kapitał obcy, to jednak mniej skutecznie niż region lubelski. W regionie podkarpackim funkcjonuje zaledwie 244 spółek z kapitałem zagranicznym.

Porównując liczbę spółek z udziałem kapitału zagranicznego z liczbą zatrudnionych w nich osób, można wyciągnąć wniosek, że nie liczba spółek, ale ich pozycja na rynku, ich jakość oraz wielkość zapewniają większe zatrudnienie. W województwie podkarpackim mimo mniejszej o 55 liczby spółek z kapitałem obcym, zatrudnionych jest ponad dwa razy więcej (33 907) pracowników niż w województwie lubelskim (14 293). Region lubelski nie pozyskuje inwestorów angażujących swój kapitał w duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 pracowników, stąd tak wielka różnica w zatrudnieniu. Jeszcze w roku 2000 dysproporcje między województwami nie były tak drastyczne. A to za sprawą spółki Daewoo Motor Polska, która pełniła

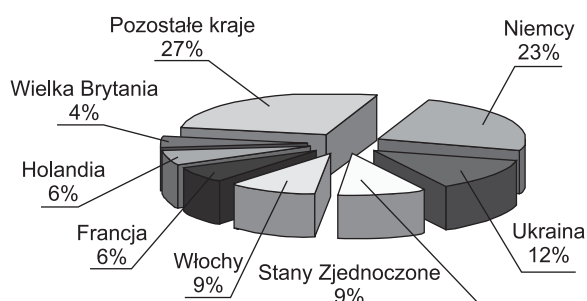


Wykres 2. Liczba zatrudnionych osób w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego w województwach lubelskim i podkarpackim na tle kraju w latach 1999–2003

Źródło: *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce 1999–2003 r.*, GUS, Warszawa.

rolę lidera (4007 zatrudnionych), jeżeli chodzi o liczbę pracowników w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego w województwie lubelskim. Jednak po wycofaniu się kapitału koreańskiego nie znaleziono inwestora, który godnie mógłby zająć miejsce byłego lidera pod względem zatrudnienia.

Z badań przeprowadzonych przez Katedrę Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Politechniki Lubelskiej wynika, że kraje, które zainwestowały w największą liczbę przedsiębiorstw w województwach lubelskim i podkarpackim to: Niemcy (23%), Ukraina (12%), Stany Zjednoczone oraz Włochy (po 9%). Tuż za nimi znajdują się: Francja, Holandia, Wielka Brytania. W grupie „pozostałe kraje” są państwa, które swój kapitał ulokowały w co najwyżej dziesięciu spółkach. Do grupy tej należą: Norwegia, Belgia, Hiszpania, Dania, Kanada i inne.



Wykres 3. Struktura ilościowa spółek z udziałem kapitału zagranicznego w województwach lubelskim i podkarpackim w roku 2003 według kraju pochodzenia.

Źródło: badania własne Katedry Ekonomii i Zarządzania Gospodarką.

Zaskakująca w pierwszym odbiorze wykresu 3 staje się pozycja Ukrainy z 12-proc. udziałem w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego w województwach lubelskim i podkarpackim. Analiza danych dotyczących spółek polsko-ukraińskich zostanie przedstawiona w dalszej części artykułu.

Inwestycje polsko-ukraińskie w województwach lubelskim i podkarpackim

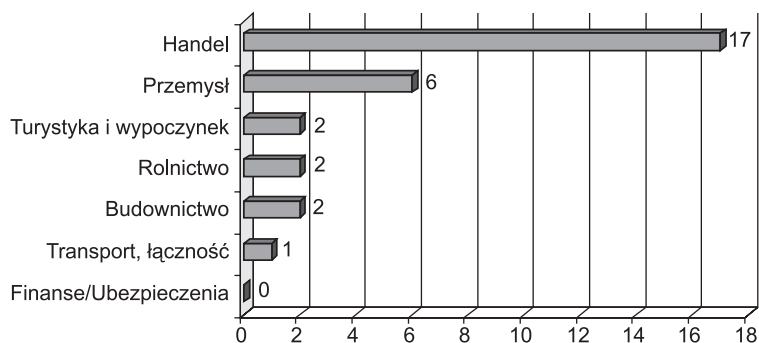
Spośród 250 przedsiębiorstw podanych badaniom przez Katedrę Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Politechniki Lubelskiej w województwach lubelskim i podkarpackim, 30 stanowią spółki z udziałem kapitału ukraińskiego (16 z regionu lubelskiego i 14 z regionu podkarpackiego). Najwięcej, bo aż 8 przedsiębiorstw funkcjonuje w powiecie chełmskim. Jak wynika z badań, niedalekie położenie od granicy oraz chęć wejścia na rynki UE stanowią główne powody lokowania inwestycji pochodzących z Ukrainy na tych terenach. Podobnie wiele polskich przedsiębiorstw prowadzi

działalność gospodarczą na Ukrainie, dzięki czemu obniżają o około 1/3 koszty pracy oraz mogą eksportować swe produkty bez cła do Rosji.

Ponad połowa z analizowanych przedsiębiorstw z kapitałem ukraińskim zajmuje się handlem. Polega on głównie na imporcie towarów z Ukrainy i ich sprzedaży w Polsce oraz w innych państwach Unii Europejskiej lub eksporcie polskich produktów i towarów przemysłowych na rynek ukraiński. Spośród analizowanych przedsiębiorstw jedynie sześć ulokowało swą działalność w przemyśle.

Czynnikiem zachęcającym inwestorów do umieszczenia swych inwestycji w Polsce, a szczególnie w regionach lubelskim i podkarpackim może stać się aktualna sytuacja polityczna na Ukrainie. Dotychczas fakt sąsiedztwa, a nawet współpracy w ramach Euroregionu Bug nie był wykorzystywany w przyciąganiu kapitału ukraińskiego do Polski i tworzeniu polsko-ukraińskich *joint ventures* na Ukrainie. Obecnie jednak polscy przedsiębiorcy są pozytywnie nastawieni do współpracy ze wschodnim sąsiadem. Wiedzą o tym, że bardziej korzystna jest produkcja w krajach, gdzie koszty pracy są niższe, surowce tańsze, a państwo dąży do integracji z Unią Europejską.

Zjawisko delokalizacji, czyli przenoszenia działalności gospodarczej tam, gdzie można ją prowadzić taniej, stało się ostatnio bardzo popularne. Do tej pory przedsiębiorstwa francuskie, niemieckie, czy włoskie masowo zamykały swe zakłady i przenosiły je między innymi do Polski. Obecnie następuje drugi etap tego trendu, mamy do czynienia z sytuacją, w której biznes ulega dalszej delokalizacji na wschód. Przedsiębiorstwa z Europy Środkowo-Wschodniej dołączają do tych z Europy Zachodniej i przenoszą swoją produkcję tam, gdzie staje się ona bardziej rentowna. Przykładów takich jest jak na razie stosunkowo niewiele. Jednak nie możemy się łudzić, że delokalizacja nie dotyczy naszego kraju. Większe polskie przedsiębiorstwa, na przykład z branży odzieżowej, od dawna produkują w krajach byłego ZSRR, a nawet w Chinach. Oczywiście jest fakt, że produkcja prosta, wymagająca nisko wykwalifikowanej siły roboczej będzie realizowana tam, gdzie ta siła jest najtańsza. Należy pamiętać o tym, że proces ten będzie się rozszerzał na inne sektory i zamiast z delokalizacją walczyć, lepiej zainwestować w infrastrukturę oraz wykształcenie pracow-



Wykres 4. Struktura ilościowa kapitału ukraińskiego w województwach lubelskim i podkarpackim według PKD w roku 2003

Źródło: badania własne Katedry Ekonomii i Zarządzania Gospodarką.

Tab. 2. Czynniki utrudniające inwestowanie w regionach lubelskim i podkarpackim wskazane przez przedsiębiorstwa z udziałem kapitału ukraińskiego

Warianty odpowiedzi	Liczba wskazań
Częste zmiany przepisów prawnych	25
Przepisy podatkowe	23
Biurokracja w instytucjach lokalnych	21
Ściąganie należności od dłużników	20
Przepisy celne	19
Inflacja	14
Stosunek władz lokalnych	12
Mentalność i zwyczaje konsumentów	12
Transport (drogi, koleje)	10
System bankowy	8
Telekomunikacja	7
Usługi biznesowe	5
Brak ubezpieczeń działalności gospodarczej	4

Źródło: badania własne Katedry Ekonomii i Zarządzania Gospodarką.

ników. Polski pracownik fizyczny z pewnością będzie jeszcze długo droższy od ukraińskiego, czy chińskiego.

Mimo dobrych stosunków sąsiedzkich między Polską a Ukrainą występują pewne bariery. Czynniki utrudniające inwestowanie w regionach lubelskim i podkarpackim przedstawia tabela 2. Największe trudności przedsiębiorstwom z kapitałem ukraińskim sprawiają częste zmiany przepisów prawnych, przepisy podatkowe oraz biurokracja w instytucjach lokalnych. Ważnym problemem jest również ściąganie należności od dłużników, jak i przepisy celne.

Pokonywanie wyżej wymienionych barier to zadanie dla polityków, działaczy gospodarczych i ośrodków nauki. Przelamanie podstawowych barier może zaowocować tworzeniem klimatu sprzyjającego rozwojowi obydwu krajów. Ukraina poszukuje partnerów gospodarczych. Polski biznes, w tym głównie lubelski i podkarpacki, może odegrać ogromną rolę w kreowaniu wspólnych przedsiębiorstw, pozyskiwaniu kapitałów unijnych, dzieleniu się doświadczeniem z procesów transformacji systemowej itp. Ukraina to obszar interesujący nie tylko dla Polski. Może się okazać, że jeśli szybko, w ciągu dwóch, trzech lat, nie zaistniejemy jako poważny partner polityczny i ekonomiczny Ukrainy, inicjatywę przejmą inne państwa Unii Europejskiej, a wtedy nie w Polsce będą powstawać przedsiębiorstwa z kapitałem polsko-ukraińskim produkujące dla 50 milionów obywateli Ukrainy. Byłaby to ogromna strata dla naszego regionu. Od lat prowadzimy bowiem z powodzeniem biznes z partnerem ukraińskim. Skalę tego zjawiska należałoby rozszerzyć w związku z deklarowanym przez obecne władze Ukrainy zamiarem włączenia się do struktur Unii

Europejskiej i przy wykorzystaniu tych chęci współdziałania z naszą gospodarką.

Ustalenie prawidłowych relacji ekonomicznych w biznesie polsko-ukraińskim (cła, podatki itp.) może zaowocować eksplozją w zakresie tworzenia wspólnych przedsiębiorstw. Ukrainą mogą zainteresować się partnerzy z Unii Europejskiej ze względu na tańszą niż w Polsce siłę roboczą, występujące surowce naturalne, ogromny rynek. To poważne zagrożenie dla Polski. Dlatego lepiej uczestniczyć z Ukrainą w procesie współpracy, niż w procesie konkurencji zmierzającej do przyciągania inwestorów zagranicznych.

Zakończenie

Pozytywna zmiana sytuacji politycznej na Ukrainie, dokonana w demokratycznych wyborach, stwarza nowe, do tej pory nie istniejące szanse oraz wyzwala potencjał ukraińskiego rynku. Ukraina otwiera się dla inwestorów, którzy wykorzystując niskie koszty pracy oraz szanse na bezcłowy eksport do Rosji, tworzą nowe miejsca pracy, dokonują transferu nowych technologii i urządzeń. Równocześnie przedsiębiorstwa ukraińskie, chcąc mieć niczym nie skrepowany dostęp do rynku Unii Europejskiej, inwestują na jej terenie – także w naszym kraju, a w szczególności w województwach lubelskim i podkarpackim. Polski biznes, w tym przede wszystkim biznes analizowanych w niniejszym artykule regionów ma do odegrania ogromną, strategiczną dla przyszłych stosunków gospodarczych rolę. Należy wykorzystać obecną sytuację i dążyć do tworzenia wspólnych polsko-ukraińskich przedsiębiorstw, zarówno w naszym kraju, jak i na Ukrainie.

„Pomarańczowa rewolucja” i zdecydowane poparcie dla niej ze strony Polaków, to wyjątkowa szansa dla rodzimego biznesu na nawiązanie współpracy i rozszerzenie swojej działalności na Ukrainie. Obecnie funkcjonuje tam kilkaset polskich firm, między innymi: Śnieżka, Vistula, Inter Groclin, TOP-2000, Cezex, Meble Kler, Kamis. Rynek ten przyciąga również inwestorów z Niemiec, Stanów Zjednoczonych, a nawet z Chin i Japonii. Zwiększonego zainteresowania Ukrainą oraz napływu do niej większej liczby bezpośrednich inwestycji zagranicznych możemy dopiero oczekiwać. Mamy szansę być wiodącym partnerem dla naszego wschodniego sąsiada na drodze przemian gospodarczych, ustrojowych oraz na drodze do Unii Europejskiej. To, czy ten atut wykorzystamy, zależy w dużej mierze od aktywności ekonomicznej i politycznej naszego kraju.

prof. dr hab. Ewa Bojar
kierownik Katedry Ekonomii i Zarządzania
Gospodarką Politechniki Lubelskiej
mgr inż. Jakub Bis
asystent w Katedrze Ekonomii i Zarządzania
Gospodarką Politechniki Lubelskiej

Na podstawie Projektu Badawczego MNiI1HO2C11626 – zrealizowanego w Katedrze Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Politechniki Lubelskiej.

Motywy podejmowania działalności gospodarczej na przykładzie badanych przedsiębiorców województwa podkarpackiego

Teresa Piecuch

Wprowadzenie

Decyzja o podjęciu działalności gospodarczej nie jest rzeczą łatwą. W każdym przypadku pozostawia trwały ślad w psychice, dalszym życiu zawodowym i prywatnym przedsiębiorcy. Wynika z sumy posiadanej wiedzy, osobistych doświadczeń, przemyśleń oraz pojawiających się w otoczeniu możliwości. Zawsze przypomina coś, co F. Schutze¹⁾ nazywa „metamorfozą biograficzną”, a co znacząco i na trwałe zmienia przyszłe życie przedsiębiorcy.

Interesująca wydaje się zatem analiza motywów podjęcia działalności gospodarczej. Pełnią one rolę mechanizmów pobudzających do działania. Stanowią specyficzne, wewnętrzne źródło motywacji, skłaniające do przejawiania określonej aktywności.

Celem opracowania jest identyfikacja i charakterystyka najważniejszych motywów podejmowania działalności gospodarczej. Analiza ta opiera się na badaniach własnych autorki przeprowadzonych wśród 492 przedsiębiorców województwa podkarpackiego. Dotyczyły one uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości. Na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego możliwe było również określenie przyczyn podejmowania działalności gospodarczej przez respondentów.

Charakterystyka badanej populacji przedsiębiorców

Ważne w przypadku analizy motywów podejmowania działalności gospodarczej mogą okazać się niektóre socjodemograficzne cechy przedsiębiorców, takie jak: wiek, płeć, wykształcenie, pochodzenie. Wskazują one okoliczności, które doprowadziły do podjęcia decyzji o założeniu firmy. Identyfikują społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w danym obszarze. Według T. Kraśnickiej²⁾ zmienne te oddziałują na decyzje przedsiębiorcze, rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, nawet na jej efektywność.

Większość badań dotyczących przedsiębiorczości dowodzi, że aktywni gospodarczo są przede wszystkim ludzie młodzi. Twierdzi tak na przykład A.S.

Marcinkowski, dla którego „przedsiębiorczość jest fenomenem silnie związanym z kategorią wieku”³⁾. Badania, na których oparto się w opracowaniu, są pod tym względem nieco odmienne. Większość respondentów to osoby w wieku od 40 do 45 lat oraz od 45 do 50 lat⁴⁾ (tabela 1).

Analizując płeć respondentów stwierdzono, że bardziej przedsiębiorczy są mężczyźni, stanowili oni 74,6% respondentów. Potwierdzają to również badania T. Kraśnickiej⁵⁾. Uważa ona jednak, że fakt ten nie wynika z różnic psychologicznych – jej zdaniem jest to spowodowane raczej czynnikami zewnętrznymi, w tym także kulturowymi.

Ważną rolę (zwłaszcza w pozycji nowo założonego przedsiębiorstwa na rynku) odgrywa też wykształcenie przedsiębiorcy. Wiedza powoduje, że jest on bardziej otwarty na nowości, wpływa to na jego zachowania, stosunek do innych ludzi, otaczającej go rzeczywistości. Badani przedsiębiorcy byli dość dobrze wykształceni. Najliczniejszą grupę stanowiły bowiem osoby z wykształceniem średnim – 45,5%. Wielu legitymowało się też wykształceniem wyższym – 34,8% przypadków. Można więc powtórzyć za A.S. Marcinkowskim⁶⁾, że w badanym obszarze wyższe wykształcenie stanowiło okoliczność sprzyjającą decyzji o podjęciu działalności gospodarczej.

Ważne jest też pochodzenie, które zwraca uwagę na przedsiębiorczą aktywność (bądź jej brak) określo-

Tab. 1. Wiek badanych przedsiębiorców

Wyszczególnienie	Procent odpowiedzi
Do 25 lat	5,3%
Od 25 do 30 lat	12,4%
Od 30 do 35 lat	14,4%
Od 35 do 40 lat	15,0%
Od 40 do 45 lat	22,4%
Od 45 do 50 lat	18,9%
Powyżej 50 lat	11,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

nych grup społecznych. Ma to również związek z występowaniem (bądź nie) na danym obszarze kultury przedsiębiorczości. Najwięcej badanych pochodziło z rodzin robotniczych – 43,7% przypadków, nieco mniej z inteligenckich – 27,2%. Okazuje się zatem, że te środowiska są (z konieczności, czy z wewnętrznej potrzeby) najbardziej przedsiębiorcze.

Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorcy województwa podkarpackiego są grupą – pod wieloma względami – różnorodną. Miało to zapewne wpływ na motywy, jakimi kierowali się podejmując działalność gospodarczą.

Identyfikacja najważniejszych motywów podejmowania działalności gospodarczej badanych przedsiębiorców województwa podkarpackiego

Problem motywacji przedsiębiorczych jest bardzo wielowymiarowy. Przedsiębiorca jest jednostką złożoną, kieruje się wieloma motywami uporządkowanymi zgodnie z indywidualnym systemem potrzeb i wartości. Najważniejsze motywy badanych przedsiębiorców prezentuje tabela 2.

Brak pracy

Dominującym motywem w przypadku badanej populacji okazał się brak pracy – wskazało na niego 32,2% respondentów. Być może osoby te nie posiadały odpowiednich do bycia przedsiębiorcą predyspozycji, nie były do końca przekonane o słuszności swoich wyborów, nie posiadały koniecznej wiedzy. Mimo to zdecydowały się na założenie przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że najczęściej byli to przedsiębiorcy w wieku

Tab. 2. Motywy podejmowania działalności gospodarczej

Lp.	Wyszczególnienie	Procent odpowiedzi
1.	Życiowa konieczność – brak pracy	32,2
2.	Dobry pomysł na działalność gospodarczą	17,2
3.	Chęć osiągnięcia maksymalnego zysku	11,0
4.	Potrzeba osiągnięć	8,0
5.	Odpowiednia ilość „wolnej” gotówki	6,4
6.	Potrzeba szacunku	4,5
7.	Chęć dorobienia (do pensji, emerytury)	4,2
8.	Odpowiedni lokal	3,8
9.	Potrzeba władzy	3,2
10.	Potrzeba niezależności	3,0
11.	Potrzeba samorealizacji	2,4*)

*) W sumie 4,1% badanych nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie lub stwierdziło, że nie miało wyjścia – firmę otrzymało w spadku. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie tylko jednego, dominującego w ich przypadku motywu, stąd procent odpowiedzi sumuje się do 100.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

od 30 do 35 lat oraz od 40 do 45 lat (następne grupy wiekowe od 45 do 50 lat oraz powyżej 50 lat), a więc osoby już niemłode, które z różnych przyczyn od siebie niezależnych utraciły pracę i zmuszone były radzić sobie z zaistniałą sytuacją. Były to w znacznej większości osoby ze średnim wykształceniem (a więc bez zawodu), nie posiadające żadnych rodzinnych tradycji przedsiębiorczości (nie mające zatem wsparcia w członkach rodzin), co zapewne dodatkowo utrudniało ich sytuację. Mimo to zdecydowały się „wziąć sprawy w swoje ręce”, podjęły ryzyko i założyły własne firmy.

Dla największego odsetka badanych decyzja o podjęciu „pracy na swoim” spowodowana była więc motywacją negatywną. Działania przedsiębiorcze zostały wymuszone zaistniałą sytuacją. W grę wchodziły zapewne: utrata pracy, pogorszenie sytuacji materialnej (wynikające z tego lęki, niepokoje, frustracje), a więc presja zachodzących w życiu, niekorzystnych zmian, które spowodowały wytworzenie się negatywnego bodźca, wymuszającego konkretne działania. Według K. Majewskiej i S. Owczarek⁷⁾, wśród małych i średnich przedsiębiorstw powstających w wyniku motywacji negatywnej (jeżeli oczywiście nie zostanie następnie wzbudzona motywacja pozytywna), występuje największy odsetek upadłości. Prawdopodobny jest też niewielki rozwój tych firm oraz to, że nie będą one tworzyły nowych miejsc pracy. Jeżeli uda im się rozwinąć działalność, to jedynie po to, by zapewnić miejsca pracy dla przedsiębiorcy oraz najbliższej jego rodziny. Dążyc będą jedynie do przetrwania, nie do ekspansji działalności, do rozwoju realizowanych przedsięwzięć.

Pomysł na działalność gospodarczą

Ważny w przypadku respondentów okazał się dobry pomysł na działalność gospodarczą – 17,2% wskazań (jak sami stwierdzali: często „dojrzewający” latami). Posiadanie własnego, nawet bardzo małego przedsiębiorstwa jest zapewne marzeniem wielu ludzi. Jednak jego urzeczywistnienie uzależnione jest w głównej mierze od znalezienia odpowiedniego pomysłu, w następnej kolejności od skutecznej jego realizacji. Potwierdza to S. Makarski, zdaniem którego „przedsiębiorczość jest złożonym procesem, rozpoczynającym się od przemyśleń, wnioskowań i pomysłów innowacyjnych poprzez fazę działania, do konkretnych celów”⁸⁾.

Pomysł jest kombinacją konkretnych możliwości przedsiębiorcy oraz zaobserwowanych potrzeb otoczenia; dobry, może decydować o pozycji nowego przedsiębiorstwa na rynku. Twierdzą tak A. Rogut i A. Rzetelska⁹⁾, dla których właściwy pomysł we właściwym czasie jest pierwszym, ważnym krokiem na drodze do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorcę.

Najwięcej osób, które wskazały na ten motyw, posiadało wykształcenie średnie, ale tylko nieco mniej z nich wyższe. Należy zatem przypuszczać, że przedsiębiorcy ci byli merytorycznie przygotowani do roli przedsiębiorcy, posiadali niezbędną do tego wiedzę, dysponowali odpowiednimi predyspozycjami, ich decyzja była świadoma, przemyślana. Najwięcej z nich posiadało także w rodzinie wzorce przedsiębiorczości,

co mogło być dla nich dużym ułatwieniem. Mogli liczyć na pomoc, wsparcie, zrozumienie. Dla wielu z nich nie było to też pierwsze przedsięwzięcie, a drugie, trzecie, a nawet czwarte. Może to świadczyć o tym, że czuli się „prawdziwymi” przedsiębiorcami, którzy nie zrażają się niepowodzeniami, którzy „odradzają się” w innym przedsięwzięciu nawet, jeżeli ich przedsiębiorstwo upada.

W przypadku tej grupy przedsiębiorców decydujące znaczenie odegrały motywacje pozytywne, nie zmuszające, a zachęcające do przejawiania aktywności. Pełnią one rolę dynamicznych bodźców, samonapędzających do działania. Przedsiębiorca motywowany pozytywnie dąży do rozwoju założonego przez siebie przedsiębiorstwa, do ekspansji na nowe rynki, dywersyfikowania działalności. Jego aktywność jest korzystna nie tylko dla niego samego, ale i dla jego otoczenia. Ciągłe stawia sobie nowe, ambitniejsze cele, jest aktywnym, dynamicznym twórcą kreującym rzeczywistość wokół siebie.

Chęć osiągnięcia maksymalnego zysku

Badania wykazały, że ważny dla przedsiębiorców był również maksymalny zysk – 11% wskazań. Podjęcie pracy na własny rachunek umożliwia uzyskanie samodzielności i niezależności finansowej. Zysk dla przedsiębiorców jest zatem zapewne ważny. Często są to osoby, które do założenia firmy zmusiła utrata pracy. Głównym bodźcem ich działalności jest więc zysk, dający poczucie materialnego bezpieczeństwa, gwarantujący zaspokojenie ich potrzeb. Wiadomo również, że każdy przedsiębiorca woli uzyskiwać więcej niż mniej zysku, zawsze więc kieruje się jawnym, bądź (może częściej) ukrytym motywem zysku.

W literaturze przedmiotu dążenie do osiągnięcia maksymalnych korzyści ekonomicznych przez przedsiębiorców jest mocno krytykowane. Wskazuje się, że zysk nie powinien stanowić jedynego, najważniejszego celu funkcjonowania przedsiębiorstw, że nie powinno traktować się go jako przyczyny działań przedsiębiorczych – raczej jako ich skutek. Podkreśla się też, że chęć osiągnięcia maksymalnego zysku może być związana z osiąganiem go za wszelką cenę, wszelkimi sposobami, co może być bardzo niebezpieczne – zwłaszcza dla zatrudnionych w takich przedsiębiorstwach pracowników. Z drugiej strony, samo dążenie do zysku nie musi być niczym złym. Nie należy tego potępiać. Zysk pełni bowiem rolę „...czynnika mobilizującego, wyzwającego energię, pomysłowość, wysiłek, kreującego różne formy działalności ludzkiej (...) Uzyskane korzyści są ważnym atutem działań przedsiębiorczych, ale niekoniecznie musi to być (nie powinien to być) cel najważniejszy”¹⁰.

Okazuje się, że w analizowanym obszarze motyw zysku jest dość mocno zakorzeniony. Być może wynika to też z dużych trudności z pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania. Wygospodarowane zyski przedsiębiorcy często przeznaczają na finansowanie bieżącej działalności – nie na inwestycje, rozwój, a tym bardziej na konsumpcję. W takiej sytuacji jak największa kwota zysku jest gwarancją przetrwania, bezpiecznego funkcjonowania małych przedsiębiorstw w przyszłości. W takiej sytuacji dążenie do zysku wydaje się jak najbardziej uzasadnione.

Potrzeby: osiągnięć, szacunku, władzy, samorealizacji

Dla 8% respondentów ważną okazała się potrzeba osiągnięć, czyli „...dążenie do uczestniczenia w działaniach, które dają tego rodzaju zadowolenie – użytkowanie czegoś w wyniku wysiłków”¹¹. Jej wynikiem jest wytrwałe podejmowanie trudności i osiąganie wytyczonego sobie celu, który zazwyczaj jest bardzo ambitny. W życiu prywatnym, jak i w działalności gospodarczej kieruje takimi osobami ciągły, nieustający pęd, niespożyta energia, wewnętrzna determinacja i jednocześnie ogromna satysfakcja z realizacji zamierzeń i z ich „owoców” – wymiernych i niewymiernych.

Potrzeba osiągnięć pobudza do działania, motywuje do długotrwałych wysiłków, ciągle pcha człowieka do działania, rozwijania się, poszerzania umiejętności, rywalizowania z innymi, a przede wszystkim z samym sobą – w przypadku przedsiębiorcy jest (powinna być) bardzo rozwinięta. W przypadku respondentów nie okazała się jednak zbyt ważna.

Jeszcze mniejsze znaczenie odgrywała potrzeba szacunku, jakim cieszą się osoby decydujące się na trud bycia przedsiębiorcą – 4,5% wskazań. Prestiż wynika zarówno z tego, że docenia się wysiłki skierowane na utrzymanie przedsiębiorstw, sumienność, pracowitość przedsiębiorców oraz to, że biorą oni na siebie często duże ryzyko działalności, że mimo bardzo niesprzyjających warunków zewnętrznych ich przedsiębiorstwa funkcjonują, dają zatrudnienie innym.

Bez wątpienia ważna dla przedsiębiorców powinna być także potrzeba władzy związana z chęcią przeprowadzenia innym, wpływania na ich postępowanie. Przedsiębiorca chce dominować, podporządkowuje sobie ludzi i środki, żeby osiągnąć konkretne cele związane z funkcjonowaniem jego przedsiębiorstwa. Chce przyciągać uwagę innych, „[...] szuka aplauzu i usilnie dąży do tego, by być docenionym”¹². W literaturze przedmiotu z tego zakresu dowodzi się, że u przedsiębiorców potrzeba dominacji jest bardzo mocno rozwinięta, że często motyw ten jest czynnikiem decydującym o podjęciu „pracy na swoim”. Ważne jest to, że mogą być niezależni, że nie będą musieli się podporządkowywać, nikt nie będzie nad nimi dominował, niczego nie będzie im narzucał, a nawet przeciwnie – to oni będą władni, by takie stosunki kreować, sami zajmując pozycję nadrzędną w hierarchii. W badanym obszarze motyw ten nie odgrywał jednak dużej roli – dla jedynie 3,2% populacji potrzeba ta zadecydowała o założeniu własnego przedsiębiorstwa.

Niewielu respondentów uznało też potrzebę samorealizacji za najważniejszy motyw – 2,4%. Bardzo wielu naukowców uznaje ją za najważniejszą w hierarchii potrzeb przedsiębiorcy – na przykład R.D. Hisrich i M.P. Peters czy M. McClelland¹³. Potrzeba ta wyraża się w dążeniu przedsiębiorcy do pełnego zrealizowania własnych możliwości, osiągnięcia pełni rozwoju, wyróżnienia się z otoczenia, pozwala uzyskać satysfakcję z realizowania zaplanowanego przez siebie przedsięwzięcia, z urzeczywistniania własnych planów i ambicji, z udowodnienia innym, a szczególnie sobie swojej operatywności, skuteczności, aktywności, odwagi. Według A. Masłowa potrzeba samorealizacji

ważna jest dla każdego człowieka, nawet z punktu widzenia jego zdrowia psychicznego – jest bowiem szczytem jego hierarchii potrzeb i wartości. Jego zdaniem każdy dąży do tego, by „[...] być tym, czym może być, chce dowiedzieć, że jest coś wart”¹⁴). Zakłócenia w realizacji tej potrzeby mogą negatywnie wpływać na stan psychiczny człowieka, na jego prawidłowe funkcjonowanie. W praktyce okazało się, że nie odgrywała ona jednak tak dużego znaczenia.

Zakończenie

Zaprezentowana charakterystyka motywów podejmowania działalności gospodarczej, to jedynie jeden z wielu przykładów potrzeb niewątpliwie ważnych dla przedsiębiorcy – nie oznacza to jednak, że są one identyczne u wszystkich. Niemożliwe jest bowiem sformułowanie uniwersalnego „zestawu” potrzeb charakteryzujących wszystkich przedsiębiorców. Każdy z nich jest inny, w każdym przypadku na jego życiowe wybory wpływają inne motywy, których określona kombinacja składa się na decyzję o podjęciu i prowadzeniu działalności gospodarczej.

Na podstawie przeprowadzonych badań można także stwierdzić, że większością badanych kierowały motywacje negatywne, wymuszające określone zachowanie, przejawiające się w chęci zapewnienia środków do życia przedsiębiorcy i jego rodzinie. Motywacje pozytywne, stwarzające dużo większe możliwości rozwojowe dla stworzonych firm, związane na przykład z generowaniem nowych miejsc pracy, ekspansją działalności – należały do rzadkości¹⁵).

dr Teresa Piecuch

Zakład Przedsiębiorczości i Zarządzania,
Wydział Zarządzania i Marketingu
Politechniki Rzeszowskiej

PRZYPISY

- ¹ F. SCHUTZE, *Pressure and Guilt: War Experiences of a Young German Soldier and their Biographical Implications*, „International Sociology” 1992, nr 2, s. 187.
- ² T. KRAŚNICKA, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 93.
- ³ *Kapitalizm po polsku. Przedsiębiorca. Kultura. Organizacja*, pod red. A.S. MARCINKOWSKIEGO, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, Kraków 1996, s. 97 i dalsze.
- ⁴ Znajduje to potwierdzenie w opiniach pracowników instytucji wspierania przedsiębiorczości. Ich zdaniem województwo podkarpackie dysponuje nie wykorzystanym potencjałem w postaci dużej liczby coraz lepiej wykształconych młodych ludzi (więcej niż połowa mieszkańców regionu nie przekroczyła 33 lat), którzy jednak niechętnie decydują się na podjęcie działalności gospodarczej. Coraz więcej ludzi młodych wybiera nawet dużo gorzej płatną pracę najemną, nie podejmując ryzyka założenia własnej firmy.
- ⁵ T. KRAŚNICKA, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości...*, *op.cit.*, s. 94.
- ⁶ *Kapitalizm po polsku. Przedsiębiorca. Kultura. Organizacja*, *op.cit.*, s. 95.
- ⁷ K. MAJEWSKA, S. OWCZAREK, *Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności firmy. Analiza przy-*

padku, [w:] *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, pod red. S. RUDOLFA, Łódź 2002, s. 30.

- ⁸ S. MAKARSKI, *Człowiek a przedsiębiorczość w gospodarce rynkowej*, [w:] *Przedsiębiorczość w procesie transformacji*, pod red. K. JAREMCZUKA, Wyd. WSAiZ w Przemyślu, Przemyśl 2000, s. 503.
- ⁹ *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pod red. B. PIA-SECKIEGO, PWN, Warszawa 1998, s. 121.
- ¹⁰ A.P. WIATRAC, *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości...*, *op.cit.*, s. 30.
- ¹¹ R.A. WEBBER, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 52.
- ¹² L.V. RYAN, *Bariery osobowościowe w osiąganiu sukcesu*, „Businessman” 1992, nr 12, s. 77.
- ¹³ R.D. HISRIC, M.P. PETERS, *Entrepreneurship. Starting. Developing and Managing a New Enterprise*, Boston, 1989, s. 62.
- ¹⁴ *Socjologia i psychologia pracy*, pod red. J. BUGŁA, PWN, Warszawa 1987, s. 33.
- ¹⁵ Należy także zwrócić uwagę na bardzo korzystną dla gospodarki tendencję, której niestety nie ujawniono w trakcie badań w województwie podkarpackim (przypadków takich jest także wciąż niewiele w skali kraju), kiedy zakładają przedsiębiorstwa specjaliści odchodzący z innych przedsiębiorstw, pracujący do tej pory jako pracownicy najemni. Według H. Frańczak istotnie zmienia to rynek, sprawia, że staje się on bardziej profesjonalny. Ważne jest także to, że jest to doskonała zachęta dla innych, którzy decydują się stworzyć miejsca pracy nie tylko dla siebie, ale i dla innych. Odejście z dużej firmy, a następnie założenie własnego przedsiębiorstwa ujawnia także najbardziej poszukiwany, pożądany w gospodarce talent – przedsiębiorczość – źródło: M. KLIMKOWSKI, E. MISTEWICZ, *Wielkie ucieczki*, „Wprost” 2000, nr 939.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pod red. B. PIA-SECKIEGO, PWN, Warszawa 1998.
- [2] HISRIC R. D., PETERS M. P., *Entrepreneurship. Starting. Developing and Managing a New Enterprise*, Boston 1989.
- [3] *Kapitalizm po polsku. Przedsiębiorca. Kultura. Organizacja*, pod red. A. S. MARCINKOWSKIEGO, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, Kraków 1996.
- [4] KLIMKOWSKI M., MISTEWICZ E., *Wielkie ucieczki*, „Wprost” 2000, nr 939.
- [5] KRAŚNICKA T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002.
- [6] *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, pod red. S. RUDOLFA, Łódź 2002.
- [7] *Przedsiębiorczość w procesie transformacji*, pod red. K. JAREMCZUKA, Wyd. WSAiZ w Przemyślu, Przemyśl 2000.
- [8] RYAN L. V., *Bariery osobowościowe w osiąganiu sukcesu*, „Businessman” 1992, nr 12.
- [9] SCHUTZE F., *Pressure and Guilt: War Experiences of a Young German Soldier and their Biographical Implications*, „International Sociology” 1992, nr 2.
- [10] *Socjologia i psychologia pracy*, pod red. J. BUGŁA, PWN, Warszawa 1987.
- [11] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, pod red. K. JAREMCZUKA, Wyd. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.
- [12] WEBBER R. A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

Likwidacja i odnowa obiektów inwestycyjnych

Czesław Sutkowski

Określenie przedziału czasowego między momentem rozpoczęcia realizacji inwestycji ($t = 0$) i momentem likwidacji lub odnowy obiektu ($t = n$) jest często związane z wieloma problemami. Główną przyczyną są trudności z jednoznacznym określeniem długości okresu eksploatacji obiektu inwestycyjnego dla inwestycji realnych.

Określenie długości okresu eksploatacji obiektu może być oparte na wykorzystaniu następujących kryteriów: ● trwałości technicznej (fizycznej) obiektu, ● ekonomicznie opłacalnej eksploatacji, ● użyteczności obiektu.

Ustalenie okresu eksploatacji na podstawie przewidywanej trwałości fizycznej obiektu tylko pozornie jest najprostszym rozwiązaniem. W przypadku obiektu jednoelementowego (budynku, urządzenia, maszyny itp.) można wprawdzie na podstawie parametrów technicznych określić jego trwałość, lecz nie jest to jednak równoznaczne z określeniem właściwego momentu jego likwidacji. Moment ten może być przesuwany w czasie teoretycznie w nieskończoność przez konserwację i remonty przywracające w pełni lub tylko częściowo utraconą wartość użytkową obiektu. Z technicznego punktu widzenia określenie górnej granicy okresu eksploatacji obiektu, jeśli pominąć zużycie nieodwracalne, może więc być bardzo trudne lub zgoła niemożliwe. Trzeba jednak uwzględnić fakt, że koszty związane z opóźnieniem momentu wycofania obiektu z eksploatacji są rosnącą funkcją czasu, co w warunkach postępu technicznego czyni jego dalszą eksploatację coraz mniej opłacalną. Techniczne kryterium wyznaczania okresu eksploatacji obiektu musi być zatem zastąpione kryterium ekonomicznym, a więc określeniem celowości jego dalszej eksploatacji.

Istotnym elementem, który musi być uwzględniony przy wyznaczaniu okresu eksploatacji, jest okres użyteczności obiektu. O długości tego okresu decyduje popyt na projekty lub usługi obiektu bądź możliwości jego eksploatacji ze względu na czynniki zewnętrzne (na przykład wyczerpywanie się złoża). Czynnikiem ten, co jest oczywiste, musi być uwzględniony przy wykorzystaniu kryterium ekonomicznego. Przyjmujemy, że będzie to kryterium wartości początkowej netto (NPV).

Problem optymalizacji okresu eksploatacji może być rozważany jako problem optymalizacji momentu likwidacji, bądź optymalizacji okresu odnowy obiektu inwestycyjnego. Dotyczy to zarówno projektów niezależnych, jak również projektów wzajemnie wykluczających się. Różnica polega tylko na tym, że w pierw-

szym przypadku problem odnowy może być analizowany, w drugim zaś – musi być analizowany.

Wybór między likwidacją a odnową jest zależny głównie od horyzontu, na jaki firma planuje swoją działalność. Ustalenie okresu eksploatacji na podstawie momentu likwidacji obiektu jest równoznaczne ze stwierdzeniem, że po tym terminie nie ma potrzeby jego dalszej eksploatacji. Jeśli okres ten będzie krótszy niż czas użyteczności obiektu, to problem nie będzie polegał na ustaleniu, kiedy dany obiekt zlikwidować, lecz na określeniu właściwego momentu zastąpienia go nowym obiektem o podobnym lub wyższym poziomie technicznym. W obu przypadkach optymalny okres eksploatacji jest określany przez porównanie korzyści osiąganych w wyniku likwidacji lub odnowy obiektu z korzyściami uzyskiwanymi w wyniku przedłużenia jego eksploatacji o kolejny okres.

Rozważmy problem optymalizacji okresu eksploatacji na podstawie prostej likwidacji. Jeśli projekt wymaga, zaktualizowanych na początek okresu, nakładów inwestycyjnych I , przynosić będzie przepływy pieniężne W_t na koniec każdego okresu t , a jego wartość likwidacyjna w końcu okresu $t = n$ będzie wynosić L_n , to wyrażając NPV jako funkcję okresu likwidacji otrzymujemy:

$$NPV(n) = -I + \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} + \frac{L_n}{(1+r)^n} \quad (1)$$

gdzie:

$NPV(n)$ – wartość początkowa netto dla obiektu, który ma być wycofany z eksploatacji na końcu okresu $t = n$,

r – stopa aktualizacji (koszt kapitału).

Optymalnym okresem eksploatacji będzie ta wartość n , dla której $NPV(n)$ osiąga maksymalną wartość. W takim przypadku $NPV(n) - NPV(n-1) > 0$ oraz $NPV(n) - NPV(n+1) > 0$. Zatem

$$NPV(n) - NPV(n-1) = \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} + \frac{L_n}{(1+r)^n} - I - \left(\sum_{t=1}^{n-1} \frac{W_t}{(1+r)^t} + \frac{L_{n-1}}{(1+r)^{n-1}} - I \right) = \frac{W_n}{(1+r)^n} + \frac{L_n}{(1+r)^n} - \frac{L_{n-1}}{(1+r)^{n-1}} > 0$$

z stąd otrzymujemy:

$$\frac{W_n}{(1+r)^n} > \frac{L_{n-1}}{(1+r)^{n-1}} - \frac{L_n}{(1+r)^n} \quad (2)$$

Nierówność (2) oznacza, że likwidacja obiektu w końcu okresu $t = n$ jest korzystniejsza niż w końcu okresu $t = n - 1$, jeśli zaktualizowane przepływy pie-

niężne uzyskane z eksploatacji na koniec okresu n przewyższają różnicę wartości likwidacyjnych obiektu na końcu okresu $n - 1$ oraz n zaktualizowanych na początek okresu ($t = 0$). W podobny sposób, uwzględniając, że

$$NPV(n) - NPV(n + 1) = \sum_{t=1}^n \frac{W_t}{(1+r)^t} + \frac{L_n}{(1+r)^n} - I - \left(\sum_{t=1}^{n+1} \frac{W_t}{(1+r)^t} - \frac{L_{n+1}}{(1+r)^{n+1}} + I \right) > 0$$

uzyskujemy

$$\frac{W_{n+1}}{(1+r)^{n+1}} < \frac{L_n}{(1+r)^n} - \frac{L_{n+1}}{(1+r)^{n+1}} \quad (3)$$

Z nierówności (3) można wyciągnąć wniosek, że likwidacja obiektu na końcu okresu $t = n$ jest korzystniejsza niż na końcu okresu $t = n + 1$, jeśli przepływy pieniężne uzyskane na końcu okresu $n + 1$ będą niższe od różnicy wartości likwidacyjnych obiektu w okresie n oraz $n + 1$, zaktualizowanych na moment $t = 0$.

Można zatem sformułować następującą regułę postępowania: obiekt powinien zostać zlikwidowany na końcu okresu eksploatacji t ($t = 1, 2, \dots, n$), dla którego wartość $t = n$, spełniająca nierówność (2) oraz (3) jest najniższa.

W przypadku projektów wzajemnie wykluczających się ustalenie okresu eksploatacji na podstawie optymalnego okresu likwidacji obiektu nie jest wystarczające^{*}). Projekty te mogą bowiem różnić się długością okresu eksploatacji, a to z kolei uniemożliwia ich bezpośrednią porównywalność. Rozwiązaniem może być tworzenie łańcucha odnowy dla identycznego horyzontu czasowego. Przyjęty w analizie horyzont czasowy może być albo najmniejszą wspólną wielokrotnością okresów eksploatacji analizowanych projektów, albo okresem nieskończenia długim.

Zakładając nieograniczony horyzont działalności obiektu oraz brak zmian w poziomie technicznym nowych urządzeń NPV dla porównywanych projektów można traktować jako funkcję ich nieskończonego łańcucha odnowy. Jeśli ponadto przyjmiemy, że okresy eksploatacji, dla porównywanych projektów inwestycyjnych, zostały określone na podstawie optymalizacji ich okresów likwidacji, czyli spełniają nierówności (2) oraz (3) i wynoszą odpowiednio n oraz m , to otrzymujemy:

$$NPV(n) = \sum_{t=1}^n q^t W_t + q^n L_n - I + q^n \left(\sum_{t=1}^n q^t W_t + q^n L_n - I \right) + q^{2n} \left(\sum_{t=1}^n q^t W_t + q^n L_n - I \right) + \dots = (1 + q^n + q^{2n} + \dots) \left(\sum_{t=1}^n q^t W_t + q^n L_n - I \right),$$

a stąd

$$NPV(n) = \frac{1}{1 - q^n} \sum_{t=1}^n q^t W_t + \frac{q^n L_n}{1 - q^n} - \frac{I}{1 - q^n} \quad (4)$$

Podobnie, dla projektu o okresie odnowy m mamy:

$$NPV(m) = \frac{1}{1 - q^m} \sum_{t=1}^m q^t W_t + \frac{q^m L_m}{1 - q^m} - \frac{I}{1 - q^m} \quad (5)$$

gdzie:

$$q = \frac{1}{1 - r}.$$

Jeśli teraz przez W_t oznaczymy przepływy pieniężne netto na końcu okresu t , to wyrażenia (4) oraz (5) można sprowadzić do następującej postaci:

$$NPV(n) = NPV_n + q^n NPV_n + q^{2n} NPV_n + \dots = \sum_{t=0}^{\infty} q^{nt} NPV_n,$$

a stąd

$$NPV(n) = \frac{NPV_n}{1 - q^n} \quad (6)$$

Podobnie, dla projektu o okresie eksploatacji (odnowy) m mamy:

$$NPV(m) = \frac{NPV_m}{1 - q^m} \quad (7)$$

Warunkiem wyboru projektu o okresie eksploatacji (odnowy) n będzie spełnienie nierówności: $NPV(n) > NPV(m)$, jeśli $NPV(n) > 0$.

Przyjęcie stałości elementów rachunku w nieskończonym łańcuchu odnowy można różnie uzasadniać. Niemniej jednak uwzględniając możliwość zmian techniki i technologii, a także – zmian warunków rynkowych, należałoby – o ile jest to praktycznie możliwe – analizować efektywność poszczególnych ogniw łańcucha odnowy. Może się bowiem zdarzyć, że wewnętrzna stopa zwrotu dla kolejnych ogniw łańcucha odnowy jest w przybliżeniu równa kosztowi kapitału, a to oznacza, że odnawianie obiektu nie powiększa łącznej wartości miernika NPV . W takim przypadku wzajemnie wykluczające się projekty inwestycyjne można porównywać ignorując różnice w okresach eksploatacji.

Koncepcją, która znalazła stosunkowo szerokie zastosowanie, jest wyznaczenie okresu eksploatacji obiektów na podstawie obowiązujących w danym czasie stóp amortyzacji. W przypadku amortyzacji liniowej okres eksploatacji obiektu równa się odwrotności jego stopy amortyzacji (s), czyli $n = s^{-1}$; oznacza to, że poniesione nakłady inwestycyjne (I) zostaną zwrócone w okresie n lat przez corocznie odkładane raty amortyzacyjne (sn). Zatem

$$I = nsI.$$

W przypadku obiektu wieloelementowego stopa amortyzacji s jest ważoną średnią stóp amortyzacji poszczególnych środków trwałych, a więc jej odwrotność wyraża jedynie umowną, a nie rzeczywistą długość okresu eksploatacji obiektu. Przejście od wartości umownej do rzeczywistej jest możliwe w drodze znalezienia takiego okresu użytkowania obiektu, który jest najmniejszą wspólną wielokrotnością okresów eksploatacji wszystkich tworzących go środków trwałych. Modyfikacją przedstawionej metody ustalania okresu eksploatacji jest koncepcja przyjmująca możliwość kapitalizacji rat amortyzacyjnych. Mamy więc

$$I = \sum_{t=1}^n sI(1+r)^{n-t}$$

a stąd uzyskujemy poszukiwany okres eksploatacji:

$$\bar{n} = \frac{\log \frac{s+r}{s}}{\log(1+r)} \quad (8)$$

gdzie: r – stopa aktualizacji.

Przyjęcie stóp amortyzacji jako podstawy do wyznaczania okresów eksploatacji obiektów inwestycyj-

nych jest, jak się wydaje, oparte na założeniu, że amortyzacja właściwie pełni następujące podstawowe funkcje: ● funkcję kosztową, ● miernika wartości przenieszonej na produkt oraz ● funkcję odtworzeniową. Warunkiem koniecznym do prawidłowego pełnienia dwóch pierwszych funkcji jest określenie dla poszczególnych obiektów zużycia względem czasu oraz odpowiadającej jej funkcji utraty wartości obiektu na skutek jego eksploatacji. Na podstawie doświadczenia można sądzić, że będą to raczej funkcje nieliniowe. Wynika stąd wniosek, że ustalenie amortyzacji na podstawie amortyzacji liniowej, jest stosunkowo dużym uproszczeniem.

Kontrowersje może budzić pojmowanie funkcji odtworzeniowej amortyzacji. Przeważa pogląd, że funkcja ta oznacza systematyczne gromadzenie funduszu celem fizycznego odtworzenia (reprodukcji) obiektu. Oznacza to przypisywanie amortyzacji funkcji zwrotu kapitału w jego formie rzeczowej, a nie wartościowej.

W literaturze nie dyskutowano tego problemu w takiej postaci. Rozważano natomiast problem podstawy odpisów amortyzacyjnych, analizując możliwość wykorzystania wartości początkowej lub wartości odtworzeniowej obiektu. Łatwo jest się przekonać, że w istocie rzeczy jest to dyskusja o formie zwrotu kapitału. Teza o konieczności liczenia amortyzacji od wartości odtworzeniowej, będąca w rzeczywistości postulatem zwrotu kapitału w formie rzeczowej, nie może być jednak zaakceptowana w gospodarce rynkowej.

Zauważmy, że rozbieżność między zwrotem kapitału w formie wartościowej i rzeczowej może być usunięta lub zminimalizowana, jeśli w systemie amortyzacji liczony od wartości początkowej obiektu uwzględnimy możliwość kapitalizacji rat amortyzacyjnych, a zmiany nominalnej stopy aktualizacji będą skorelowane ze wskaźnikiem zmian cen.

W gospodarce rynkowej ingerencja państwa w procesy reprodukcji aparatu wytwórczego zazwyczaj odbywa się za pośrednictwem polityki podatkowej. W związku z tym jest możliwe i wielce prawdopodobne, że firmy będą korzystać równocześnie z dwóch systemów amortyzacji: ● oficjalnego, wykorzystywanego do rozliczeń podatkowych z budżetem oraz ● wewnętrznego, zapewniającego pożądane tempo zwrotu zainwestowanego kapitału, a więc na podstawie optymalizacji momentu likwidacji lub odnowy obiektu inwestycyjnego.

prof. zw. dr hab. Czesław Sułkowski
Uniwersytet Szczeciński,
Politechnika Szczecińska

*) Formułowany w literaturze (LEVY, SARNAT, 1994, s. 126) pogląd, że każdy niezależny projekt może być traktowany jako zbiór projektów wzajemnie wykluczających się o różnych okresach odnowy, raczej trudno uznać za uzasadniony.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CHURCHMAN C.W., ACKOFF R.L., ARNOF E.L., *Introduction to Operations Research*, John Wiley and Sons, Inc. 1957.
- [2] MAO J.C., *Quantitative Analysis of Financial Decisions*, Macmillan Company 1969.
- [3] LEVY H., SARNAT M., *Capital Investment and Financial Decisions*, Prentice Hall 1994.
- [4] SUŁKOWSKI Cz., *Decyzje inwestycyjne w zarządzaniu finansami firm*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 1996.

Sekurytyzacja aktywów jako alternatywny sposób finansowania przedsiębiorstw

Piotr Makaruk

Wstęp

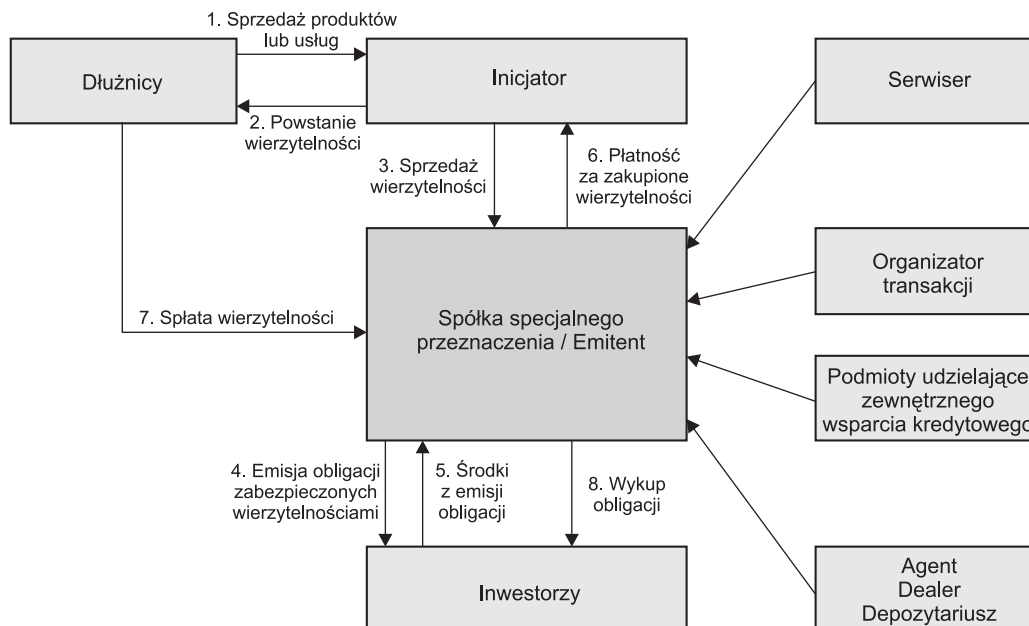
Szybko zachodzące zmiany uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, technologicznych, rozwój handlu światowego, a także globalizacja rynków powodują, że przedsięwzięcia rozwojowe w zakresie innowacji produktów i usług oraz modernizacja istniejących i pozyskiwanie nowych zdolności wytwórczych stają się krytyczną wartością dla trwałego rozwoju i prosperowania przedsiębiorstwa¹⁾. Dynamiczny rozwój podmiotów gospodarczych wymaga znacznych zasobów kapitałowych. K. Poznańska podkreśla, że każde przedsięwzięcie rozwojowe związane jest z nakładami kapitałowymi, a dobór źródeł ich finansowania należy do najbardziej krytycznych decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie²⁾.

W przypadku niektórych tradycyjnych źródeł finansowania, a w szczególności kredytu bankowego, występuje często znaczne ryzyko związane z finansowaniem podmiotem, a kredyt bankowy jest drogi lub trudno dostępny. Dlatego w ostatnich latach XX wieku, zarządy przedsiębiorstw w wielu krajach rozwiniętych rozpoczęły intensywne poszukiwania sposobów finansowania pozwalających na uniezależnienie się od kompleksowego ryzyka kredytowego. Jednym z takich sposobów jest sekurytyzacja aktywów przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji sekurytyzacji aktywów jako nowatorskiego systemu finansowania przedsięwzięć rozwojowych w przedsiębiorstwie. Autor koncentruje swoją uwagę na definicji sekurytyzacji aktywów, aktywach poddawanych sekurytyzacji, głównych etapach w procesie przygotowywania transakcji sekurytyzacyjnych oraz na przedstawieniu zalet i wad tej koncepcji.

Pojęcie sekurytyzacji

W literaturze poświęconej koncepcji sekurytyzacji pojawia się wiele prób jej zdefiniowania. F. Fabozzi i M. Choudry określają sekurytyzację jako proces, w wyniku którego aktywa fi-



Rys. Schemat transakcji sekurytyzacji wierzytelności handlowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sekurytyzacja aktywów*, „Rating & Rynek” 2001, nr 14 (102), s. 1.

nansowe, takie jak należności kredytowe, ratalne, leasingowe i handlowe a także inne relatywnie nie płynne aktywa o podobnej charakterystyce znajdujące się w bilansie banku, instytucji finansowej bądź przedsiębiorstwa, wykorzystywane są jako zabezpieczenie emitowanych papierów wartościowych”³⁾.

Sekurytyzacja aktywów od wielu lat pozostaje popularną formą finansowania przedsiębiorstw w Europie i USA. Wartość wyemitowanych w 2004 roku papierów dłużnych zabezpieczonych aktywami (*asset backed securities*) wyniosła w USA 637 mld USD (prognoza 2005 r. – 643 mld USD)⁴⁾, a w Europie 228 mld EUR (prognoza na 2005 rok – 255 mld EUR)⁵⁾. W Polsce przeprowadzono dotychczas tylko kilka programów sekurytyzacji aktywów. Niski poziom wykorzystania tej formy finansowania wynika głównie z braku w polskim prawodawstwie kompleksowych uregulowań dotyczących sekurytyzacji⁶⁾.

Najczęściej spotykaną formą sekurytyzacji jest tzw. struktura prawdziwej sprzedaży (*true sale*), która sprowadza się do wydzielenia z majątku (i z bilansu) podmiotu inicjującego transakcję (inicjatora) jednorodnej grupy aktywów (homogenicznych wierzytelności dających pewność generowania przyszłych przepływów gotówkowych w możliwych do określenia terminach) i jej sprzedaży do spółki specjalnego przeznaczenia (*special purpose vehicle*), której struktura własnościowa winna być tak ukształtowana, aby nie rodziła obowiązku konsolidacji w bilansie inicjatora. Spółka specjalnego przeznaczenia emituje następnie za pośrednictwem agenta (banku) dłużne papiery wartościowe zabezpieczone przedmiotowymi aktywami i sprzedaje je na rynku finansowym. Wpływy z emisji papierów przekazywane są inicjatorowi jako zapłata za zakupione aktywa, natomiast źródłem spłaty zobowiązań

wobec inwestorów jest gotówka pochodząca z aktywów będących podstawą emisji.

Schemat transakcji sekurytyzacji aktywów

Należy zaznaczyć, że każda transakcja sekurytyzacji jest w pewien sposób unikatowa, dotyczy wybranych aktywów, w związku z tym może wykazywać niepowtarzalność. Dlatego też ilustrujący przebieg procesu sekurytyzacji schemat dotyczący sekurytyzacji wierzytelności handlowych (rys.) należy uznać za przykładowy i mogący podlegać modyfikacjom w zależności od stopnia skomplikowania indywidualnych transakcji.

W prezentowanym przypadku inicjator sprzedając klientom produkty lub usługi udziela im kredytu kupieckiego⁷⁾. W ten sposób powstaje wierzytelność, a klient staje się dłużnikiem inicjatora. Wierzytelności inicjatora sprzedawane są do spółki specjalnego przeznaczenia, która pod zastaw tych wierzytelności emituje obligacje. Środki pochodzące od inwestorów przekazywane są inicjatorowi. Inicjator otrzymuje środki finansowe na dalszą działalność, mimo że wierzytelności w dalszym ciągu nie zostały spłacone. W czasie trwania programu dłużnicy sukcesywnie spłacają wierzytelności, a gotówka wpływająca na rachunek spółki specjalnego przeznaczenia jest przeznaczana na spłatę zobowiązań wobec inwestorów.

Uczestnicy procesu sekurytyzacji

Inicjator, spółka specjalnego przeznaczenia oraz nabywający papiery dłużne zabezpieczone aktywami inwestorzy to kluczowi uczestnicy transakcji sekurytyzacji.

Inicjatorem (*originator*) procesu sekurytyzacji aktywów jest najczęściej ich pierwotny właściciel. Do szerokiego grona podmiotów wykorzystujących sekurytyzację w celu intensyfikacji działalności gospodarczej można zaliczyć: korporacje międzynarodowe, banki komercyjne, instytucje finansowe, firmy leasingowe, firmy ubezpieczeniowe, linie lotnicze, przedsiębiorstwa telekomunikacyjne, elektroenergetyczne itp. Główną przesłanką stosowania **spółki specjalnego przeznaczenia** w transakcjach sekurytyzacyjnych, oprócz możliwości bilansowego wydzielenia sekurytyzowanych aktywów, jest wyłączenie lub ograniczenie ryzyka upadłości pierwotnego wierzyciela – inicjatora. Minimalizację ryzyka upadłości samej spółki specjalnego przeznaczenia uzyskuje się poprzez statutowe ograniczenie zakresu jej działalności. W Europie i w świecie właścicielem spółki specjalnego przeznaczenia jest przeważnie wyspecjalizowana w świadczeniu tego typu usług instytucja (np. fundacja charytatywna, zakładająca i administrująca takimi spółkami). Zapewnia to odrębność bilansową spółki specjalnego przeznaczenia, tj. brak obowiązku konsolidacji w bilansie inicjatora.

Powodzenie procesu sekurytyzacji aktywów wymaga z reguły uczestnictwa podmiotów zewnętrznych. Ważną rolę w procesie sekurytyzacji pełni agent emisji papierów wartościowych – **bank** realizujący zadania: zorganizowania emisji, w tym przygotowania kompleksowej dokumentacji (agent), organizacji sprzedaży i wyszukania nabywców papierów wartościowych (*dealer*), przechowywania w depozycie wyemitowanych papierów wartościowych (depozytariusz).

Uatrakcyjnienie operacji dla potencjalnych inwestorów wymaga uzupełnienia procesu sekurytyzacji dodatkowymi gwarancjami: sprzedaży, płynności i płatności⁸⁾. Gwarancja sprzedaży polega na zobowiązaniu się gwaranta (najczęściej banku), że w przypadku niewystarczającego popytu na emitowane papiery, obejmie on emisję według ustalonej w umowie gwarancji ceny i do ustalonej kwoty (limitu). Gwarancja płynności jest zabezpieczeniem dla inwestorów nabywających papiery wartościowe zabezpieczone aktywami. W przypadku braku synchronizacji wpływów z wydatkami, płynność spółki specjalnego przeznaczenia zapewniana jest przez gwaranta płynności (najczęściej bank) udzielającego krótkoterminowego kredytu na uzupełnienie luki płynności i sfinansowanie zobowiązań z tytułu papierów wartościowych. Gwarancja płatności daje pewność uzyskania przez spółkę specjalnego przeznaczenia odpowiednio wysokiej stopy reinwestycji w przypadku wcześniejszych, aniżeli wynika to z pierwotnie zawartych umów, spłat dłużników. Na podstawie gwarantowanego kontraktu inwestycyjnego bank zobowiązuje się przyjąć w formie depozytu wcześniej spłacane płatności, oferując oprocentowanie pozwalające spółce specjalnego przeznaczenia na wywiązanie się z przyszłych zobowiązań z tytułu wyemitowanych papierów wartościowych.

Wśród pozostałych uczestników transakcji sekurytyzacji umieszcza się często serwisera, a także pod-

mioty udzielające zewnętrznego wsparcia kredytowego (*credit enhancement*). **Serwisier** zajmuje się obsługą programu (przyjmowanie płatności od dłużników i wypłaty dla inwestorów), zarządzaniem rachunkami bankowymi i sporządzaniem okresowych raportów. Do **podmiotów udzielających zewnętrznego wsparcia kredytowego**, oprócz wymienionych już banków, należą towarzystwa ubezpieczeniowe sprzedające polisy, instytucje rządowe, samorządowe i komercyjne udzielające poręczeń oraz inne podmioty zapewniające płynność programu. Istotną rolę podczas emisji papierów wartościowych zabezpieczonych aktywami przypada również **agencjom ratingowym**. Od przyznanej przez nie oceny zależy dochodowość emitowanych papierów wartościowych.

Aktywa poddawane sekurytyzacji i zabezpieczone nimi papiery wartościowe

Sekurytyzacji mogą podlegać wszystkie aktywa stanowiące podstawę wiarygodnie udokumentowanych, przyszłych wpływów gotówkowych. Mogą to być m.in. kredyty hipoteczne, kredyty konsumenckie, należności handlowe, należności z kart kredytowych, należności leasingowe, należności z rachunków telefonicznych czy też za energię elektryczną. W celu osiągnięcia możliwie najlepszej jakości papierów wartościowych zabezpieczonych aktywami, pakiet sekurytyzowanych aktywów winien charakteryzować się odpowiednią wielkością – zarówno co do wartości, jak i ilości (duża liczba pojedynczych należności redukuje ryzyko kredytowe, a niska wartość jednostkowa należności zmniejsza ryzyko koncentracji), istnieniem danych o historii należności, jednorodnością typu należności (umożliwia stworzenie bardziej przejrzystej dla inwestorów struktury transakcji), przewidywalnością przyszłych dochodów z sekurytyzowanych należności (umożliwia opracowanie precyzyjnego planu przyszłych płatności z tytułu wyemitowanych papierów wartościowych).

Dzięki powyższym cechom papiery wartościowe wyemitowane przy wykorzystaniu sekurytyzacji uchodzą za jedną z najbardziej bezpiecznych form lokowania kapitału. Interesującą grupę aktywów stanowią wierzytelności przyszłe. Istnieją podmioty (np. operatorzy telefoniczni) dysponujące dużą pewnością sprzedaży towarów lub usług w przyszłości i tym samym powstania aktywów – wierzytelności handlowych, które można poddać sekurytyzacji. Sekurytyzacja oparta na strumieniu przyszłych wierzytelności postrzegana jest jako szansa na pozyskanie kapitału przez kraje rozwijające się⁹⁾, stanowi też podstawę programu służącego do rozwiązania problemu kosztów osieroconych (*stranded costs*) w szczególności w elektroenergetyce amerykańskiej¹⁰⁾.

Rodzaje emitowanych papierów wartościowych różnią się w zależności od posiadanych przez spółkę specjalnego przeznaczenia aktywów. Wierzytelności krótkoterminowe związane z działalnością handlową czy krótkoterminowymi kredytami konsumpcyjnymi finansuje się zwykle emisją papierów komercyjnych,

o charakterze krótkoterminowych instrumentów dyskontowych. Aktywa o dłuższych terminach zapadalności finansowane są emisją obligacji.

Główne etapy przygotowania transakcji sekurytyzacyjnych

Proces przygotowania transakcji na rozwiniętych rynkach sekurytyzacji trwa zwykle od kilku do kilkunastu tygodni. Najczęściej spotykane główne etapy przygotowania transakcji sekurytyzacyjnych przedstawiono poniżej:

- przeprowadzenie prawno-technicznych analiz wykonalności transakcji,
- dokonanie analizy statystycznej portfela aktywów,
- przygotowanie szczegółowego modelu finansowego sekurytyzacji,
- przygotowanie dokumentacji transakcyjnej,
- zaakceptowanie warunków transakcji przez inicjatora, bank oraz agencję *ratingową*,
- uruchomienie transakcji (powołanie spółki specjalnego przeznaczenia, przyznanie *ratingu*, emisja papierów wartościowych),
- monitorowanie jakości portfela aktywów¹¹.

Ocena sekurytyzacji jako sposobu finansowania przedsiębiorstw

Transakcja sekurytyzacji aktywów pozwala przedsiębiorstwu – inicjatorowi na dywersyfikację źródeł pozyskania kapitału i obniżenie jego kosztu.

Obniżenie kosztu pozyskania kapitału przez inicjatora osiągnięte zostaje w trojaki sposób poprzez: ● poprawienie wskaźników finansowych (wpływ pośredni), ● zmniejszenie udziału zwykle drogiego kapitału własnego w finansowaniu aktywów (wpływ bezpośredni na średni ważony koszt kapitału) i ● oddzielenie ryzyka kredytowego związanego z pulą sekury-

tyzowanych aktywów wysokiej jakości od ryzyka kredytowego związanego z pozostałym obszarem działalności gospodarczej spółki¹²). Efekt poprawy wskaźników finansowych najłatwiej wyjaśnić posługując się poniższym, uproszczonym przykładem.

Przykład. Spółka, chcąc sfinansować swe plany rozwojowe, rozważa zaciągnięcie kredytu, emisję obligacji lub sekurytyzację pozabilansową. W przypadku zaciągnięcia kredytu / emisji obligacji (tabela 2) rentowność aktywów (ROA) przykładowej spółki spada, a wskaźnik zadłużenia rośnie.

W przypadku przeprowadzenia pozabilansowej transakcji sekurytyzacji wierzytelności (*true sale*) bilans ukształtuje się tak, jak w tabeli 3. Zmiana wartości wskaźników, w przypadku wykorzystania środków z transakcji sekurytyzacji na przedsięwzięcia rozwojowe spółki, nastąpi w przyszłości, w wyniku operacyjnego wypracowania zysku.

Jeżeli jednak spółka po przeprowadzeniu pozabilansowej sekurytyzacji aktywów (*true sale*) wykorzysta otrzymane środki do spłaty zadłużenia (tabela 4), natychmiast poprawi się rentowność jej aktywów (ROA) i wskaźnik zadłużenia. Poprawienie wskaźników finansowych obniży ryzyko kredytowe inicjatora, co w efekcie podwyższy jego *rating* i obniży koszt pozyskania kapitału obcego.

Podstawową wadą sekurytyzacji jako metody finansowania prowadzonej działalności statutowej, a także przedsięwzięć rozwojowych, modernizacyjnych lub odtworzeniowych przedsiębiorstw jest znaczny stopień skomplikowania samej transakcji. W sytuacji braku odpowiednich, lokalnych uregulowań prawno-podatkowych konieczne jest zarówno czasochłonne zaangażowanie służb finansowych inicjatora, jak i szerokie wsparcie ze strony wynajętych, zewnętrznych ekspertów celem minimalizacji ryzyka prawnego.

Koszty przygotowawcze programu sekurytyzacji aktywów są wysokie, co powoduje, że program może dotyczyć jedynie dużych projektów. Praktycy oceniają,

Tab. 1. Wyjściowa struktura bilansu przykładowej spółki

Aktywa		Pasywa		Wskaźniki finansowe	
Majątek trwały	100	Kapitał własny, <i>w tym</i>	100	Wskaźnik zadłużenia	200,0%
Majątek obrotowy, <i>w tym</i>	200	<i>zysk</i>	10	Rentowność aktywów (ROA)	3,3%
<i>należności</i>	100	Zobowiązania	200	Rentowność kapitału własnego (ROE)	10,0%
Suma	300	Suma	300		

Źródło: I. STYN, *Korzyści z sekurytyzacji pozabilansowej*, „Rynek Terminowy” 2001, nr 14 (4), s. 13.

Tab. 2. Struktura bilansu przykładowej spółki po zaciągnięciu kredytu / emisji obligacji

Aktywa		Pasywa		Wskaźniki finansowe	
Majątek trwały	100	Kapitał własny, <i>w tym</i>	100	Wskaźnik zadłużenia	300,0%
Majątek obrotowy, <i>w tym</i>	300	<i>zysk</i>	10	Rentowność aktywów (ROA)	2,5%
<i>należności</i>	100			Rentowność kapitału własnego (ROE)	10,0%
<i>gotówka</i>	100	Zobowiązania	300		
Suma	400	Suma	400		

Źródło: jak w tabeli 1.

Tab. 3. Struktura bilansu przykładowej spółki po pozabilansowej sekurytyzacji wierzytelności (*true sale*)

Aktywa		Pasywa		Wskaźniki finansowe	
Majątek trwały	100	Kapitał własny, <i>w tym</i>	100	Wskaźnik zadłużenia	200,0%
Majątek obrotowy, <i>w tym</i>	200		10	Rentowność aktywów (ROA)	3,3%
<i>należności</i>	0			Rentowność kapitału własnego (ROE)	10,0%
<i>gotówka</i>	100	Zobowiązania	200		
Suma	300	Suma	300		

Źródło: jak w tabeli 1.

Tab. 4. Struktura bilansu przykładowej spółki po sekurytyzacji wierzytelności (*true sale*) i po wykorzystaniu pozyskanych środków do spłaty zadłużenia

Aktywa		Pasywa		Wskaźniki finansowe	
Majątek trwały	100	Kapitał własny, <i>w tym</i>	100	Wskaźnik zadłużenia	100,0%
Majątek obrotowy, <i>w tym</i>	100		10	Rentowność aktywów (ROA)	5,0%
<i>należności</i>	0			Rentowność kapitału własnego (ROE)	10,0%
<i>gotówka</i>	0	Zobowiązania	100		
Suma	200	Suma	200		

Źródło: jak w tabeli 1.

że opłacalność sekurytyzacji w porównaniu z innymi sposobami finansowania widoczna jest przy wartości sekurytyzowanych aktywów nie mniejszej niż 50 mln USD¹³.

Uwagi końcowe

Kiedy po raz pierwszy przeprowadzono transakcję sekurytyzacyjną w USA (1970), rynek papierów opartych na aktywach stał się bardzo ważnym segmentem światowego rynku papierów dłużnych. Powodzenie sekurytyzacji należy w znacznej mierze przypisać temu, że koncepcja ta stworzyła wiele możliwości dopasowania konstrukcji transakcji do indywidualnych potrzeb inicjatora, typu sekurytyzowanych aktywów oraz zapotrzebowania inwestorów – nabywców papierów na nich opartych.

Polski rynek sekurytyzacyjny dopiero powstaje. To, że nie doszło jeszcze w naszym kraju do większej liczby transakcji sekurytyzacyjnych, przypisać należy m.in. nikłej wiedzy przedsiębiorstw na temat tej metody finansowania. Niniejszy artykuł, przybliżając sekurytyzację jako alternatywny sposób finansowania, wskazuje na możliwość jej zastosowania przez polskie przedsiębiorstwa posiadające aktywa o jednorodnej charakterystyce, dobrej jakości, wystarczającej dywersyfikacji i o pożądanej wartości. Należy sądzić, że spularyzowanie sekurytyzacji, na której oparto koncepcję likwidacji kontraktów długoterminowych w elektroenergetyce polskiej, przy jednoczesnym wprowadzeniu kompleksowych uregulowań prawnych jej dotyczących, ostatecznie spowoduje rozwój tej formy finansowania przedsiębiorstw w naszym kraju.

Piotr Makaruk
kontroler finansowy,
Polimex-Mostostal Siedlce SA

PRZYPISY

- ¹ P. DRUCKER, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1995, s. 12; F. KRAWIEC, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 8–12.
- ² K. POZNAŃSKA, *Finansowanie projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach polskich i wybranych krajach Unii Europejskiej*, [w:] A. SOSNOWSKA i inni, *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce. Poradnik Przedsiębiorcy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003, s. 83.
- ³ F.J. FABOZZI, M. CHOUDRY, *The Handbook of European Structured Financial Products*, Wiley 2004, s. 3.
- ⁴ *Bond Issuance Expected to Be Lower in 2005 as Sustained Economic Growth Leads to Modest Rise in Rates*, The Bond Market Association, www.bondmarkets.com/assets/files/US_Mkt_Outlook_0105.pdf
- ⁵ *European Securitisation Forum Survey. Forecasts Another Issuance Record in 2005*, European Securitisation Forum, www.europeansecuritisation.com/pubs/ESF_Market_Outlook_2005.pdf
- ⁶ M. KORZAK, *Sekurytyzacja – regulacje w polskim systemie prawnym*, „Rynek Terminowy” 2004, nr 25 (3), s. 116–120.
- ⁷ *Sekurytyzacja aktywów*, „Rating & Rynek” 2001, nr 14 (102), s. 1.
- ⁸ R. JAGIEŁŁO, *Sekurytyzacja aktywów jako forma finansowania przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej”, Zeszyt 16, 2000, s. 114.
- ⁹ S. KETKAR, D. RATHA., *Securitization of Future Flow Receivables: A Useful Tool for Developing Countries*, „Finance & Development”, vol. 38, nr 1, 2001.
- ¹⁰ *Utility Stranded Costs: Rating the Securitization of Transition Tariffs*, Fitch IBCA, www.fitchibca.com
- ¹¹ Szerzej zob. *Rating Trade Receivable Securitizations*, Fitch IBCA, www.fitchratings.com
- ¹² I. STYN, *Korzyści z sekurytyzacji pozabilansowej*, „Rynek Terminowy” 2001, nr 14 (4), s. 12–14.
- ¹³ J. ZOMBIRT, *Czy stosować sekurytyzację?*, „Rynek Terminowy” 2001, nr 14 (4), s. 15–16.

Możliwości kształtowania wartości produktu przez producentów – wybrane aspekty

Magdalena Ankiel-Homa, Tomasz Olejniczak

Permanenne zmiany otoczenia i wzrost wymagań konsumentów wraz ze wzrostem liczby produktów i oferentów na rynku powodują, że przedsiębiorstwa poszukują nowych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Coraz częściej docenia się możliwość skutecznego rywalizowania z konkurentami poprzez zwiększenie wartości produktu dla konsumenta. Przez wartość produktu rozumie się najczęściej postrzegane przez nabywcę całkowite korzyści, które może uzyskać dzięki produktowi, pomniejszone o postrzegane koszty nabycia i posiadania. Konsumenti posiadają pewną pierwotną wewnętrzną koncepcję „właściwego” stosunku korzyści do kosztów. Porównując dostępne alternatywy, nabywcy wybierają takie oferty produktowe, które ich zdaniem zapewnią im największą wartość. Dlatego też wartość produktu jest kategorią subiektywną, postrzeganą względem oferty konkurentów¹.

Szeroki portfel znaczeniowy wartości produktu wynika z faktu znamiennej różnorodności potrzeb odczuwanych przez konsumentów, jak też głębokiej ich indywidualizacji. Każdy konsument jest jednostką indywidualną, stąd też różnie odczuwa potrzeby i w różny sposób stara się je zaspokoić. Jest to źródło ogromnej różnorodności dostępnych na rynku produktów (rodzajów, kategorii, typów, odmian). Jedną z klasyfikacji potrzeb konsumenta, która w zasadniczy sposób wyjaśnia ich wysoką indywidualizację (co wiąże się również z wyborem określonych produktów zaspokajających potrzebę) jest klasyfikacja oparta na korzyściach, których oczekuje konsument nabywając dany produkt. Według tego kryterium wyróżnia się: potrzeby pierwotne (podstawowe, które zaspokajają konsument poprzez nabycie określonego produktu) oraz

potrzeby wtórne (inaczej otoczkowe) – to „dodatkowe” potrzeby odczuwane przez konsumenta, występujące „na podwalinach” potrzeb pierwotnych; w zasadniczej mierze zależą od indywidualnych preferencji, dążeń i oczekiwań konsumenta. Ogromna różnorodność typów, odmian, wzorów produktów występujących na rynku w ramach tej samej kategorii jest właśnie wynikiem dążeń konsumentów do zaspokojenia wysoce indywidualnych potrzeb otoczkowych. Przykład zróżnicowania potrzeb konsumentów prezentuje tabela 1.

Tabela pokazuje, że zakup określonego produktu może mieć różną wartość dla konsumentów. Konsumenti mogą w odmienny sposób postrzegać np. ten sam samochód – dla jednego będzie to produkt wysokiej wartości (spełnia podstawową potrzebę), inny konsument może mieć zupełnie odmienne zdanie (co z tego, że można się tym samochodem przemieszczać, jeśli nie ma on odpowiednio bogatego wyposażenia, a ponadto ta marka nie jest dobrze postrzegana przez otoczenie).

Postrzeganie wartości produktu przez pryzmat zaspokajanych potrzeb prowadzi do sytuacji, że ten sam produkt dla jednego konsumenta ma wysoką wartość i jednocześnie może być zupełnie bezwartościowy dla drugiego². Typowym przykładem jest wartość, jaką stanowią dla konsumentów akcesoria dziecięce – dla matki małego dziecka wózek marki Babe Comfort jest produktem bardzo wartościowym (jedna z wiodących marek na rynku), dla osoby bezdzietnej produkt ten nie przedstawia żadnej wartości. Ogólnie rzecz ujmując postrzeganie wartości produktu z punktu widzenia konsumenta, to wypadkowa trzech czynników:

Tab. 1. Przykład potrzeb pierwotnych i wtórnych zaspokajanych przez samochód

Rodzaj potrzeby	Produkt – samochód osobowy
Potrzeba pierwotna	● potrzeba bezpiecznego, samodzielnego przemieszczania się środkiem transportu
Potrzeba wtórna (otoczkowa)	<ul style="list-style-type: none"> ● potrzeba prestiżu zaspokojona przez zakup samochodu określonej marki ● potrzeba luksusu, potrzeba maksymalnego zapewnienia bezpieczeństwa (zakup samochodu o odpowiednich parametrach technicznych i wyposażeniu) ● potrzeba kreowania osobistego wizerunku (samochód o odpowiedniej stylistyce, kolorystyce) ● potrzeba wyróżnienia się w społeczeństwie

Źródło: opracowanie własne.

- korzyści użytkowych (inaczej mówiąc wartości użytkowej) produktu (zdolność do zaspokajania podstawowych potrzeb konsumenta związanych z użytkowaniem produktu),
- korzyści ekonomicznych (relacja ceny produktu do posiadanych zasobów finansowych konsumenta oraz relacja ceny produktu do jego jakości subiektywnie postrzeganej przez konsumenta),
- wartości indywidualnie wymaganych przez konsumenta (indywidualne pożądane i wymagane przez klienta cechy produktów związane z zaspokajaniem potrzeb otoczkowych).

Jak wspomniano, wartość dostarczana konsumentowi jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu oraz kosztem, jaki musi ponieść klient w związku z pozyskaniem tego produktu. Ogólnie można więc stwierdzić, że wartość produktu dla klienta to suma korzyści, jakich oczekuje konsument od danego produktu (usługi). Z drugiej strony, odnosząc się do aspektów związanych z zaspokajaniem potrzebami przez produkty można wyrazić sąd, że wartość produktu dla konsumenta to zdolność do zaspokojenia przez ten produkt indywidualnie odczuwanych potrzeb. Dlatego też właściwe jest powtarzane często twierdzenie, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważne jest zrozumienie potrzeb klienta i zidentyfikowanie tego, co stanowić będzie dla niego wartość produktu. To nie firma decyduje bowiem o tym, co stanowi wartość danego produktu, ale sam klient decyduje, za co zamierza zapłacić, a za co nie. Należy więc spojrzeć „oczyma” klientów na realizowany proces wytwórczy (bez względu na to, czy jest to typowa produkcja wytwórcza, czy też realizacja usługi) i zastanowić się, które czynności w procesie, z punktu widzenia konsumenta, podnoszą czy też mogłyby podnieść wartość produktu, a które oddziałują odwrotnie.

Produkt na rynku jest postrzegany przez konsumenta przez pryzmat dwóch rodzajów wartości. Są to³⁾:

■ **Wartości uniwersalne** – wszystkie wartości dotyczące ogólnie odczuwanych potrzeb klienta; dotyczą zaspokojenia potrzeby na poziomie podstawowym (czyli są związane z potrzebami pierwotnymi), np. wszystkie obecne na rynku napoje zaspokajają potrzebę ugasażenia pragnienia – czyli w kontekście powyższych rozważań jednakową wartość ma Coca-Cola, jak też sok Hortexu.

■ **Wartości osobiste (indywidualne)** – dotyczą one zaspokojenia przez produkt indywidualnych pragnień konsumenta, czyli doświadczonej i ukształtowanej przez jednostkę potrzeb. Wartości te są postrzegane bardzo indywidualnie i wynikają z faktu hierarchizacji potrzeb i preferencji konsumentów w relacji do określonych produktów bądź marek dostępnych na rynku. Indywidualne postrzeganie napojów przez klienta determinuje zakup i – co jest oczywiste – konsument kupuje ten napój, który stanowi dla niego produkt wyższej wartości.

Wartość dla klienta nie stanowi prostej różnicy między oceną korzyści związanych z produktem dokonywaną przez klienta a ceną, którą musi on zapłacić za produkt. Często bywa tak, że klienci bardziej zwracają uwagę na obniżkę ceny niż na proporcjonalny przyrost korzyści. Wartość dla klienta stanowi zatem stosunek korzyści zawartych w oferowanym produkcie (usłudze) do kosztów związanych z ich uzyskaniem, które obejmują nie tylko cenę, ale i inne finansowe i niefinansowe obciążenia, które ponosi klient. Istotne dla jej określenia nie są obiektywne cechy produktu, lecz sposób ich postrzegania przez nabywców (wartość postrzegana)⁴⁾.

Na wartość produktu składa się wiele różnych cech związanych z produktem bezpośrednio (obiektywnych: parametry techniczne, użytkowe, cena itp. i subiektywnych: atrakcyjny wygląd, dobra marka itp.), jak i pośrednio (serwis techniczny, obsługa posprzedazowa itp.). Na wartość, jaką produkt przedstawia dla konsumenta, składa się także suma zadowolenia z zaspokajanych pragnień, ambicji oraz dostosowanie się do wymagań mody. Wszak mówimy o produkcie idealnym, a więc takim, który stanowi najwyższy cel dążeń i pragnień konsumenckich. Klient świadomie płaci bowiem za wartość produktu (związaną nie tylko z jego najprostszą i najbardziej oczywistą funkcjonalnością), lecz nabywa także pewną odmienność, wzbogacenie własnego wizerunku, pewność dobrego wyboru i dumę z jego posiadania. Także w fazie potransakcyjnej bardzo ważne jest rozumienie, co definiuje wartość i zadowolenie dla klienta. Klienci są zadowoleni, gdy ich oczekiwania są spełnione, a produkt uznają za idealny, gdy są przekroczone. Wówczas pozostają dłużej lojalni, kupują więcej, są mniej wrażliwi na ceny i wyrażają pozytywne opinie o firmie.

Wartość jest również oceniana w momencie zakupu i w procesie użytkowania produktu (cykl życia produktu u nabywcy). Istotna, z punktu widzenia klienta, jest korzyść dodana, którą on uzyskuje w wyniku użytkowania nabytego produktu, związana ze stopniem realizacji jego celów. Ocenie podlegają nie tylko cechy samego produktu czy usługi, ale również oceniane są relacje (związki), jakie nabywca nawiązał z firmą oferującą produkt. Odczucie satysfakcji (będące bazą lojalności klienta) powstaje wtedy, gdy rezultaty nabycia i użytkowania produktu przekraczają oczekiwania nabywcy (pobudzane m.in. przez promocje)⁵⁾.

Zadaniem sprawnie działającego przedsiębiorstwa jest dostarczenie klientowi satysfakcji poprzez sprzedanie mu odpowiedniej wartości. Wartość jest naczelnym elementem łańcucha sprzedaży; nierzadko jest ważniejsza od samego produktu czy usługi. Proces dostarczania wartości do nabywcy prezentuje rysunek 1.

Satysfakcja konsumenta jest najwyższym celem związanym immanentnie z misją firmy. Satysfakcje uzyskują przedsiębiorstwa poprzez dostarczenie war-

INFORMACJE → PLAN → DECYZJE → WARTOŚĆ → SATYSFAKCJA

Rys. 1. Proces dostarczania wartości

Źródło: opracowanie własne.



tości w postaci produktu najwyższej jakości, perfekcyjną obsługę klienta, dostawy na czas i inne elementy współpracy biznesowej. Aby jednak dostarczać wybraną wartość klientowi, firma potrzebuje zorganizowanych działań ujętych w plan. W planie określa się misję, cele strategiczne, silne i słabe strony firmy i konkurencji, dokonuje się segmentacji rynku, ustala cele i instrumentarium. Podejmowanie działań wymaga sformułowania planu, do czego niezbędne jest posiadanie odpowiedniego zasobu wiedzy w postaci zebranych informacji.

Przedsiębiorstwo rozpatruje wartość produktu głównie z punktu widzenia zyskowności. Wytyczona i realizowana przez firmę strategia marketingowa (związana z wytwarzaniem takich produktów, które w maksymalnym stopniu zaspokajają potrzeby konsumentów na rynku), ma uzasadnienie wtedy, gdy daje szansę na zwiększenie zyskowności przedsiębiorstwa. Czynniki tworzenia wartości w działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego można podzielić na następujące grupy⁶⁾: finansowe czynniki kreujące wartość produktu, marketingowe czynniki kreujące wartość produktu oraz organizacyjne czynniki kreujące wartość produktu. Prezentacje poszczególnych elementów zamieszczono w tabeli 2.

W kontekście wartości produktu i realizacji takiej strategii produktowej, która w maksymalnym stopniu zaspokajałaby potrzeby konsumentów, istotna jest głębsza analiza czynników marketingowych. Marketingowe podejście przedsiębiorstwa do tworzenia wartości produktu oferowanego klientom na rynku opiera się na następujących przesłankach ● konsument dokonując wyboru produktu wybiera taki, który przedstawia dla niego największą korzyść, czyli im większa

korzyść produktu dla konsumenta, tym większa wartość produktu dla przedsiębiorstwa ● z punktu widzenia przedsiębiorstwa najkorzystniejsze jest budowanie stałych relacji z konsumentem, w wyniku czego powstaje zaufanie i lojalność klientów, którzy w konsekwencji stale korzystają z oferty produktowej firmy (ale jak wiadomo, bez produktu wysokiej wartości nie zbuduje się dobrych relacji z klientem!).

Decyzje dotyczące kształtowania oferty przez przedsiębiorstwo wpływają na wartość oferty dla nabywcy. Z jednej strony współokreślają użyteczność produktu postrzeganą przez klienta, z drugiej zaś oddziałują na koszty przez niego ponoszone⁷⁾. Dlatego też w projektowaniu produktu wraz ze strategią dostarczania go do konsumentów należy uwzględnić sposoby podnoszenia wartości oferty postrzeganej przez klientów, starając się, aby wszystkie instrumenty marketingowe przyczyniały się do podnoszenia jej użyteczności bez nadmiernego obciążania konsumentów szeroko rozumianymi kosztami.

Na postrzeganą wartość produktu dla konsumenta wpływa szczególnie sposób wyróżniania produktu przez producenta. Pod tym terminem rozumieć należy takie nadanie produktowi dodatkowych wartości, które w zauważalny sposób wyróżniają go na rynku od konkurencji. Celem wyróżnienia jest spowodowanie, by produkt był zauważony na tle konkurencji, jak również pozycjonowanie jego w określonym segmencie rynku. Wyróżnić produkt można za pomocą wielu wymiarów i parametrów prezentowanych w tabeli 3.

Działalność przedsiębiorstwa oparta na budowaniu systemu wartości produktów w celu zapewnienia zyskowności ma również istotny wymiar konkurencyjny – należy zdać sobie sprawę, że dużą wartość może mieć

Tab. 2. Czynniki kreowania wartości produktu przez przedsiębiorstwo

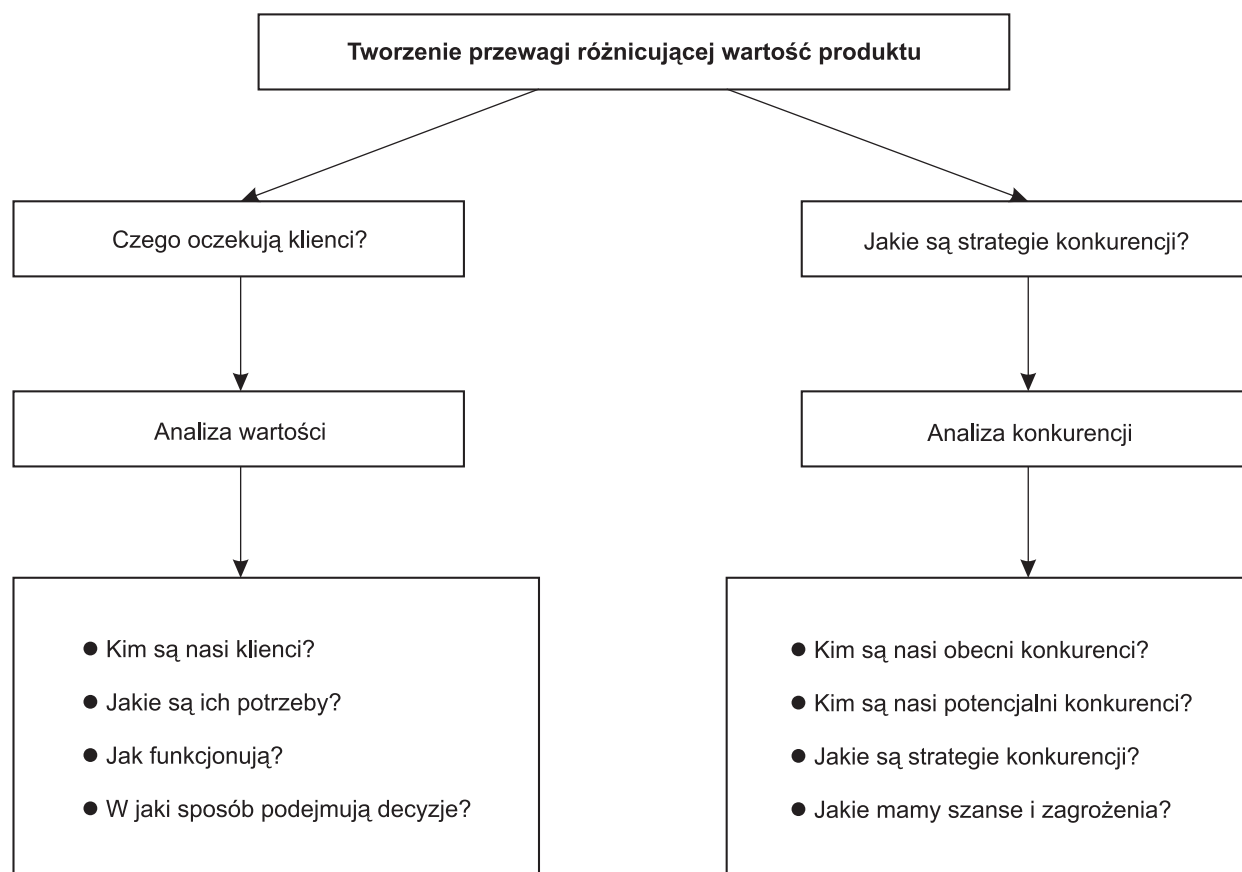
Finansowe czynniki tworzenia wartości produktu	Marketingowe czynniki tworzenia wartości produktu	Organizacyjne czynniki tworzenia wartości produktu
<ul style="list-style-type: none"> ● wzrost sprzedaży produktów ● marża na działalności operacyjnej ● inwestycje przedsiębiorstwa ● poziom ryzyka (inwestycji, przepływów gotówkowych) ● poziom przepływów gotówkowych 	<ul style="list-style-type: none"> ● wykreowanie silnej marki produktów ● odpowiedni dobór rynków ● zdobycie lojalnych klientów ● zdobycie przewagi różnicującej (realizacja strategii różnicowania produktu Portera) 	<ul style="list-style-type: none"> ● umiejętności kadry zarządzającej i pracowników ● style przywódcze kadry zarządzającej ● techniki motywacyjne ● kluczowe zdolności (<i>know-how</i> przedsiębiorstwa)

Źródło: P. DOYLE, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 46.

Tab. 3. Elementy wyróżniające produkt

Produkt	Zakres usług	Personel	Wizerunek produktu
<ul style="list-style-type: none"> ● cechy ● parametry użytkowe ● zgodność ze standardami ● trwałość ● niezawodność ● łatwość naprawy ● styl ● wzór użytkowy 	<ul style="list-style-type: none"> ● dostawa ● instalacja ● szkolenie odbiorcy ● usługi doradztwa ● usługi naprawcze 	<ul style="list-style-type: none"> ● kompetencje ● uprzejmość ● wiarygodność ● niezawodność ● szybkość reakcji ● komunikatywność 	<ul style="list-style-type: none"> ● symbol ● środki przekazu ● atmosfera ● wydarzenia

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Tworzenie przewagi różnicującej wartość produktu

Źródło: opracowano na podstawie: P. DOYLE, *Marketing wartości*, op.cit., s. 91.

dla konsumenta nasz produkt, ale również i oferta konkurencji. Stąd też budowanie wartości produktu powinno się opierać również na innych obszarach działalności, nie tylko związanych z kształtowaniem oferty produktowej, lecz również poprzez budowanie z docelowymi klientami relacji, u których podłoża leży zaspokojenie ich potrzeb w sposób efektywniejszy od konkurencji. Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwo musi uzyskać różnicującą przewagę rynkową, czyli dostarczać produkt większej wartości niż konkurencja.

Tworzenie wartości produktu stało się obecnie priorytetowym celem działań przedsiębiorstw. Wynika to z intensywnej konkurencji rynkowej, jak też zwiększających się wymagań konsumentów wobec oferowanych na rynku produktów. Przedsiębiorstwo chcąc kreować jak największą wartość oferty produktowej, powinno wychodzić poza działania koncentrujące się jedynie na zwiększeniu użyteczności i funkcjonalności wyrobów, ale skupić się również na budowaniu silnej marki, zdobywaniu dużego udziału w rynku, nawiązywaniu trwałych relacji z klientem, efektywnym zarządzaniu portfelem produktowym, inwestowaniu w kreatywnych pracowników oraz na rozwoju alternatywnych kanałów sprzedażowych.

dr Magdalena Ankiel-Homa,
mgr Tomasz Olejniczak

Katedra Marketingu Produktu
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

PRZYPISY

- ¹ S. MEEHAN, P. BARWISE, *Czy cenicie wartość nabywcy?*, [w:] *Tajniki marketingu*, LIBER, Warszawa 2001, s. 31.
- ² *Zarządzanie produktem*, red. B. SOJKIN, PWE, Warszawa 2004, s. 31.
- ³ *Zarządzanie produktem*, op.cit., s. 31.
- ⁴ M. SZYMURA-TYC, *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firmy* – www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html, dostęp: 2.08.2004
- ⁵ M. SZYMURA-TYC, *Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 4/2003, s. 16.
- ⁶ P. DOYLE, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 46.
- ⁷ *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, red. J. MAZUR, Difin, Warszawa 2002, s. 177.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DOYLE P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [2] KALL J., *Silna marka*, PWE, Warszawa 2003.
- [3] SZYMURA-TYC M., *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firmy*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html
- [4] SLYWOTZKY J., MORRISON D.J., ANDELMAN D., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- [5] *Tajniki marketingu*, LIBER, Warszawa 2001.
- [6] *Zarządzanie produktem*, red. B. SOJKIN, PWE, Warszawa 2004.

Potrzeby adresatów marketingu kadrowego i ich specyfika

Agnieszka Izabela Baruk

Potrzeby zawodowe i ich determinanty

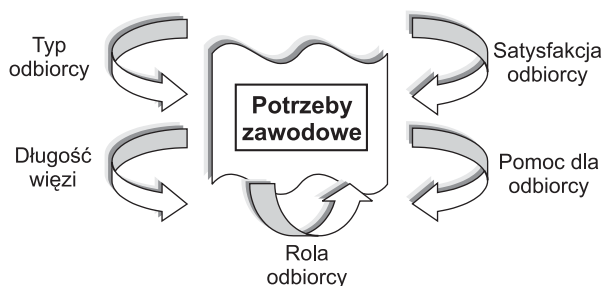
Potrzeby pracowników można rozpatrywać w dwóch wymiarach: zawodowym i osobistym. Potrzeby zawodowe związane są z przynależnością do określonej organizacji i realizowaniem w niej konkretnych zadań. Według autorki można je zdefiniować jako potrzeby powstające w świadomości człowieka z chwilą jego zatrudnienia, które ulegają różnym przemianom w różnych okresach jego aktywności zawodowej, wynikającym z etapu cyklu życia pracownika, w jakim się on aktualnie znajduje.

Ogół potrzeb o charakterze zawodowym można z kolei podzielić na trzy grupy:

- potrzeby odzwierciedlające dążenia pracownika, które wynikają ze specyfiki wykonywanej przez niego pracy;
- potrzeby wynikające z przynależności pracownika do określonego zespołu pracowniczego, co wiąże się z odgrywaniem przez niego roli podwładnego, przełożonego lub obu tych ról jednocześnie;
- potrzeby związane ze zdobyciem pracy w wybranej przez daną osobę firmie (występujące w przypadku potencjalnych pracowników należących do otoczenia konkretnej organizacji).

Oczywiście wszystkie potrzeby zawodowe w zależności od tego, do której kategorii adresatów działań z zakresu marketingu personalnego należy pracownik, dzielą się też na dwa następujące zbiory:

- potrzeby wspólne, odczuwane przez wszystkich członków danej organizacji, przy czym są one odczuwane z różnym natężeniem, co wynika m.in. z zajmowanego przez pracownika miejsca w hierarchii organizacyjnej;



Rys. 1. Determinanty potrzeb adresatów marketingu personalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. EDVINSSON, M.S. MALONE, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odkrywając jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 73–75.

- potrzeby odrębne, odczuwane przez poszczególne jednostki lub wąskie grupy pracownicze determinowane indywidualnym systemem wartości, ambicjami zawodowymi itp.

Należy podkreślić, że wszystkie potrzeby zawodowe pozostają również w bezpośrednim związku z potrzebami osobistymi, a ich zaspokojenie warunkuje realizację oczekiwań osobistych, przy czym zależność ta jest dwukierunkowa.

Do najważniejszych czynników decydujących o odczuwaniu odmiennych potrzeb (zwłaszcza zawodowych) przez poszczególnych adresatów marketingu personalnego oraz wpływających na stopień ich nasilenia należą następujące zmienne (rysunek 1):

- typ odbiorcy – parametry demograficzne, geograficzne (rozumiane w znaczeniu dosłownym oraz w sensie miejsca zajmowanego przez daną osobę w stosunku do organizacji) określające jego indywidualny profil, liczba odbiorców, podobieństwa i różnice w porównaniu z odbiorcami zatrudnionymi w innych firmach (zwłaszcza konkurencyjnych wobec danej organizacji), rodzaj podpisanej umowy z pracodawcą i miejsce oraz forma jej realizowania;
- długość trwania więzi z odbiorcą – długość okresu od momentu podpisania umowy o pracę oraz faza w cyklu życia danego pracownika;
- rola odbiorcy – jego wkład w realizację zadań firmy i ich charakter, zakres odpowiedzialności wynikający z miejsca zajmowanego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, potencjał intelektualny, którym dysponuje odbiorca i stopień, w jakim może się on przyczynić do rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa w przyszłości;
- pomoc niezbędna odbiorcy – rodzaj i wielkość zasobów informacyjnych, rzeczowych i finansowych, jakie są konieczne w celu optymalnego wykorzystania zdolności kreatywnych pracownika, sposób organizacji jego stanowiska pracy;
- satysfakcja odbiorcy – lojalność i zaangażowanie nabywcy, występowanie ewentualnych oporów przed wprowadzaniem zmian, konflikty i ich siła powstające w układzie pionowym i poziomym, wartość wskaźnika fluktuacji.

Trzeba dodać, że część wymienionych czynników odnosi się wyłącznie do odbiorców wewnętrznych lub zewnętrznych, natomiast niektóre dotyczą obu grup nabywców.

Satysfakcja zawodowa jako nadrzędne dążenie członków organizacji

Można jednak stwierdzić, że podstawową potrzebą, do której zaspokojenia zmierzają wszyscy adresaci działań z zakresu marketingu kadro-

wego, niezależnie od tego, do jakiej grupy, czy kategorii należą, jest potrzeba satysfakcji z przynależności do danej organizacji oraz współtworzenia jej długookresowego sukcesu.

Odczuwanie satysfakcji zawodowej warunkują następujące czynniki¹⁾.

- **Wiara w realność wytyczonego celu.** Nie może on być jednak określony na zbyt niskim poziomie, ponieważ dążenie do jego osiągnięcia nie inspiruje wówczas do wykorzystania w pełni twórczych sił tkwiących w człowieku. Wyznaczanie celów ambitnych oraz ich realizowanie sprawia, że człowiek wierzy we własne siły i jest gotowy do podjęcia nowych ambitniejszych wyzwań, których spełnienie wymaga od niego pogłębienia wiedzy, zdobywania nowych umiejętności itp. Osiąga zatem dodatkowe korzyści.

- **Autozaufanie, czyli głęboka wiara we własne możliwości.** Człowiek odczuwający własną siłę oraz potrafiący właściwie ocenić jej rozmiary jest w stanie zrealizować do końca stojące przed nim zadania. Nie cofa się w połowie drogi, nie rezygnuje w chwili pojawienia się pierwszych trudności, ale poszukuje najlepszych rozwiązań pozwalających kontynuować rozpoczęte przedsięwzięcie. Co więcej, wystąpienie ewentualnych utrudnień jeszcze silniej stymuluje go do działania, gdyż tym bardziej pragnie udowodnić samemu sobie i innym, że potrafi pokonać napotykaną bariery. Im częściej próbuje znaleźć wyjście z trudnej sytuacji, tym większa cechuje go pomysłowość oraz intuicja, pogłębiają się jego zdolności obserwacji i wyciągania właściwych wniosków oraz analityczne, co łącznie wzbogaca jego kreatywne zdolności.

- **Znajomość różnych sposobów osiągania celu, będąca bezpośrednim następstwem wcześniej wymienionych czynników, dzięki czemu człowiek zwiększa swoją wartość zarówno z własnego punktu widzenia, jak również z punktu widzenia organizacji, której jest członkiem.**

Trzeba podkreślić, że dążenie do zaspokojenia różnych potrzeb przejawia się określonymi zachowaniami pracow-

ników, które związane są ze zróżnicowaniem intelektualnych i fizycznych możliwości poszczególnych ludzi. Posiadanie różnego potencjału sprawia, że dla każdego człowieka co innego może wywoływać uczucie satysfakcji z życia zawodowego i osobistego. Jest to również związane ze stopniem zaangażowania członka organizacji w osiąganie jej celów. Zakres indywidualnych możliwości pracownika i jego wkład w działalność firmy jest podstawą dokonania podziału pracowników na cztery podstawowe grupy, których przedstawiciele odczuwają inne potrzeby oraz odmiennie się zachowują, aby je zrealizować (rysunek 2).

Najcenniejszą dla przedsiębiorstwa grupą są orły. Pracowników tych cechuje bowiem wysoka efektywność pracy w wysokim stopniu przyczyniająca się do realizacji strategicznych założeń całej organizacji. Trzeba jednak pamiętać, że zgodnie z zasadami marketingu personalnego każdy pracownik stanowi wartość samą w sobie, która współtworzy wartość całej organizacji. Natomiast, czy w praktyce wartość ta zostanie odkryta i pogłębiona, zależy od podjęcia przez pracodawcę właściwych działań zmierzających do stworzenia warunków sprzyjających indywidualnemu rozwojowi i satysfakcji każdego pracownika. Dlatego nie można bagatelizować znaczenia pozostałych grup przedstawionych na rysunku 2 (dotyczy to również tzw. biernych wykonawców)²⁾.

Podstawowe zasady funkcjonowania człowieka w organizacji

Chociaż ludzie należą do różnych grup, stanowią jednocześnie odrębne byty, ich dążenia podlegają pewnym schematom, które można ująć w następujących regułach³⁾.

- **Aktywność człowieka jest celowa.** Regulują ją świadome cele, co wynika z potrzeby samodoskonalenia się każdego człowieka. Zdaniem H. Seyle'a „charakterystyczną cechą człowieka nie jest jego mądrość, lecz jego niestrudzona chęć pracy nad udoskonaleniem swojego środowiska i samego siebie”.

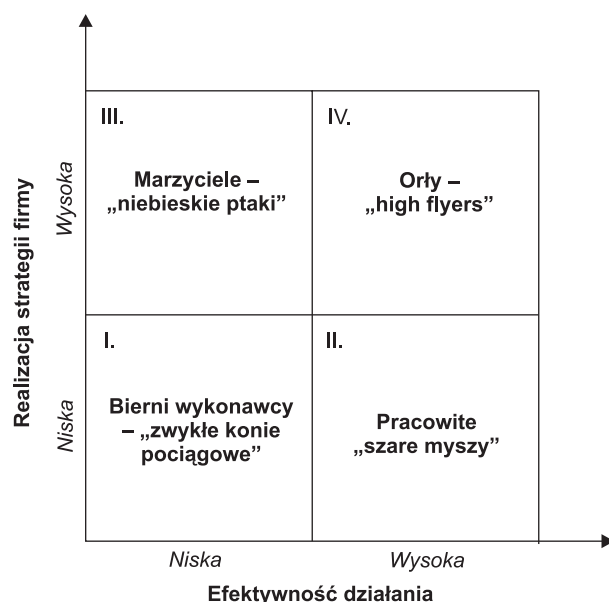
- **Naturalną potrzebą człowieka według A. Maslowa jest wykonywanie pełnej znaczenia pracy, odpowiedzialność, twórczość, spełnianie czynów wartościowych, bycie szlachetnym i sprawiedliwym.** Ważne są nie tylko dobra materialne (np. pieniądze), ale również takie produkty niematerialne, jak przynależność, godność, szacunek, uznanie, praworządność, sprawiedliwa ocena. Tym bardziej że zgodnie z klasycznym aksjomatem, „odpowiedzialność idzie za wiedzą”⁴⁾.

- **Człowiek w organizacji działa racjonalnie, oceniając każdą sytuację z punktu widzenia własnych interesów, reaguje na bodźce zewnętrzne nakierowane na niego w procesie motywowania, dokonując wyboru tych wartości, które są dla niego cenniejsze.** Jest to jednak możliwe, jeżeli posiada wystarczający stopień swobody działania i samodzielności odzwierciedlający tzw. zdolność do działania.

- **Potrzeby człowieka są zhierarchizowane, wyznaczają cele, które chce zrealizować i pobudzają go do aktywności zawodowej oraz osobistej.**

- **Człowiek jest członkiem konkretnej organizacji i jako taki przynależy do funkcjonujących w niej grup nieformalnych, z którymi czuje się ściśle związany, poszukując wsparcia i akceptacji w sposób świadomy lub podświadomy.**

- **Człowiek poprzez pracę i w pracy doskonali swoje umiejętności, zdobywa wiedzę i doświadczenie, analizu-**



Rys. 2. Klasyfikacja kadry przedsiębiorstwa z punktu widzenia potencjału strategicznego i bieżącej efektywności działania

Źródło: Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, praca zbiorowa pod redakcją A. LUDWICZYŃSKIEGO i K. STOBIŃSKIEJ, Poltext, Warszawa 2001, s. 97.

jąc relacje przyczynowo-skutkowe między własnym lub cudzym działaniem oraz jego wynikami. Kształtuje więc samego siebie, podnosząc jakość własnej pracy z korzyścią dla własnej osoby i dla całej organizacji.

■ Człowiek realizuje cele organizacji, jeśli uznaje za własne, dostrzegając dodatnią zależność między realizacją celów firmy i swoich.

Różnorodność i wielowymiarowość potrzeb zawodowych i osobistych

Rozważając zagadnienia związane z potrzebami pracowników, należy pamiętać o konieczności rozróżniania dwóch ich grup. Pierwszą grupę stanowią potrzeby wynikające z realizowania zadań wiążących się z zajmowaniem określonego stanowiska pracy, które mogą lub wręcz muszą być zaspokajane przez kierownictwo przedsiębiorstwa oraz przez pracowników innych komórek organizacyjnych, np. przekazanie wyników analiz ekonomicznych przez pracowników działu ekonomicznego pracownikom działu marketingu.

Drugą grupę tworzą potrzeby odnoszące się do osobistych aspiracji danego członka organizacji, których spełnienie wymaga stworzenia przez kierownictwo firmy odpowiednich warunków o charakterze materialnym oraz niematerialnym. Ich realizacja jest środkiem do zaspokojenia przez daną osobę potrzeby nadrzędnej, jaką jest dążenie do samorealizacji zawodowej i osobistej. Jakkolwiek obie grupy potrzeb są istotne, a zaspokojenie pierwszej z nich warunkuje możliwość zaspokojenia drugiej grupy, w koncepcji marketingu personalnego nacisk kładzie się na potrzeby należące do drugiej kategorii.

Potrzeby odczuwane przez adresatów działań z zakresu marketingu personalnego można dzielić także ze względu na inne kryteria. Uwzględniając stopień powiązań z konkretną organizacją, można zatem wskazać potrzeby nabywców wewnętrznych i zewnętrznych. W przypadku odbiorców zewnętrznych jedną z kluczowych potrzeb jest rozpoczęcie satysfakcjonującej pracy w wybranej firmie. Natomiast potrzeby osób tworzących wewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa wynikają m.in. z zajmowanego przez nie miejsca w hierarchii organizacji. Ogólnie można je podzielić na cztery grupy potrzeb: potrzeby pracowników liniowych, potrzeby specjalistów, potrzeby kadry kierowniczej oraz potrzeby pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin⁵⁾. Inne potrzeby mają tzw. nowi pracownicy (np. telepracownicy), inne zaś osoby wypełniające swoje obowiązki zawodowe w siedzibie firmy, z kolei wśród nich potrzeby determinowane są obszarem funkcjonalnym, z którym związana jest ich aktywność pracownicza⁶⁾.

Potrzeby pracowników wykazują pewne różnicowanie także w zależności od kraju pochodzenia danej osoby oraz kraju, w którym jest ona zatrudniona⁷⁾. W przypadku państw europejskich nadrzędnym oczekiwaniem jest odpowiednie wynagrodzenie (79% wskazań), podczas gdy w USA zajmuje ono dalszą pozycję w hierarchii potrzeb pracowników amerykańskich⁸⁾. Znacznie większe znaczenie przywiązują oni do zaspokojenia potrzeb o charakterze niematerialnym. Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez The Conference Board wskazują, że pracownicy amerykańscy oczekują od pracodawców przede wszystkim: interesującej pracy, otwartej i dwukierunkowej komunikacji, możliwości rozwoju, realistycznie sformułowanych przez zarządzających wymagań, bezpieczeństwa zatrudnienia, równowagi między pracą a życiem prywatnym, partycypacji w procesach decyzyjnych

Niezależnie od tego, czy bierze się pod uwagę potrzeby odczuwane przez pracowników potencjalnych, czy też potrzeby aktualnych członków organizacji, dążenia każdego z nich są wypadkową (podobnie jak w klasycznej koncepcji marketingu) ich cech wyodrębnionych ze względu na różnorodne kryteria (demograficzne, geograficzne, behawioralne, psychograficzne itp.)⁹⁾. Szczególnie duże znaczenie w przypadku marketingu personalnego ma płeć¹⁰⁾ i wiek odbiorcy oraz jego miejsce zamieszkania, gdyż czynniki te w decydującym stopniu wpływają na kształtowanie sposobu postrzegania możliwości realizacji aspiracji zawodowych przez każdego człowieka.

dr Agnieszka Izabela Baruk

Zakład Marketingu Produktów Żywnościowych
Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu
Akademia Rolnicza w Lublinie

PRZYPISY

- ¹⁾ Podobne czynniki wskazywane są jako warunki osiągnięcia celu. Zdaniem autorki determinują one także odczuwanie satysfakcji z pracy, która jest przeciwieństwem praktycznie każdego członka organizacji. Por. *Zarządzanie wartością firmy*, praca zbiorowa pod red. A. HERMANA, A. SZABLEWSKIEGO, Poltext, Warszawa 1999, s. 97.
- ²⁾ Można w tym miejscu postawić tezę, że wkład pracownika w rozwój firmy w większym stopniu zależy od umiejętności pracodawcy wzbudzenia jego ukrytych zdolności oraz ich pielęgnowania niż od samych członków organizacji. Niewielu jest bowiem ludzi, którzy są na tyle wewnętrznie zdyscyplinowani, że potrafią się nieustannie automotywować i indywidualnie weryfikować swoje działania. Nawet samorealizacja nie będzie pełna bez udziału innych osób, a zwłaszcza bez ich życzliwości i wsparcia psychicznego.
- ³⁾ Por. J. PENC, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 31–47.
- ⁴⁾ P.F. DRUCKER, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik, Warszawa 1995, s. 191.
- ⁵⁾ Oczywiście podział ten odnosi się do potrzeb o charakterze zawodowym, aczkolwiek niejednokrotnie pracownicy zajmujący stanowiska na różnych szczeblach hierarchicznych mają w praktyce także odmienne aspiracje osobiste. Por. A.S. TSUI, G.T. MILKOVICH, *Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences*, „Personnel Psychology” 1987, nr 40, s. 519–537.
- ⁶⁾ Należy pamiętać, że coraz częściej organizacje funkcjonować będą w ramach struktur procesowych, odchodząc tym samym od struktury funkcjonalnej, co spowoduje zmniejszenie lub całkowite wyeliminowanie znaczenia obszaru funkcjonalnego. Na razie jednak w Polsce dominują przedsiębiorstwa zorganizowane zgodnie z założeniami klasycznych typów struktur, wśród których najczęściej spotykana jest struktura funkcjonalna, dlatego nie można pomijać tego czynnika.
- ⁷⁾ Nie są to pojęcia równoznaczne, ponieważ należy uwzględnić fakt, że część osób pracuje w innym kraju niż kraj pochodzenia, co może być spowodowane migracją lub oddelegowaniem danej osoby do pracy w oddziale, czy filii przedsiębiorstwa zlokalizowanych w innym państwie (w przypadku przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym lub globalnym).
- ⁸⁾ J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 352.
- ⁹⁾ Por. A. BARUK, *Potrzeby nabywców i ich zachowania rynkowe jako podstawa działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, materiały z konferencji naukowej pod red. E. SKRZYPEK, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, t. 2, s. 69–83.
- ¹⁰⁾ Por. A. BARUK, *Równość szans rozwoju zawodowego kobiet i mężczyzn – teoria czy praktyka?*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Aktualny stan i perspektywy rozwoju*, pod red. E. URBANECZYKA, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2003, t. I, s. 289–300.

Siedem pułapek certyfikacji systemów zarządzania jakością

Anna Baraniecka, Jarosław Witkowski

„Zarządzanie będzie rozczarowane po certyfikacji systemu jakości na standardy ISO 9000”¹⁾.

Philip Crosby

Certyfikacja systemów zarządzania jakością w organizacjach gospodarczych jest zjawiskiem tak powszechnym i popularyzowanym, że wielu menedżerów bezkrytycznie utożsamia postępy w doskonaleniu zarządzania jakością z uzyskaniem kolejnego certyfikatu. W tym niebezpiecznym i kosztownym przeroscie formalizacji mają swój udział nie tylko zainteresowane firmy audytorskie, ale również naukowcy, którzy zwykle wyolbrzymiają korzyści, a pomijają wady związane z procesem certyfikacji.

Systemy zarządzania jakością najczęściej oceniane są jako pozytywny element funkcjonowania przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu podkreśla się głównie korzyści wynikające z faktu normalizacji procesów, ale niezmiernie rzadko wskazuje się na ograniczenia i niebezpieczeństwa, które niesie dla stosującej ją organizacji.

Wątpliwości na temat certyfikacji zgłosił m.in. J. Brilman, który pisał o tym, że większość przedsiębiorstw europejskich nie należących do branży samochodowej i elektronicznej oraz nie będących filiami grup amerykańskich z reguły – z przyczyn komercyjnych – priorytetowo traktowało uzyskiwanie certyfikatów ISO 9000. Dzięki stosowaniu takiego podejścia zdobywały one lepszą kontrolę na swoimi procesami, a także możliwości racjonalizacji, formalizacji umiejętności, utrwalania wiedzy oraz zabezpieczenia jakości. Jednak koszt takiego podejścia, mobilizacja personelu do respektowania procedur oraz słaby wpływ tych działań na efekty handlowe okazywały się w wielu przypadkach zniechęcające. To z kolei sprawiało, że wiele firm zaczęło wahać się, czy w ogóle warto angażować w tak rozumiany system zarządzania jakością²⁾.

Kiedy firma uzyskuje pierwszy certyfikat, zawsze świętuje ten fakt. Nagradza się więc zaangażowanych pracowników, przygotowuje nowe katalogi, z dumą informując wszystkich kooperantów i najbliższe otoczenie o tym wielkim osiągnięciu. Dostrzega się olbrzymi potencjał promocyjny certyfikatu, liczy na szybkie zyski związane z pozyskaniem nowych klientów

i wzrostem zadowolenia, a tym samym lojalności dotychczasowych. Tymczasem coraz trudniej uzyskuje się handlowy efekt certyfikacji. Przebiegający na skalę masową i w dość szybkim tempie proces uzyskiwania certyfikatów zapewnienia jakości odbiera unikatowość tego narzędzia oddziaływania na rynek.

Owszem, wdrożenie systemu zapewnienia jakości pozwala na pełną identyfikację i ocenę procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, jednak nie gwarantuje ich optymalizacji. Znaczne koszty związane z certyfikatem ISO, ponoszone nie tylko na etapie jego uzyskiwania, ale przede wszystkim utrzymania, często są nieporównywalnie większe niż efekty, jakie uzyskano dzięki jego posiadaniu.

Typowy scenariusz po uzyskaniu certyfikatu to powrót do dawnych praktyk, nieprzestrzeganie ustalonych procedur, zaniedbywanie okresowych przeglądów systemu. Odtworzenie systemu na potrzeby ponownej certyfikacji okazuje się niezwykle kosztowne, praco- i czasochłonne. Po czym sytuacja powtarza się.

J.J. Dahlgaard, K. Kristensen oraz G.K. Kanji określają ISO 9000 mianem szybkiego rozwiązania. Powodem takiej oceny jest udowodniony przez nich fakt, że prawie każda firma jest w stanie uzyskać certyfikat w ciągu kilku lat, jeśli wpłaciła za niego pieniądze oraz że po uzyskaniu certyfikatu system zarządzania jakością ulegnie zamrożeniu i będzie doskonalony tylko w przypadku i zgodnie z nowelizacją serii ISO 9000³⁾.

Obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, że budowa systemu zarządzania jakością obfituje w wiele pułapek, w które wpadają najczęściej te firmy, które nazbyt zawierzyły „mocy sprawczej” certyfikatu jakości, a procesowi jego uzyskania nadały priorytetowy charakter.

Zdaniem autorów do głównych wad certyfikacji zaliczyć należy:

- dużą praco- i czasochłonność,
- bardzo wysokie koszty,
- nadmierną formalizację procesów,
- marginalizację istotnych obszarów zarządzania,



- spowalnianie procesu rzeczywistej integracji dostawców na podstawie partnerstwa, zaufania i wzajemnych korzyści,
- koncentrację na zarządzaniu operacyjnym,
- nie kontrolowane zmiany w hierarchii organizacyjnej.

Pracochłonność i czasochłonność

Chociaż normy ISO regulują ogólne zasady funkcjonowania organizacji w celu zapewnienia odpowiedniej jakości produktu czy usługi, to nie wprowadzają jednolitego sposobu wdrażania systemu zarządzania jakością. Stąd każda organizacja może wybrać swój własny sposób prowadzenia działań z tego zakresu. Jeżeli jednak ubiega się ona o certyfikację systemu, niezbędne okazuje się podjęcie pewnych, z góry określonych działań.

Budowa systemu zarządzania jakością według norm ISO 9000 wymaga podejścia procesowego. Przedsiębiorstwa, które nie realizowały jego założeń w przeszłości, muszą włożyć wiele trudu już w samym etapie przygotowań. Identyfikacja i mapowanie procesów przedsiębiorstwa staje się warunkiem i podstawą do tworzenia dokumentacji systemu.

Proces budowy, wdrażania i utrzymania systemów jakości rozpoczyna się od przeglądu stanu aktualnego – tzw. audytu diagnostycznego. Audyt taki, z uwagi na jego złożoność i niewielką wiedzę firmy w tym zakresie przeprowadzają firmy doradcze. Wynikiem audytu jest stworzenie harmonogramu wdrożenia systemu. Kolejne kroki to: powołanie pełnomocnika kierownictwa ds. jakości, stworzenie polityki jakości (określenie celów systemu, stworzenie mapy procesów, księgi jakości, procedur, formularzy), szkolenia przez uprawnione firmy certyfikujące audytorów wewnętrznych, szkolenia

Tab. 1. Liczba dni pracy audytorów w zależności od liczby pracowników przedsiębiorstw

Liczba pracowników	Liczba dni pracy audytorów
1–10	2
11–25	3
26–45	4
46–65	5
66–85	6
86–125	7
126–175	8
176–275	9
276–425	10
426–625	11
626–875	12
876–1175	13
Powyżej 1175	Dowolna liczba audytorów

Źródło: D. ŻYGOWSKA, *ISO przewodnikiem dla logistyki*, „Eurologistics” 2/ 2004, s. 41.

pozostałych pracowników prowadzone przez audytorów wewnętrznych. Tak przygotowana firma zgłasza się do wybranej jednostki certyfikującej z prośbą o ocenę i przyznanie certyfikatu. Po dokonaniu wszystkich formalności w terminie 4 tygodni zostaje przeprowadzony audyt certyfikujący. W okresie ważności certyfikatu odbywają się wizyty kontrolne weryfikujące sprawność funkcjonowania systemu.

W Polsce wciąż brakuje szczegółowych danych o rozwoju systemów zarządzania jakością. Jednak w wielu krajach takie próby podjęto. Analiza prowadzona przez E. Naveha i A. Marcusa wykazała, że w Ameryce Północnej średni czas niezbędny do uzyskania certyfikacji wynosi 2 lata i 9 miesięcy, a czas jej utrzymania wynosi 4 lata w przypadku dużych firm i nie dłużej niż 3 lata w przypadku małych i średnich⁴. Nic więc dziwnego, że pracochłonność i czasochłonność są tymi cechami procesu wdrażania systemu zarządzania jakością, które jako jedyne zgodnie wymieniają zarówno jego przeciwnicy, jak i zwolennicy.

Bardzo wysokie koszty

Certyfikacja systemu postrzegana jest jako inwestycja, stąd zupełnie na miejscu wydaje się pytanie o jej opłacalność. I tu śledząc literaturę przedmiotu spotykamy się z lakonicznym stwierdzeniem, że odpowiedź na to pytanie jest nadal w dużej mierze niejasna, a od strony metodycznej jest w fazie dyskusowania, a więc otwarta. Krytycy systemów zapewnienia jakości twierdzą, że standardy, na których się opiera, są zbyt ogólne, aby prowadziły do prawdziwej i odczuwalnej poprawy sytuacji ekonomicznej i marketingowej firmy, stąd wnioszek, że nakłady poniesione na jego budowę i certyfikację trudno zrekomensować.

Koszty wdrożenia systemu, a tym bardziej koszty jego certyfikacji są znaczne, a po ostatniej nowelizacji mogą wzrosnąć. Zdaniem doświadczonych audytorów jednostek certyfikujących, dla większości przedsiębiorstw certyfikowanych głównymi przeszkodami są ograniczenia w zakresie poziomu kapitału intelektualnego, jak również bariery finansowe.

Uznaje się, że średnie koszty wprowadzenia systemu jakości zależą od wielkości przedsiębiorstwa. Z danych dotyczących rynku amerykańskiego wynika, że w przypadku małych firm średni koszt wprowadzenia systemu wynosi 102 tys. USD, dla średniej wielkości firm – 150 tys. USD, a dla dużych – 390 tys. USD⁵. Przy czym należy wyraźnie zaznaczyć, że największy udział w strukturze kosztów mają te związane z certyfikacją, czyli usługi konsultantów i opłaty dla jednostek certyfikujących.

International Accreditation Forum Inc. w trosce o utrzymanie wysokiego poziomu usług świadczonych przez jednostki certyfikujące ustaliło wiele zasad, jakimi konsultanci tych firm powinni kierować się podczas audytów. Jedną z nich mówi o minimalnej liczbie dni audytu prowadzonego w każdej firmie, uzależniając ją głównie od liczby zatrudnionych pracowników, co zostało zaprezentowane w tabeli 1.

Tab. 2. Czynniki wpływające na wybór jednostki certyfikującej

Czynniki wpływające na wybór jednostki certyfikującej	w %
Cena usługi certyfikacyjnej	44,3
Opinie innych organizacji	17,2
Referencje branżowe jednostki certyfikacyjnej	7,1
Referencje branżowe jednostki certyfikacyjnej (na świecie)	4,1
Elastyczność jednostki certyfikacyjnej	3,3
Szybkość procesu certyfikacji	3,0
Świadczenie usług doradczych związanych z przygotowaniem do certyfikacji	2,9
Rozpoznawalność jednostki certyfikacyjnej	2,8
Referencje danej jednostki certyfikacyjnej (w Polsce)	2,6
Oferta szkoleniowa związana z przygotowaniem do certyfikacji i utrzymania SZJ	2,0
Inne	10,7

Źródło: D. KACZYŃSKA, *Dobrze przeprowadzone badanie gwarantuje działanie SZJ*, „Puls Biznesu”, 19.10.2004, s. 3.

Konkurencja na rynku organizacji certyfikujących obniża systematycznie ceny świadczonych przez nie usług. Powoduje to, że w wyborze jednostki certyfikującej organizacje gospodarcze coraz częściej kierują się kryterium ceny. Wyniki badań na temat czynników wyboru jednostki certyfikującej jednoznacznie wskazują na dominację kryterium kosztowego (zob. tab. 2).

Powołując się na udowodnioną korelację między efektem budowy i certyfikacji systemu a poziomem, jaki reprezentują audytorzy i jednostki ich zatrudniające⁶⁾, może to osłabić potencjał naprawczy tych systemów. Dodatkowym problemem jest częsta praktyka występowania audytorów w roli konsultantów. Klóci się to z niezależnością i obiektywizmem pożądanym w procesie prawidłowej certyfikacji.

Nadmierna formalizacja procesów

Bazując jedynie na obserwacjach w zakresie częstotliwości wdrażania innych koncepcji doskonalących funkcjonowanie przedsiębiorstw można zaryzykować tezę, że do rzadkości należy wdrażanie systemów zarządzania jakością w celu porządkowania i usprawniania wewnętrznych procesów organizacji. Temu służy np. zarządzanie procesowe czy *Business Process Reengineering*, które mimo dużego potencjału naprawczego przy często mniejszych wymaganiach inwestycyjnych, nie doczekały się wielu kompleksowych wdrożeń.

W celu zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania procesów w ramach systemu zarządzania jakością opracowuje się odpowiednie dokumenty. Są to najczęściej procedury dotyczące ważnych, zdaniem organizacji, procesów wewnętrznych oraz zapisy dostarczające dowodów, że organizacja działa zgodnie z przyjętymi założeniami.

Zapisując pożądaną przebieg procesów w ramach organizacji gwarantujemy jednak poprawne spełnienie tych potrzeb odbiorcy, które istniały w momencie

dokonywania zapisu. Statyczny charakter systemu ogranicza potrzebę śledzenia zmian w otoczeniu, usztywnia strukturę, a tym samym spowalnia, jeśli nie eliminuje, proces dostosowywania się organizacji do wszechobecných zmian w jej otoczeniu.

Modelowanie procesów zgodnie z wymaganiami określonych norm już z definicji oznacza zwiększenie ich formalizacji, a tym samym ograniczenie elastyczności i szybkości reakcji na zmiany preferencji odbiorców. Potwierdzeniem jest znany autorom przykład polskiego producenta opakowań, u którego proces opracowywania zamówienia klienta trwał ok. 1 dnia, gdy po wdrożeniu systemu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO 9001 wydłużył się o kolejne 2 dni. Okazało się wówczas, że firma nie jest w stanie dotrzymać zobowiązań dotyczących czasu realizacji zamówienia określonych w ofercie.

Jeden z najbardziej znanych amerykańskich konsultantów, Steve Levit w książce pt. *Quality is Just the Beginning* w dość prowokacyjny sposób podejmuje próbę oceny nurtu jakościowego w modelowaniu procesów. Krytykując powszechną wśród współczesnych przedsiębiorstw opinię o nadrzędności działań pro jakościowych, identyfikuje ograniczenia i niebezpieczeństwa wyboru takiego kierunku rozwoju. Uznając potrzebę podnoszenia jakości produktu czy usługi, podkreśla, że budowa systemów zarządzania jakością i ich certyfikacja spowalnia osiągnięcie tego celu. Obowiązek stałego pomiaru jakości produktu czy wybranych procesów obowiązujący w ramach systemów odwraca ponadto uwagę kierownictwa od innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa⁷⁾.

Marginalizacja istotnych obszarów zarządzania (finanse, marketing, kadry)

System zarządzania jakością w przedsiębiorstwie obejmuje następujące podsystemy: zarządzanie systemem jakości, sterowanie rozwojem procesu produkcyjnego, programy obiegu in-

formacji o jakości, specjalne badania rozwojowe i studialne, urządzenia kontrolno-pomiarowe zaangażowania zasobów ludzkich, kontakty z nabywcami.

Normalizacja nie obejmuje takich obszarów działania firmy, jak: finanse, marketing czy kadry, co w konsekwencji wymaga objęcia ich innymi koncepcjami usprawnień. Podnosi to ryzyko braku spójności celów, ogranicza efekt synergii działań i ostatecznie podnosi koszty usprawnień.

W tym kontekście certyfikację ISO określa się jako pojedyncze lekarstwo firmy, które, by przyniosło rzeczywistą poprawę, powinno być stosowane z innymi narzędziami we właściwym porządku i w rozsądnej dawce. W przeciwnym razie organizacji zabraknie tego, czego potrzebuje ona dla przetrwania. A lekarstwo może okazać się bardzo niebezpieczne⁸⁾.

Najczęstszym błędem popełnianym w odniesieniu do pojmowania koncepcji zarządzania jakością wydaje się utożsamianie systemów ISO 9000 oraz TQM. Jakkolwiek TQM i ISO 9000 uzupełniają się, to mają różne, chociaż niesprzeczne cele. ISO to ogół zaplanowanych i systematycznych działań, które są prowadzone w celu spełnienia warunków jakości oraz potrzeb i oczekiwań klientów⁹⁾. W największym skrócie normy ISO mówią „jak realizować pewne działania”. Tymczasem TQM to filozofia, system zarządzania służący poprawie, rozwojowi i integracji jakości, realizowany przez grupy w różnych organizacjach, aby zapewnić produkcję wyrobów i usług, które dają zadowolenie klienta w sposób najbardziej ekonomiczny. W ramach TQM ma miejsce próba integracji podejścia zorientowanego na ustawiczny postęp i doskonałość operacyjną z metodami opracowywania strategii.

Potraktowanie systemu zarządzania jakością i uzyskania certyfikatu za uwieńczenie prac nad doskonaleniem wszystkich obszarów i procesów jako gwarancji trwałego sukcesu rynkowego stała się powodem upadku wielu wcześniej zupełnie dobrze funkcjonujących przedsiębiorstw. Z praktyki wdrożeń systemów zarządzania jakością wynika, że możliwe są trzy sposoby podejścia do problemu¹⁰⁾:

- uzyskanie certyfikatu jako minimalnego celu wynikającego z działań marketingowych, wymagań klientów lub konkurencji,
- budowa optymalnego dla przedsiębiorstwa systemu zapewnienia jakości,
- wdrożenie systemu jakości traktowanego jako pierwszy krok na drodze prowadzącej do wprowadzenia zasad TQM.

Doświadczenia 220 tys. przedsiębiorstw w ponad stu krajach świata (w tym około 1000 polskich przedsiębiorstw) potwierdzają, że najlepszą pod względem efektywności strategią jest wdrożenie systemu jako fundamentu dla programu kompleksowego zarządzania jakością¹¹⁾. W tym kontekście system zarządzania jakością (już bez warunku jego certyfikacji) stanowi minimum w programie jakości, zapewniając niezbędny stopień powtarzalności działań i gwarantując przejrzystość procesów nim objętych.

Spowalnianie procesu rzeczywistej integracji sieci dostaw opartej na partnerstwie, zaufaniu i wzajemnej korzyści

Jedną z zasad zarządzania jakością, na której opiera się norma ISO 9000:2000 propaguje utrzymywanie wzajemnie korzystnych stosunków z dostawcami jako gwarancję wysokiej jakości oferowanych produktów. Jeden z podrozdziałów normy ISO zatytułowany „zakupy” dotyczy sposobów modelowania takiej współpracy. Nakłada on na organizację obowiązek właściwego prowadzenia działań związanych z zakupami. Ich zakres i intensywność powinny być odpowiednie do wpływu kupowanych produktów i usług na jakość wyrobu finalnego. Organizacja powinna oceniać swoich dostawców i współpracować z najlepszymi z nich. Jakość dokonywanych zakupów powinna być weryfikowana.

Wydawać by się mogło, że takie podejście powinno sprzyjać utrwalaniu partnerskich relacji między przedsiębiorstwami. Tymczasem śledząc procedury dotyczące organizacji procesu zakupu trudno w nich znaleźć miejsce na fundamenty zarządzania zintegrowanymi łańcuchami dostaw, do których należą partnerstwo i zaufanie. Kontakty z dostawcami wymagają bowiem stałej i ścisłej kontroli jakości dostarczanych przez nich produktów. W konsekwencji działania kontrolne są dublowane, przebiegają zarówno u dostawcy, jak i klienta.

Firmy, które uzyskują certyfikaty jakości nakładają na swoich dostawców obowiązek odwzorowania tego procesu, uzależniając od jego realizacji dalszą z nimi współpracę. Posiadanie systemów zarządzania jakością staje się również podstawowym kryterium klasyfikacji partnerów handlowych. Postępowanie takie ogranicza swobodę dostawców, przeczy regule partnerstwa i wzajemnych korzyści, co w konsekwencji spowalnia rzeczywisty proces integracji łańcucha dostaw, a tym samym uniemożliwia realizację wielu efektywnych kosztowo koncepcji współpracy z dostawcami, takich jak: strategia szybkiej reakcji (QR) czy efektywnej obsługi klienta (ECR).

Koncentracja na zarządzaniu operacyjnym

Współczesny rynek przyzwyczał już przedsiębiorstwa do braku uniwersalnych, stałych zasad funkcjonowania. Droga do sukcesu jednego przedsiębiorstwa może stać się drogą w kierunku upadku innego. Ustalanie zunifikowanych reguł postępowania dla wielu podmiotów przeczy zasadzie racjonalnego zachowania rynkowego.

Organizacja wydająca normy serii ISO, czyli Komitet Techniczny ISO utrzymuje, że są one jedynie dokumentem określającym wymagania. Natomiast zwolennicy systemu i jego certyfikacji, do których zalicza się głównie jednostki certyfikujące i samych audytorów ISO oraz firmy, które już posiadają certyfikaty, uznają te elementy za kluczowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, nadając im wymiar strategicz-

ny. Tymczasem sam sposób budowy, certyfikacji i eksploatacji systemu przeczy podstawowym regułom zarządzania strategicznego: otwartości, kompleksowości, orientacji na przyszłość, kreatywności, orientacji na wyniki i współdziałania. Decyzje strategiczne podejmowane są na najwyższym poziomie zarządzania, mają długofalowe skutki, są słabo ustrukturalizowane, mają ogólny charakter, dotyczą całej organizacji i są związane z dużym ryzykiem, gdy decyzje podejmowane w ramach systemu zapewnienia jakości są silnie sformalizowane, dotyczą jedynie określonych obszarów przedsiębiorstwa, mają charakter krótkoterminowy (2–3 lata), podejmuje się je na niższych poziomach zarządzania i są mało ryzykowne.

Również sama definicja procesów obowiązująca w normach ISO odzwierciedla operacyjny charakter działań podejmowanych w ramach budowy systemów zarządzania jakością. Proces w normie ISO 9000 jest określany jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, przekształcających wejścia (materiały, energię, informacje itp.) w elementy wyjścia”¹²⁾. Określenie takie nawiązuje do definicji zarządzania operacyjnego jako funkcji zarządzania odpowiedzialnej za wszystkie działania bezpośrednio dotyczące wytwarzania produktu: za gromadzenie rozmaitych składników wejściowych i przetwarzanie ich w planowane produkty końcowe¹³⁾.

Wybór i wdrażanie metod kształtowania jakości powinno być konsekwencją jasnej wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa. Systemy zarządzania jakością są skuteczne jedynie wówczas, gdy stanowią narzędzie dobrze określonej strategii.

Nie kontrolowane zmiany w hierarchii organizacyjnej

Budując system zarządzania jakością jedynie na podstawie norm ISO 9000 pojawia się ryzyko podziału firmy na dwie części: pierwszą stanowią pracownicy i przedsięwzięcia, na które wpływa ISO, drugą – pracownicy i przedsięwzięcia poza wpływem ISO. Służby marketingu czy finansów często wymieniane są jako przykłady grup pracowniczych nieistotnych z punktu widzenia zarządzania jakością. Takie podejście zmienia rolę i znaczenie poszczególnych pracowników w hierarchii przedsiębiorstwa, staje również barierą utrudniającą dalsze doskonalenie jakości z powszechnym udziałem pracowników.

W trakcie budowy systemów zarządzania jakością na pierwszy plan wysuwa się jednostka kontroli jakości. Działy kontroli jakości, które tradycyjnie pełnią funkcje wspomagające wobec takich jednostek, jak zaopatrzenie, produkcja czy sprzedaż, uzyskują wówczas uprawnienia decyzyjne. Z uwagi na stale podkreślaną rolę jednostek kontroli jakości w kontekście certyfikacji systemów, komórki te często uznają i realizując swoje cele jako priorytetowe, ograniczając tym samym możliwość poprawy relacji celów pozostałych funkcji. Ostatecznie obszar związany z kontrolą jakości staje się wąskim gardłem w wielu procesach przebiegających przez organizację.

Podsumowanie

Krytycy słusznie traktują nadmierne zaangażowanie w certyfikację systemów zarządzania jakością ISO 9000 jako „reakcję obronną środowisk zajmujących się jakością wobec złożonych dylematów teoretycznych i praktycznych dotyczących jakości”¹⁴⁾. System zarządzania jakością zbudowany na bazie norm ISO stanowi jedynie potwierdzenie tego, że firma robi dokładnie to, co zadeklarowała i ma dowód na to w postaci dokumentacji systemu, a ostatecznie jego certyfikacji. Należy jednak zadać pytanie, czy te zadeklarowane działania zawsze odpowiadają aktualnym i przyszłym potrzebom rynku. Przedstawione opinie i wątpliwości wskazują, że nie zawsze wdrożenie systemów jakości zgodnych z określonymi normami jest przejawem ich rozwoju gwarantującym poprawę pozycji konkurencyjnej i sukces rynkowy. Co więcej, liczne pułapki na drodze do uzyskania certyfikatów mogą utrudniać sprawne i efektywne funkcjonowanie organizacji.

dr Anna Baraniecka,
prof. dr hab. Jarosław Witkowski
Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZYPISY

- 1) Ph. CROSBY, *ISO 9000 + ISO 14000*, „News”, listopad-grudzień 1999, Geneve, [za:] K. LISIECKA, *Czy certyfikacja systemu jakości wg norm serii 9000 się opłaca*, „Problemy Jakości” 2003, nr 3, s. 5.
- 2) J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 229-230.
- 3) J.J. DAHLGAARD, K. KRISTENSEN, G.K. KANJI, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 71.
- 4) Wyniki badań E. NAVEHA i A. MARCUSA za: *ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja*, „Quality Review”, nr 2(30) 2002, s. 28.
- 5) Wyniki badań E. NAVEHA i A. MARCUSA za: *ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja*, „Quality Review”, nr 2(30) 2002, s. 28.
- 6) K. LISIECKA, *Czy certyfikacja systemu jakości wg norm serii 9000 się opłaca*, „Problemy Jakości” 2003, nr 3.
- 7) S. LEVIT, *Quality is Just the Beginning. Managing for Total Responsiveness. A Much-needed Critique of Mainstream Thinking on the Total Quality Movement*, McGraw-Hill, New York 1994, s. 132-134.
- 8) L. PRINTZ, *Highly Dangerous Medicine*, Arhus Stiftistidende, Arhus 1993, [za:] J.J. DAHLGAARD, K. KRISTENSEN, G.K. KANJI, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 72.
- 9) E. GŁADOSZ, *Kreowanie kultury jakości a TQM*, „Problemy Jakości” 2002, nr 2, s. 36.
- 10) E. SKRZYPEK, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 38.
- 11) W. ERVARSHEIM, B. MISCHKE, *Von Qualitätsmanagement System zu Total Quality Management*, „Quality und Zuverlässigkeit” 1995, nr 10, s. 1154, za: E. SKRZYPEK, *Jakość i efektywność, op.cit.*, s. 38.
- 12) PN-ISO 9000:2001.
- 13) D. WATERS, *Zarządzanie operacyjne*, PWN, Warszawa 2001, s. 19.
- 14) M. TROCKI, *Wartość przedsiębiorstwa i wartość jego produktów*, „Master of Business Administration” 2001, nr 2.

Budowa systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia

Mariusz J. Ligarski

Wprowadzenie

Reforma systemu opieki zdrowotnej spowodowała, że placówki ochrony zdrowia zaczęły funkcjonować na rynku konkurencyjnym. Zaczęto poszukiwać możliwości poprawy funkcjonowania organizacji licząc na pozyskanie pacjenta i wzmocnienie swojej pozycji na rynku. Spowodowało to zwrócenie uwagi na zapewnienie jakości w usługach medycznych. W Polsce w latach 90. ub. wieku rozpoczął się program akredytacji szpitali według krajowych standardów jakościowych. Wiodące placówki ochrony zdrowia po uzyskaniu akredytacji poszukiwały dalszych możliwości doskonalenia. Poza tym szukano uniwersalnego narzędzia do poprawy całokształtu działań organizacji, które będzie miało międzynarodowe uznanie. Zwrócono uwagę na normy ISO serii 9000, które to z powodzeniem zaczęły wkraczać w sferę usług. W lutym 2001 roku pierwszy w Polsce szpital zdobył certyfikat systemu jakości według norm ISO serii 9000 [1]. Zachęciło to kolejne organizacje do budowy systemu jakości według standardów międzynarodowych norm jakościowych. W początkowym okresie dużo trudności nastroczało placówkom służby zdrowia dostosowanie wymagań norm do specyfiki usług medycznych. Jednak kolejna aktualizacja norm ISO serii 9000 z roku 2000 zastąpiła stare modele ISO 9001

i ISO 9002 z 1994 roku nowym modelem ISO 9001:2000 bazującym na ujęciu procesowym. Stanowiło to kolejny impuls do wykorzystania norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia. Mimo tych sprzyjających okoliczności tylko pojedynczym organizacjom udało się wdrożyć i certyfikować system zarządzania jakością. Powody tego stanu są różnorodne, ze szczególnym naciskiem na sytuację finansową służby zdrowia. Dopiero w ostatnim czasie daje się zauważyć znaczący wzrost liczby placówek ochrony zdrowia, które podjęły się budowy systemu zarządzania jakością. **Celem niniejszej pracy jest przedstawienie motywów budowy, przeanalizowanie procesu budowy systemu jakości z uwzględnieniem trudności tu powstających oraz zaprezentowanie korzyści z wdrożonego już systemu, opierając się na przykładzie czterech organizacji służby zdrowia, które posiadają certyfikowany system zarządzania jakością.** Autor wykorzystując wyniki badań własnych przeprowadzonych w latach 2001–2003, zestawiał na potrzeby niniejszej pracy cztery placówki ochrony zdrowia – dwa szpitale i dwa zakłady opiekuńczo-lecznicze^{*)}, które wdrożyły system zarządzania jakością według norm ISO serii 9000. W badanych organizacjach przeprowadzono wywiady, obserwacje i badania ankietowe, których wyniki częściowo wykorzystano w niniejszej pracy.

Tab. 1. Motywy budowy systemu zarządzania jakością w poszczególnych organizacjach

Organizacja	Motywy budowy systemu zarządzania jakością
Szpital A	Zdobycie mocnej pozycji na rynku Posiadanie standardów jakości według norm ISO System jako narzędzie do pozyskiwania większej liczby pacjentów z zagranicy
Szpital B	Konkurencyjność w stosunku do innych placówek Wzrost wiarygodności szpitala Podniesienie jakości usług medycznych Korzyści marketingowe z certyfikatu
Zakład opiekuńczy A	Walka o klienta Wytworzenie więzi pracownika z zakładem Uzyskanie dofinansowania do kontraktu
Zakład opiekuńczy B	Pozyskanie klienta Gruntowna reorganizacja placówki Pozyskanie dodatkowych środków finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Proces budowy systemu zarządzania jakością w ochronie zdrowia

Podejmując decyzję o budowie systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 kierownictwo czterech badanych placówek chciało zrealizować swoje cele. W przypadku szpitali, które posiadały akredytację według standardów programu akredytacji, chodziło o dalsze doskonalenie sposobu funkcjonowania całej organizacji, wyróżnienie się na rynku oraz uzyskanie mocnej pozycji konkurencyjnej (tabela 1). Dla zakładów opiekuńczo-leczniczych głównym motywem była pobudka finansowa, w okresie tym za wdrożenie systemu uzyskiwało się dodatkowe środki finansowe. Z drugiej strony oczekiwano, że system będzie narzędziem, które pozwoli lepiej pozyskiwać klienta (tabela 1).

Wszystkie badane organizacje zdecydowały się na pozyskanie firm doradczych, które pomogą im zrealizować proces budowy systemu. Wybór organizacji doradczej jest ważnym posunięciem i od właściwego wyboru doradcy zależy wiele w procesie budowy systemu. Dobry doradca to organizacja, która znając znakomicie wymagania normy zechce mocno zaangażować się, we współpracy z przedstawicielami placówki służby zdrowia, w budowę systemu zarządzania jakością, który będzie służył organizacji i będzie wyraźnie wpisany w jej specyfikę. Budowa takiego systemu wymaga od firmy doradczej zaangażowania wysokiej klasy konsultantów, którzy, poza wiedzą, będą umieli umotywić do zmiany, jaką niesie system, pracowników, z którymi przyjdzie im współdziałać. Doradca nie jest w stanie zbudować dobrego systemu samodzielnie, stąd konieczny jest wybór zespołu ludzi z organizacji, którzy znając dobrze daną organizację będą pod kierunkiem doradcy budowali i wdrażali system. Po podjęciu decyzji i wyborze doradcy zostaje przeprowadzony przegląd (audyt) wstępny. Jest to ocena stanu początkowego organizacji, czyli fundamentu, na którym będzie budowany system. Dobry system zarządzania jakością nie jest rewolucją, ale zmianą ewolucyjną w organizacji. System buduje się opierając na podstawowych zadaniach, jakim służy dana jednostka, na regulacjach prawnych dotyczących jednostki i na dobrych praktykach wypracowanych w danej placówce. Z tego względu przegląd wstępny powinien dostarczyć wielu informacji potrzebnych do określenia stanu początkowego, identyfikując zarówno pozytywne, jak i negatywne zjawiska w organizacji. Pozytywne zostaną wykorzystane do budowy systemu, negatywne budowany system powinien stopniowo eliminować. Kolejnym etapem w procesie budowy są szkolenia. Szkolenia dotyczą zwykle kilku grup w organizacji – najwyższego kierownictwa, zespołu budującego system, pracowników i audytorów wewnętrznych. Każda z wymienionych grup powinna przejść właściwe dla niej szkolenie, w którym, poza przekazaniem konkretnej wiedzy, należy wpłynąć na pozytywne nastawienie do systemu. Ludzie z natury obawiają się zmian i pozytywna zmiana mentalności w stosunku do systemu jakości powinna wypływać przede wszystkim z działania firmy doradczej. Firma doradczą powinna znaleźć jednak partnera w postaci najwyższego kierownictwa jednostki służby zdrowia. Od

zaangażowania najwyższego kierownictwa w poszczególne etapy budowy systemu, a szczególnie w proces szkoleń, zależy powodzenie całego procesu. Kierownictwo powinno dobrać właściwych pracowników do zespołu budującego system, ludzi, którzy są w stanie w zespole pracować dla dobra całej organizacji, nie zapominając o interesach obszarów, które reprezentują. Zwykle pierwszym szkoleniem realizowanym przez doradcę jest szkolenie dla najwyższego kierownictwa. Dobrze przygotowane kierownictwo, w pełni mentalnie przekonane do systemu, powinno sformułować politykę jakości, która zawierać będzie strategię organizacji w kontekście jakości. Bardzo ważne jest szkolenie i przygotowanie do wdrażania systemu zespołu budującego system. Zespół ten pod kierownictwem doradcy będzie identyfikował procesy, działania zachodzące w organizacji, będzie tworzył i wdrażał konieczną dokumentację. Istotne jest szkolenie pracowników; szkolenie dla tej grupy ma na celu, poza przekazaniem podstawowych informacji o systemie, przekonać do pracy w systemie, pokazać, że system jest naturalnym zjawiskiem w ich pracy. Z badań ankietowych wynika, że w badanych organizacjach około 70% pracowników zostało przeszkolonych w ramach systemu jakości. Jest to przyzwoity wynik, biorąc pod uwagę sektor innych usług; w analizowanych organizacjach pozytywnie do systemu odnosiła się zdecydowana większość poddanych badaniom. Ale pozostaje 30% pracowników, którzy nie uczestniczyli w żadnych szkoleniach w tym zakresie; ludzie ci mają bardzo małą wiedzę o systemie i najpewniej ich nastawienie do systemu nie jest najlepsze. Jest to zagrożenie dla systemu, ich niewiedza i brak przekonania może wpłynąć na negatywne nastawienie do systemu i blokować wdrażanie, a po wdrożeniu może to być słabe ogniwo w funkcjonującym już systemie. Ostatnim z grupy szkoleń jest szkolenie dla audytorów wewnętrznych. Audytorzy wewnętrzni to pracownicy organizacji, którzy po odpowiednim przygotowaniu mają poddawać system cyklicznym badaniom w celu potwierdzenia zgodności z wymaganiami normy; mają poszukiwać możliwości rozwoju i doskonalenia systemu oraz identyfikować niezgodności w systemie. Z tego względu ważny jest odpowiedni dobór zespołu audytorów oraz ich dobre przygotowanie do zadań, które mają pełnić. Kolejnym etapem w budowie systemu jest etap opracowania i wdrożenia dokumentacji. Jest to etap, z którym wszystkie badane organizacje miały problemy. Z jednej strony są wymagania normy ISO serii 9000, z drugiej, dokumentacja *stricte* medyczna, w przypadku szpitali jeszcze dokumentacja, którą opracowano na potrzeby akredytacji. W tym momencie ujawnia się „jakość” doradcy, jego doświadczenie, umiejętność wypracowania kompromisu, opisanie tego, co niezbędne. Ogólnym zarzutem w stosunku do systemu jakości według norm ISO serii 9000 jest tworzenie dużej liczby dokumentów. Tymczasem nowy model wymagań systemu – norma ISO 9001:2000 – wymaga tylko księgi jakości, czyli nadrzędnego dokumentu opisującego system oraz pewnej liczby procedur. To organizacja określa, jakie procesy w niej zachodzą, to organizacja tworzy koncepcję potrzebnej jej dokumentacji. Na tym etapie konieczny jest spory wysiłek intelektualny doradcy z zespołem budującym system, żeby

zaprojektować tyle dokumentów, aby system mógł sprawnie funkcjonować i służyć organizacji. W niektórych badanych organizacjach zwrócono uwagę na niewystarczające zaangażowanie pracowników w tworzenie dokumentacji. Dokumentacja jest opracowywana przez różnych wyznaczonych pracowników lub ich grupy. Zachodzi zwykle konieczność włączenia większej liczby pracowników, niż tylko zespół budujący system i tutaj uwidacznia się konieczność wcześniejszego przekonania do systemu i przekazania niezbędnej o nim wiedzy. Niewłaściwe przygotowanie tej grupy ludzi skutkuje tym, że przy zwiększonej liczbie obowiązków, jaka zwykle ma miejsce podczas budowy systemu, ludzie ci niechętnie i bez przekonania przystępują do tworzenia zleconej im dokumentacji. Trudno oczekiwać, że to, co stworzą, będzie współgrało z nawet najlepiej opracowaną dokumentacją przez zespół ds. budowy systemu. Wdrażanie dokumentacji jest procesem realizowanym w różny sposób, w zależności od firmy doradczej. Jedne organizacje wdrażają w życie dany dokument zaraz po opracowaniu, inne starają się wdrożyć jednorazowo większą grupę dokumentów lub nawet ich całość. Dokumenty muszą być sprawdzone w praktyce, przetestowane w warunkach rzeczywistych, tylko wtedy można bowiem wykryć problemy i później wprowadzić konieczne modyfikacje. Na tym etapie ważne jest, aby zapewnić wystarczającą ilość czasu na testowanie i wprowadzanie korekt w dokumentacji, gdyż tylko w takim przypadku możemy opracować dokumentację dla organizacji, która będzie systematyzować rzeczywiste działania zachodzące w organizacji. Równoległe z wdrażaniem dokumentacji ma miejsce wdrażanie całego systemu w praktyce danej organizacji. Kolejnym etapem budowy systemu jest przeprowadzenie audytów wewnętrznych. Dobrze przygotowani audytorzy wewnętrzni będą w stanie dostarczyć dużo informacji o systemie funkcjonującym w poszczególnych komórkach organizacyj-

nych. Naturalnym zjawiskiem jest fakt, że nie wszystko i nie od początku będzie funkcjonować idealnie. To właśnie informacje z audytów, postawa współpracy audytorów ma na celu wprowadzenie korekt tam, gdzie to konieczne. Jeśli system w opinii zainteresowanych i firmy doradczej już funkcjonuje i jest modyfikowany, przychodzi czas na poddanie go audytowi certyfikacyjnemu. Ważny jest odpowiedni wybór jednostki certyfikującej. Znalezienie jednostki certyfikującej, która będzie współpracowała z organizacją w celu rozwoju i doskonalenia systemu, a nie tylko identyfikowała niezgodności podczas audytu. Właściwa certyfikacja polega na badaniu systemu jakości w poszczególnych obszarach i odpowiedzi, czy są zgodne z wymaganiami odpowiedniego modelu normy. Jeśli audytorzy firmy certyfikującej wykryją niezgodności podczas certyfikacji, organizacja ma czas na ich usunięcie, audytorzy badają skuteczność usunięcia niezgodności i przyznawany jest certyfikat jakości na trzy lata. Korzyści identyfikowane przez poszczególne organizacje po wdrożeniu i certyfikacji systemu zestawiono w tabeli 2.

Podsumowanie

B adane organizacje: dwa szpitale i dwa zakłady opiekuńczo-lecznicze podjęły świadomie decyzje o budowie systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 licząc na uzyskanie określonych korzyści. Wszystkie cztery organizacje korzystały z pomocy doradczej przy budowie systemu zarządzania jakością. Główne problemy, jakie pojawiły się na etapie budowy systemu, to trudności z opracowaniem dokumentacji i opór ludzki w stosunku do zmiany, jaką niesie wdrażany system. Przyczyn tych problemów należy upatrywać przede wszystkim w niewystarczającym przekonaniu pracowników do systemu oraz trudnościach związanych z dostosowa-

Tab. 2. Korzyści z wdrożonego systemu zarządzania jakością identyfikowane w poszczególnych organizacjach

Organizacja	Korzyści z wdrożonego systemu zarządzania jakością
Szpital A	Sformalizowanie wszystkich procesów w szpitalu Zwiększenie świadomości wśród pracowników Jednoznaczne określenie odpowiedzialności i uprawnień Korzyści marketingowe
Szpital B	Standaryzacja metod pracy Poprawa komunikacji w szpitalu Zwiększenie motywacji personelu Przepustka do nawiązania współpracy z kontrahentami zagranicznymi
Zakład opiekuńczy A	Poprawa organizacji pracy Jednoznaczne określenie zakresów obowiązków i uprawnień Sprawniejsza komunikacja Korzyści zewnętrzne
Zakład opiekuńczy B	Lepsza organizacja pracy Przejrzyste określenie kompetencji i uprawnień Szybka i sprawniejsza komunikacja Aspekty marketingowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

niem wymagań systemu do specyfiki placówki służby zdrowia. W dwóch szpitalach pojawił się problem współistnienia dwóch systemów – systemu opracowanego na potrzeby akredytacji i systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000. W czasie prac okazało się, że systemy te w pewnych płaszczyznach przenikają się i istnieje możliwość wykorzystania tego, co opracowano w pierwszym systemie na potrzeby drugiego systemu. Mimo tych problemów proces budowy zakończył się we wszystkich przypadkach zdecydowanym sukcesem. Wszystkie placówki stwierdziły, że system spowodował standaryzację metod pracy i wpłynął na poprawę organizacji pracy (tabela 2). Zwrócono uwagę na jednoznaczne określenie odpowiedzialności i uprawnień oraz poprawę komunikacji wewnętrznej. Każda organizacja dostrzega korzyści zewnętrzne płynące z systemu (tabela 2). Przeprowadzone badania wykazały, że zdecydowana większość pracowników pozytywnie ocenia system i widzi w związku z jego funkcjonowaniem wymierne korzyści. Taki efekt w dużej mierze jest uzależniony od postawy kierownictwa badanych organizacji; kierownictwo wykazało duże zaangażowanie w budowę systemu i włożyło znaczący osobisty wkład we wdrożenie systemu. W badanych organizacjach pozytywnie oceniono otrzymaną pomoc ze strony doradców i w tym również należy upatrywać sukces całego procesu wdrożenia. Funkcjonowanie systemu zarządzania jakością zależy w dużej mierze od sposobu jego budowy. Jeśli proces budowy zostanie sprawnie zrealizowany, ludzie na etapie budowy przekonają się do systemu, to system będzie skutecznie funkcjonował po certyfikacji. Jeśli natomiast popełni się istotne błędy na etapie budowy, to błędy te będzie trudno usu-

nać na etapie funkcjonowania systemu. Przedstawiony przykład czterech organizacji służby zdrowia, które poprawnie zrealizowały proces budowy systemu uzyskując określone korzyści, przemawia za wykorzystaniem systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia. Biorąc pod uwagę organizacje, w których wcześniej wdrożono system zapewnienia jakości według standardów akredytacyjnych należy stwierdzić, że system zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 jest systemem kompletnym w stosunku do pierwszego. Oba systemy nie wykluczają się wzajemnie, co więcej, mają wspólne elementy i w organizacjach, które zdecydowały się na budowę ich obu obejmują całokształt zagadnień dotyczących jakości. System akredytacji dotyczy organizacji przede wszystkim w sferze medycznej i tutaj określa standardy jakościowe. System zarządzania jakością jest typowym systemem w sferze zarządzania, który określa całokształt procesów zarządczych w kontekście satysfakcji klienta.

dr inż. Mariusz J. Ligarski

Katedra Zarządzania Jakością Procesów i Produktów, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechnika Śląska

^{*)} W pracy nie zostaną podane nazwy placówek ochrony zdrowia, dla rozróżnienia będą wykorzystywane określenia szpital A, szpital B, zakład opiekuńczy A, zakład opiekuńczy B.

BIBLIOGRAFIA

[1] LIGARSKI M.J., *Normy ISO serii 9000 w polskich organizacjach – historia i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 12, Gliwice 2002, s. 153–159.

Kazimierz Pasternak

Zarys zarządzania produkcją

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Podręcznik obejmuje kompendium wiedzy o procesach zarządzania produkcją. Autor skupił się na następujących grupach zagadnień:

- organizacyjny i techniczny potencjał produkcji (produkcja i zarządzanie produkcją w przedsiębiorstwie, gospodarowanie zdolnością produkcyjną, warunki pracy),
- organizacja procesu produkcyjnego (system produkcyjny, organizacja procesu produkcyjnego w przestrzeni i w czasie),

- przygotowanie nowej produkcji (proces innowacyjny, techniczne przygotowanie produkcji),
- planowanie produkcji i sterowanie nią (sterowanie przebiegiem produkcji, nowoczesne koncepcje i metody organizacji i zarządzania produkcją).

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów wyższych uczelni na kierunkach związanych z zarządzaniem, marketingiem, inżynierią produkcji, słuchaczy w szkołach biznesu oraz ekonomistów, menedżerów, technologów pracujących w przemyśle.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Zwiększenie przychodów z inwestycji marketingowych

David C. COURT, Jonathan W. GORDON, Jesko PERREY, *Boosting Returns on Marketing Investment*, „The McKinsey Quarterly”, nr 2/2005.

David C. Court jest dyrektorem biura firmy McKinsey w Dallas, Jonathan W. Gordon szefuje biuru w Nowym Jorku, a Jesko Perrey stoi na czele oddziału McKinsey w Düsseldorfie.

Współcześni szefowie marketingu stykają się ze smutną rzeczywistością: tradycyjne modele marketingowe wystawione są na próbę; w coraz mniejszym stopniu przystają do otoczenia i istnieje spore prawdopodobieństwo, że przestaną w ogóle spełniać swoją rolę. Spadek efektywności masowej reklamy jest jednym z bardziej widocznych znaków wyczerpania się tradycyjnych rozwiązań. Specjaliści ds. marketingu muszą jeszcze sprostać zjawisku mnożenia się kanałów dystrybucji i mediów, zmniejszania się zaufania do reklamy w ogóle i rozwoju technologii informatycznych, które dają więcej kontroli klientom. Wszystkie te trendy powodują segmentację odbiorców i kanałów, którymi reklamodawcy mogą dotrzeć do klientów. Niebezpieczeństwem dla działów marketingu jest to, że przestaje działać tradycyjna zasada: im więcej czasu przeznaczysz na przekaz (np.

w telewizji), tym lepsze uzyskasz efekty.

Poza frustracją, wynikającą ze świadomości zmian, potrzeba jednak nowych, konkretnych rozwiązań. I tutaj nie ma zgodności wśród specjalistów co do niezbędnych kroków. Część ucieka do skomplikowanych metod ekonometrycznych, ale wyniki tak prowadzonych badań są sprzeczne. Autorzy artykułu wskazują na fakt, że dane historyczne, jakie wykorzystuje się w tego rodzaju badaniach, nie służą dobrze prognozom. Mogą nawet w znaczący sposób wypaczyć wyniki.

Wobec rosnącej fragmentaryzacji świata, od kadry menedżerskiej wymagać się będzie bardziej rygorystycznego podejścia do kwestii marketingu, a przede wszystkim traktowania go nie w kategoriach wydatków, a inwestycji. Innymi słowy, konieczne będzie zwiększanie zwrotu z inwestycji (ROI). Zastosowanie tych samych reguł, co w przypadku innych inwestycji, pozwala specjalistom ds. marketingu lepiej dostosować cele finansowe i marketingowe, bardziej precyzyjnie określić tzw. *target*, lepiej zarządzać ryzykiem i śledzić dochody.

Wyzwanie ROI

Dziedzictwo...

Kiedy telewizja była królem, reklamodawcy i agencje reklamo-

we koncentrowały się na masowych odbiorcach i starały się umieszczać swoje reklamy w godzinach najpopularniejszych programów. Celem był zatem masowy przekaz: rozwój reklam silnie zapadających w pamięć jak największej liczby konsumentów. Czynnikiem mającym wpływ na wielkość budżetu na reklamę były: udział w rynku danej marki (im większy udział, tym więcej pieniędzy przeznaczano na wypromowanie produktu), poziom wydatków konkurentów oraz oczekiwania reklamodawcy co do wzrostu sprzedaży. Firmy mniej uwagi poświęcały pozostałym mediom.

Metodą najczęściej wykorzystywaną do oceny skuteczności reklamy były wszelkiego rodzaju testy weryfikujące poziom jej zapamiętywania. Liderzy rynku szli krok dalej i stosowali tzw. system responsywności odbiorców (ARS) – technikę, która pozwalała na mierzenie siły przekonywania reklamy i porównywanie jej z reklamami konkurentów.

O ile powyższy model dobrze sprawdzał się w przypadku firm oferujących dobra konsumpcyjne, jak np. Coca-Cola, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, czy Unilever, to nie jest on doskonały. Myślenie w kategoriach udziału w rynku i koncentracja na przekazach telewizyjnych powodują swoistą inercję w sposobie wydawania pieniędzy. Ponadto, bardzo często przyjmowane przez specjalistów ds.

marketingu kryteria oceny efektywności reklamy nie miały sensu z punktu widzenia pracowników innych działów. Ogólnie rzecz biorąc, nigdy nie było zgodności co do tego, jak definiować ROI w przypadku inwestycji marketingowych. Co więcej, organizacje w takich branżach, jak: farmaceutyczna, nieruchomości, czy telekomunikacja bardzo szybko musiały zacząć myśleć o innych sposobach docierania do swoich klientów.

...i zmiany na rynku

Powstawanie coraz to nowszych mediów oraz zmiana zachowań klientów powodują, że dotychczasowe modele przestają się sprawdzać. Należy wziąć pod uwagę następujące trendy:

- **mnożenie się mediów** – w USA powstają coraz to nowe stacje telewizyjne (ponad 1600); podobny trend daje się zauważyć także w Europie;

- **„wielozadaniowość”** – typowy amerykański nastolatek surfując po internecie wykonuje jednocześnie średnio dwie inne czynności (np. odrabia lekcje); podobnie zachowuje się 80% biznesmenów (patrz załącznik 1);

- **selektywność i wyłączenie** – w coraz większym stopniu konsumenci selekcionują reklamę i wybierają tylko takie przekazy, które budzą ich zaufanie; według firmy Yankelovich Partners 65% konsumentów czuje się bombardowana przez reklamę, 69% jest zainteresowana produktami i usługami, które pozwalają na blokowanie lub ograniczanie dostępu do reklamy, a 54% – unika kupowania produktów i usług, którym towarzyszy nadmierna reklama.

Do 2010 roku efektywność reklamy telewizyjnej będzie stanowić około 35% poziomu efektywności z roku 1990. Mimo że wpływ obecnego marketingu B2B jest trudny do oceny, to jego efektywność prawdopodobnie też będzie się zmniejszać. Co prawda telewizja wydaje się być wspaniałym medium na wiele następnych lat, ale specjaliści ds. marketingu będą zmuszeni do wykorzystania innych sposobów komunikacji z klientami (głównie

Załącznik 1

Podzielna uwaga odbiorców

Tab. 1. Korzystanie z mediów w USA w roku 2003

	Korzystanie z mediów (liczba godzin w ciągu dnia w przeliczeniu na osobę)	Procent czasu spędzanego przez nastolatki* ²⁾ w porównaniu do innych grup
Telewizja	Nastolatki* ¹⁾	1,9
	Pozostali	4,7
Radio	Nastolatki* ¹⁾	1,7
	Pozostali	2,7
Książki, czasopisma	Nastolatki* ¹⁾	0,9
	Pozostali	0,5
Sieć (bez poczty elektronicznej)	Nastolatki* ¹⁾	2,4
	Pozostali	0,4

*¹⁾ w rzeczywistości: grupa wiekowa 13–24 lata

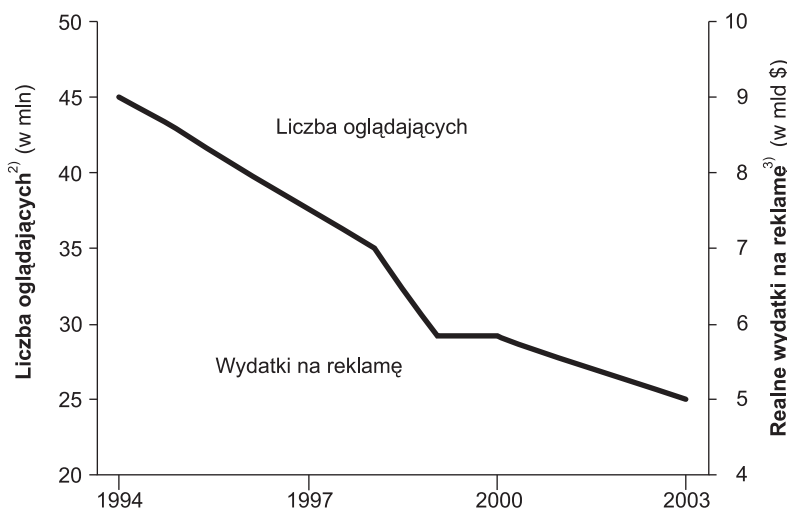
Tab. 2. Wielozadaniowość nastolatków

Działania	Procent nastolatków* ¹⁾ , którzy korzystając z internetu wykonują co najmniej jeszcze jedno działanie
Słuchanie płyt CD/MP3	68
Oglądanie TV	50
Rozmowa przez telefon	45
Słuchanie radia	45
Odrabianie lekcji	45
Czytanie	21
Żadnego dodatkowego działania	5

*¹⁾ w rzeczywistości: grupa wiekowa 13–24 lata

Załącznik 2

Wykorzystanie najlepszego czasu antenowego w telewizji amerykańskiej¹⁾



¹⁾ Transmisja w godz. 20.00–22.00 z uwzględnieniem 4 najważniejszych stacji (ABC, CBS, FOX, NBC)

²⁾ Szacunkowo.

³⁾ Z uwzględnieniem inflacji według wartości dolara z roku 2004.

Źródło: Deutsche Bank, TV Program Investor, Kagan Research



Załącznik 3

Podejście zintegrowane – kluczowe poziomy w zarządzaniu programem marketingowym

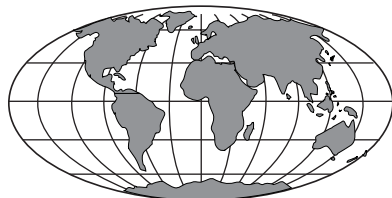
<p>1. Jasno określ cele</p> <ul style="list-style-type: none"> ● określ wzrost ● określ stosowny poziom inwestycji ● określ czas, w jakim inwestycje mają przynieść dochody 	<p>3. Zoptymalizuj przekaz i kanał</p> <ul style="list-style-type: none"> ● znajdź dźwignię ekonomiczną w podziale na: <ul style="list-style-type: none"> ✓ segment ✓ etap procesu podejmowania decyzji ✓ wpływ poszczególnych kanałów ● wykorzystaj dźwignię ekonomiczną przy uwzględnieniu: <ul style="list-style-type: none"> ✓ przekazu ✓ medium ✓ poziomu wydatków 	<p>Mechanizmy: 80%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● przekaz ● media ● poziom wydatków <p>4. Określ wydatki i ich alokację</p> <p>Eksperymenty: 20%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● różne przekazy, różny mix mediów i poziom wydatków ● testy
Przejrzystość	Pomiar efektywności	Regulacja

internetu) oraz takiego kształtowania otoczenia, aby przekaz reklamodawców przyciągał uwagę odbiorców.

Określenie celów, przygotowanie przekazu i ocena wyników stają się coraz trudniejsze. To powoduje, że trzymanie się starych reguł nie gwarantuje już sukcesu. Utrzymanie lojalności klientów staje się coraz bardziej kosztowne, co więcej, konieczne jest bezbłędne wybranie stosownego medium. Telewizja przestaje być najlepszym sposobem dotarcia do odbiorców. Co prawda wydatki na reklamę w najlepszym czasie antenowym ciągle rosną, ale spada liczba odbiorców (patrz załącznik 2).

Jak reagować?

Nadszedł czas, aby specjaliści ds. marketingu zaczęli stosować podstawowe reguły obowiązujące w przypadku inwestycji: jasne określanie jej ce-



łów, znalezienie i wykorzystanie dźwigni ekonomicznej, zarządzanie ryzykiem i śledzenie dochodów z inwestycji. Przestrzeganie tych reguł pomaga w dokonywaniu bieżących korekt i dostosowań do wymagań rynku (patrz załącznik 3).

Jasne cele

Dobrzy doradcy finansowi zaczynają od stawiania pytań swoim klientom o oczekiwania odnośnie do wzrostu organizacji, horyzontu czasowego inwestycji oraz oceny ewentualnego ryzyka. Inwestycje marketingowe powinny zacząć się od zadania podobnych pytań.

Dźwignia

Kluczem do wykorzystania dźwigni ekonomicznej jest taka alokacja środków, która daje jak największe przychody. Dla specjalistów ds. marketingu szczególnie istotne jest odpowiednie wykorzystanie mediów, dostosowanie przekazu do charakteru grupy odbiorców. Punktem wyjścia jest zatem odkrycie i zdefiniowanie kluczowych elementów wpływających na wizerunek poszczególnych marek oraz na lojalność konsumentów – co pozwala zwiększyć dochody ze sprzedaży i zyski.

Zarządzanie ryzykiem inwestycyjnym

Trudno jest zwiększać dochody ze sprzedaży, jeśli przedtem nie oceni się ryzyka. W przypadku większości inwestycji redukcja ryzyka staje się kluczowym czynnikiem pozwalającym na zwiększanie ROI. W sytuacji, gdy rynek mediów przestaje być stabilny, specjaliści ds. marketingu muszą stosować takie taktyki, jakie stosuje się w przypadku innych inwestycji.

Zwrot z inwestycji

Stwierdzenie, że aby zwiększyć ROI, trzeba uważnie śledzić dochody, wydaje się zbytnim uproszczeniem, ale zwrócenie uwagi na kryteria oceny sukcesu może pozwolić na przewyżczenie zbyt wąskiego spojrzenia na kwestie inwestycji marketingowych.

Kształtowanie marketingu – mix na podstawie rygorystycznej analizy danych z przeszłości przestaje być mocną stroną organizacji, a staje się raczej ich piętą achillesową, zwłaszcza w obliczu dokonujących się zmian otoczenia.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

W hołdzie Karolowi Adamieckiemu



„Prawdziwa wiedza to znajomość przyczyn” – hasło Francisa Bacona było mottem obchodów święta patrona w Zespole Szkół Ekonomicznych im. Karola Adamieckiego w Dąbrowie Górniczej (21 marca 2005 roku – w miesiącu urodzin K. Adamieckiego).

Tradycja corocznych obchodów jest kultywowana od lat; jest to okazja do spotkań przedstawicieli środowiska akademickiego z młodzieżą. Jest to także okazja do rozważań na aktualne tematy z zagadnień naukowej organizacji pracy w ramach popularyzatorskiej działalności Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Na uroczystość przybyli: prof. dr hab. Andrzej Lisowski – honorowy członek TNOiK, prezes Oddziału TNOiK w Katowicach prof. dr hab. Jan Pyka, dyrektor Oddziału mgr inż. Ewa Pałucha, dr hab. Barbara Szotek, prodziekan ds. dydaktycznych Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego – absolwentka szkoły oraz pracownicy naukowcy śląskich uczelni w osobach: dr. Alojzego Czecha z Akademii Ekonomicznej, dr. inż. Marka Krannicha i mgr. inż. Mariusza Kruczka z Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Obecni byli również przedstawiciele władz miasta: wiceprezydent Dąbrowy Górniczej mgr Zygmunt Górski, naczelnik Wydziału Oświaty Urzędu Miejskiego mgr Iwona Krupa oraz wicekurator Śląskiego Kuratorium Oświaty mgr Jerzy Zawarczyński. Uroczystość rozpoczęła się od prezentacji multimedialnej „Wspomnienie o Karolu Adamieckim – ocalić od zapomnienia” przygotowanej przez członków młodzieżowego Koła TNOiK, działającego przy szkole.

Dr hab. Barbara Szotek wygłosiła wykład na temat „Władza nauki”, a dr inż. Marek Krannich zain-

teresował zebranych zagadnieniami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, koncentrując się na znaczeniu poszczególnych jej elementów, tworzących osobowość firmy.

W zastępstwie prof. dr. hab. inż. Józefa Bendkowskiego, wykład „Wybrane zagadnienia logistyki międzynarodowej” wygłosił mgr inż. Mariusz Kruczek z Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, przybliżając uczniom, w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej, trudną tematykę logistyki międzynarodowej.

Częścią artystyczną spotkania był montaż słowno-muzyczny „Jesteś Panem swojego czasu”. Członkowie Młodzieżowego Koła TNOiK w pełen humoru sposób zaprezentowali „zarządzanie czasem” przez uczniów w szkole – namawiając do działania zgodnie z cyklem działania zorganizowanego.

Spotkanie, ze wszech miar udane, usatysfakcjonowało wszystkich. Młodzież miała możliwość zaprezentowania przed nowym audytorium swojej dużej wiedzy o Karolu Adamieckim z wykorzystaniem nowoczesnych multimedialnych form przekazu. Zdobyta wiedza o najnowszych trendach w dziedzinie organizacji i zarządzania z pewnością na dłuższą pozostanie w pamięci uczniów.

Organizatorzy i uczestnicy tego miłego spotkania mają nadzieję, że kontynuacja tej dobrej tradycji jest działaniem bardzo pożytecznym w sensie popularyzatorskim i dydaktycznym. Obecność tak zaszczytnych gości podniosła rangę imprezy, a jej znaczenie dla społeczności szkolnej i lokalnej jest bodźcem do kontynuowania tej tradycji i spotkań w kolejnych latach.

Maria Gaertner

Informacje z Walnych Zebrań Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa

Oddział w Katowicach

17 maja 2005 roku w siedzibie Wyższej Szkoły Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach odbyło się Walne Zebranie Sprawozdawczo-Wyborcze TNOiK Oddział w Katowicach.

Zebranych członków Towarzystwa i gości zebrania powitał prezes ustępującego Zarządu Oddziału prof. dr hab. Jan Pyka. Gośćmi zebrania byli przedstawiciele przemysłu, m.in. z Kombinatu Koksochemicznego Zabrze SA, Kopex SA w Katowicach, Południowego Koncernu Energetycznego SA, a także przedstawiciele środowisk akademickich, m.in. JM rektor WSMiJO w Katowicach oraz dziekan Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. W zebraniu z ramienia Zarządu Głównego TNOiK uczestniczył wiceprezes ZG i sekretarz generalny TNOiK, dr J.L. Czarnota. Z powodu braku *quorum* zebranie rozpoczęło w drugim terminie.

Na przewodniczącego zebrania wybrano prof. dr. hab. inż. J. Bendkowskiego, a na wiceprzewodniczącego doc. L. Zielińskiego. Dokonano także wyboru Komisji Mandatowo-Skrutacyjnej, Komisji Wniosków i Uchwał oraz Komisji Wyborczej.

Sprawozdanie z działalności Oddziału TNOiK w Katowicach za lata 2001–2005 przedstawił prezes zarządu prof. dr hab. J. Pyka. Sprawozdania przedstawiły również Komisja Rewizyjna i Sąd Koleżeński. Wniosek Komisji Rewizyjnej o udzielenie absolutorium ustępującemu Zarządowi Oddziału poddano głosowaniu. W tajnym głosowaniu zarząd otrzymał absolutorium.

W imieniu Zarządu Głównego dr J.L. Czarnota podziękował zarządowi i dyrektor Biura mgr inż. E. Pałucha za wyróżniające się w skali Towarzystwa wyniki osiągnięte przez Oddział w ubiegłej kadencji, życząc jednocześnie sukcesów nowo wybranym władzom Oddziału w nadchodzącej kadencji.

W dalszej części zebrania kontynuowano zapoczątkowaną przez ustępującego prezesa Oddziału dyskusję nad kierunkami przyszłych działań Towarzystwa. Dyskutowano m.in.:

- czy TNOiK ma być organizacją masową czy elitarną,
- jaka powinna być struktura organizacyjna Towarzystwa, aby sprostała wymogom współczesnego rynku,
- jakie powinny być główne kierunki działania TNOiK i jaka powinna być jego strategia,
- jak zaktywizować młodzież do działalności na rzecz Towarzystwa,
- czy nie należałoby dążyć do odnowienia, ale w nowej formie „instytucji” rzeczoznawcy TNOiK.

W dalszej części zebrania w tajnym głosowaniu wybrano 12-osobowy zarząd, Komisję Rewizyjną (3 członków plus zastępca) oraz Sąd Koleżeński (3 członków i zastępca). **Prezesem został ponownie prof. dr hab. Jan Pyka.** Dokonano również wyboru delegatów na Krajowy Zjazd TNOiK. Delegatami zostali:

prof. dr hab. inż. J. Bendkowski, dr inż. J. Brzóska, prof. dr hab. inż. A. Karbownik, dr inż. K. Pałucha, prof. dr hab. J. Pyka oraz mgr inż. T. Soroka.

W trakcie zebrania wyróżniono dyplomami za zasługi na rzecz TNOiK Koła Towarzystwa działające przy: Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, Wyższej Szkole Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Zespole Szkół Ekonomicznych im. Karola Adamieckiego w Dąbrowie Górniczej oraz Kompanii Węglowej SA KWK „Brzeszcze-Silesia”.

Dyplomami honorowymi wyróżniono także przedsiębiorstwa współpracujące od lat z Oddziałem TNOiK w Katowicach, m.in. Kombinat Koksochemiczny „Zabrze” SA, „Kopex” SA, Południowy Koncern Energetyczny SA. Ponadto wyróżniającym się członkiem Towarzystwa wręczono odznaki i dyplomy honorowe za wieloletnią działalność.

Zebranie zakończono przyjęciem uchwał i wniosków.

dr inż. Krzysztof Pałucha

Oddział w Rzeszowie

14 czerwca 2005 roku odbyło się Walne Zebranie Sprawozdawczo-Wyborcze Oddziału TNOiK w Rzeszowie. Poza członkami rzeszowskiego oddziału udział wzięli: wiceprezes Zarządu Głównego – sekretarz generalny dr Lech Czarnota oraz dyrektor biura Zarządu Głównego Małgorzata Sarełło. Zebranie otworzył prezes ustępującego Zarządu dr Tadeusz Gardziel. Zebrani powierzyli przewodniczenie obrad mgr. Stanisławowi Chmurze.

Sprawozdanie z działalności Oddziału kadencji 2001–2005 złożył prezes dr Tadeusz Gardziel. Podkreślił różnorodność form działania Oddziału zawsze związanych z realizacją statutowych celów. Wskazał, że Oddział w tej kadencji zaznaczył się również działalnością ściśle naukową związaną z nauką administracji. W tej dziedzinie Oddział realizował dwie międzynarodowe konferencje naukowe i związane z nimi wydawnictwa konferencyjne. Oddział prowadził różnorodne szkolenia, kursy i seminaria, także cieszące się dużą popularnością studia podyplomowe prowadzone wspólnie z Uniwersytetem Rzeszowskim w dziedzinie kształcenia menedżerskiego różnorodnie sprofilowanego. Oddział w ostatnim okresie podał nowe inicjatywy, w tym między innymi organizację Stałego Sądu Polubownego, Policealnego Studium oraz podjął działania związane z pozyskiwaniem środków unijnych.

Przewodnicząca Komisji Rewizyjnej dr Longina Gwardian Kawa przedstawiła sprawozdanie Komisji Rewizyjnej, w którym podkreśliła merytoryczną zgodność działań Oddziału z regulacjami statutowymi oraz, mimo trudnej sytuacji gospodarczej Podkarpacia, wysokie wyniki finansowe. Zgłosiła wniosek o udzielenie ustępującemu Zarządowi absolutorium.

Przewodniczący Rady Naukowej prof. Jan Łukasiewicz wskazał na charakter naukowej działalności Oddziału i podjęciu udanej próby stworzenia ośrodka badań nad administracją publiczną. W dyskusji podkreślano m.in. rolę nowych form działania, integra-

cyjny charakter działalności Oddziału względem środowisk naukowych, współpracę Oddziału z uczelniami Podkarpacia, a także postulowano podjęcie szerszych działań promocyjnych silniejszego związku działalności Oddziału ze środowiskami praktyków.

Wiceprezes Zarządu Głównego – sekretarz generalny dr Lech Czarnota scharakteryzował sytuację Towarzystwa, sytuację Oddziałów, a także kwestię stopnia samodzielności Oddziałów i stopnia elitarności Towarzystwa. Wskazał na szanse i zagrożenia, jednocześnie podkreślił dobrą sytuację rzeszowskiego Oddziału Towarzystwa.

Dyrektor BZO mgr Teresa Rzegocka-Łukasiewicz na podstawie wcześniejszych kontaktów z członkami Towarzystwa sformułowała propozycję „Programu działalności na lata 2005–2009”. Propozycja ta została uzupełniona uwagami zgłoszonymi w dyskusji Walnego Zebrania i przyjęta w formie uchwały. Jednocześnie udzielono absolutorium ustępującemu Zarządowi.

Przystąpiono do wyboru władz Oddziału. W wyniku ich przeprowadzenia i ukonstytuowania się **prezesem Zarządu Oddziału został ponownie dr Tadeusz Gardziel.** Funkcję przewodniczącego Komisji Rewizyjnej objęła dr Longina Gwardian Kawa, przewodniczącym Rady Naukowej został prof. Jan Łukasiewicz, Sąd Koleżeński ukonstytuuje się w późniejszym terminie. Delegatami na Krajowy Zjazd TNOiK zostali mgr Teresa Rzegocka-Łukasiewicz, mgr Stanisław Chmura, dr Tadeusz Gardziel, prof. Jan Łukasiewicz. Zebrani wybrali również delegata rezerwowego mgr Janusza Solarza. Przewodniczący obrad Stanisław Chmura zamknął posiedzenie przekazując wybranym władzom gratulacje, a przedstawicielom władz naczelnych podziękowania za uczestnictwo i przybliżenie podkarpackiemu Oddziałowi obrazu Towarzystwa jako całości.

Teresa Rzegocka-Łukasiewicz

Oddział w Częstochowie

3 czerwca 2005 roku odbyło się walne zebranie Oddziału TNOiK w Częstochowie. W zebraniu uczestniczyło 54 członków zwyczajnych Towarzystwa.

Zarząd Główny TNOiK reprezentował wiceprezes Zarządu, sekretarz generalny, dr Jerzy Lech Czarnota. Gośćmi zebrania byli również przedstawiciele współpracujących z nami organizacji: NOT, PTE, SPWiR, SITPH.

Zebranie dokonało oceny działalności Oddziału w okresie kadencji 2001–2005, udzieliło absolutorium ustępującemu Zarządowi Oddziału i dokonało wyboru nowych władz Oddziału na lata 2005–2009.

Prezesem Zarządu Oddziału został wybrany prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka. Pozostały skład Prezydium Zarządu Oddziału: ● mgr inż. Stanisław Dudek – wiceprezes Zarządu ds. doradztwa ● dr inż. Robert Kucęba – wiceprezes Zarządu ds. nauki i szkolenia ● mgr inż. Krzysztof Grabski – skarbnik Zarządu ● mgr Marcin Sołtysiak – sekretarz Zarządu.

Główne kierunki działania Oddziału TNOiK w Częstochowie w latach 2005–2009:

- Działalność edukacyjna
- utrzymywanie i rozwijanie współpracy z Politechniką Częstochowską,

- powołanie Rady Naukowej Oddziału,
- powołanie zespołu ds. pozyskiwania funduszy unijnych,
- zorganizowanie przynajmniej jednej konferencji naukowo-technicznej o zasięgu ogólnokrajowym,
- kontynuowanie szkoleń BHP, w szczególności dla małych firm regionu częstochowskiego,
- inicjowanie nowych form i nowej problematyki szkoleń.
- Działalność doradcza
- uaktualnienie składu specjalistów i rzeczoznawców TNOiK,
- rozwijanie współpracy z Hutą Stali „Częstochowa” Sp. z o.o. i spółkami wydzielonymi z huty,
- nawiązywanie i rozwijanie współpracy z dużymi i małymi przedsiębiorstwami regionu częstochowskiego.
- Współdziałanie
- utrzymywanie i rozwijanie współdziałania z administracją samorządową miasta i powiatu,
- rozwijanie współpracy ze stowarzyszeniami: NOT, PTE, SITPH, SPWiR,
- rozwijanie współpracy z oddziałami TNOiK,
- organizowanie okolicznościowych spotkań z działaczami i członkami TNOiK.

Oddział w Warszawie

20 czerwca 2005 r. odbyło się Walne Zebranie Sprawozdawczo-Wyborcze członków Oddziału warszawskiego TNOiK.

Jego celem było podsumowanie czteroletniej kadencji funkcjonowania Oddziału oraz wybór władz na nową kadencję.

Uczestnicy po wysłuchaniu sprawozdania wygłoszonego przez prezesa Zarządu prof. dr. hab. Stanisława Marciniaka rozpoczęli dyskusję, w której podkreślali zasługi ustępującego Zarządu w opanowaniu złej sytuacji Oddziału spowodowanej upadłością OPO w roku 2000. Podkreślano także zasługi całego zespołu Centrum Analizy Wartości, którego praca wydatnie przyczyniła się do poprawy stanu finansowego Oddziału.

Na zakończenie pierwszej części zebrania jego uczestnicy jednogłośnie podjęli uchwałę o absolutorium dla ustępującego Zarządu Oddziału, następnie w wyniku przeprowadzonych wyborów powołano nowe władze Oddziału w składzie:

■ **Zarząd:** ● **prof. dr hab. Stanisław Marciniak** – prezes ● prof. dr inż. Kazimierz Piotrkowski – wiceprezes ● dr Urszula Ornarowicz – wiceprezes ● prof. dr hab. Zbigniew Dworzecki – członek ● prof. dr hab. Tadeusz B. Jaworski – członek ● prof. dr hab. Witold Werner – członek ● dr Paweł Soroka – członek ● mgr Danuta Wasyluk – członek ● dr Halina

Füchsel – członek ● dyr. CAW Mirosława Jefimow – członek ● mgr Włodzimierz Hausner – członek.

■ **Komisja Rewizyjna:** ● mgr Zbigniew Dąbrowski ● mgr Małgorzata Krwawicz ● mgr Katarzyna Chrościcka.

■ **Sąd Koleżeński:** ● mgr inż. Jerzy Jarzyna ● inż. Bogumił Onoszko ● Celina Kulik.

■ Wybrano także 8 delegatów na 48. Zjazd Krajowy TNOiK: ● prof. dr hab. Stanisław Marciniak ● dr Paweł Soroka ● mgr Katarzyna Chrościcka ● mgr inż. Wiesław Krepowicz ● mgr Danuta Wasyluk ● dyr. CAW Mirosława Jefimow ● mgr inż. Jerzy Jarzyna ● mgr inż. Eryk Głodziński.

Na zakończenie obrad podjęto uchwałę zalecającą Zarządowi w kadencji 2005–2009:

- kontynuowanie inicjatyw zachęcających do współpracy z Oddziałem Warszawskim TNOiK środowiska naukowego wyższych uczelni,
- zacieśnianie i rozszerzanie współpracy Oddziału z innymi oddziałami towarzystwa,
- rozważenie możliwości rozszerzenia działalności dydaktycznej i konsultingowej w dziedzinie zarządzania.

Bepośrednio po Walnym Zebraniu nastąpiło ukonstytuowanie się Zarządu Oddziału, Komisji Rewizyjnej i Sądu Koleżeńskiego.

mgr inż. Wiesław Krepowicz

Oddział w Białymstoku

23 czerwca 2005 r. odbyło się Walne Zebranie członków Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Białymstoku. Po złożeniu sprawoz-

dania z działalności Oddziału w latach 2001–2005 oraz sprawozdania komisji Rewizyjnej ustępujący Zarząd otrzymał absolutorium.



W minionej kadencji odeszli z grona członków TNOiK: ● Anatol Wakuluk ● Ryszard Kornas

W trakcie Walnego Zebrania wręczone zostały Złote i Srebrne Odznaki Honorowe TNOiK niżej wymienionym osobom:

■ **Złote Odznaki:** ● Maciej Perkowski ● Maria Żukowska;

■ **Srebrne Odznaki:** ● Teresa Grzywa ● Jan Pleškowicz ● Wojciech Orłowski ● Stanisław Radziejewicz ● Dariusz Sadowski ● Marta Sawicka ● Halina Świśłocka.

Ponadto rozdano sześć dyplomów „Firma przyjazna młodym” przedsiębiorcom z Białegostoku, którzy w okresie od kwietnia do maja 2005 r. przyjęli po kil-

ka osób na praktyki – uczestników projektu: „Praktyka czyni mistrza” realizowanego przez Oddział w ramach działania 1.2b SPO RZL.

Wybrano nowe władze Oddziału: ● **mgr Eugeniusz Kisielewski – prezes** ● mgr Mirosław Puzyrewski – wiceprezes ● dr Ewa Jabłońska-Grzelak – wiceprezes ● mgr inż. Jan Pleskowicz – skarbnik ● mgr Maria Żukowska – sekretarz, oraz członkowie Zarządu: ● prof. dr hab. Leszek Kupiec ● mgr Wojciech Orłowski ● mgr Bolesław Giryn ● mgr Andrzej Wasilewski

Walne Zebranie członków wytyczyło również główne kierunki działania Oddziału na lata 2005–2009.

dr Ewa Jabłońska-Grzelak

Oddział w Lublinie

7 czerwca 2005 roku odbyło się Walne Zebranie członków TNOiK – Oddział w Lublinie.

Ustępującemu Zarządowi udzielono absolutorium. Walne Zebranie odbyło się zgodnie ze statutem TNOiK.

Ukonstytuowanie się władz Oddziału odbyło się zgodnie ze statutem.

Do władz Oddziału lubelskiego zostały wybrane następujące osoby:

■ **Zarząd Oddziału:** ● **dr Krzysztof Czarnocki – prezes Oddziału** ● dr Zygmunt Żminda – wiceprezes ● mgr inż. Marian Stani – wiceprezes ● mgr Marian Raczek – sekretarz ● inż. Anna Buda – skarbnik ● mgr Korneliusz Pylak – członek Prezydium ● mgr Tadeusz Markiewicz – członek Prezydium ● mgr Jakub Bis – członek Zarządu ● lek. med. Jan Jabłoński – członek Zarządu ● mgr Andrzej Krygier – członek Zarządu ● Łukasz Zagojski – członek Zarządu ● dr Kazimierz Zawiaślak – członek Zarządu ● mgr inż. Andrzej Zbroja – członek Zarządu.

■ **Delegaci na Zjazd Krajowy:** ● prof. dr hab. Ewa Bojar ● dr Krzysztof Czarnocki ● mgr Korneliusz Pylak ● dr Zygmunt Żminda.

■ **Komisja Rewizyjna:** ● mgr Daniela Wrońska – przewodnicząca ● mgr Jerzy Opolski – wiceprzewodniczący ● dr Monika Łobaziewicz – sekretarz ● dr Antoni Sidorowicz – członek ● mgr Janusz Smutek – członek.

■ **Sąd Koleżeński:** ● dr Matylda Bojar – przewodnicząca ● mgr Jan Chmielewski – wiceprzewodniczący ● Elżbieta Zarębska – sekretarz ● dr Waclaw Szymonik – członek ● mgr Urszula Sobczuk – członek.

■ **Rada Naukowa:** ● prof. dr hab. Ewa Bojar – przewodnicząca ● prof. dr hab. Jan Szreniawski – wiceprzewodniczący ● dr Czesław Skrzypek – wiceprzewodniczący ● dr Magdalena Czerwińska – sekretarz ● dr Jacenty Kurys ● dr Jerzy Baruk ● mgr Zbigniew Oleszczyński ● mgr Jan Polikarski ● mgr Bożena Blaim ● inż. Janusz Nowakowski ● Łukasz Wiśniewski.

mgr Marian Raczek

Oddział w Gdańsku

15 czerwca 2005 r. odbyło się zebranie sprawozdawczo-wyborcze Oddziału TNOiK w Gdańsku za kadencję 2001–2005 r.

Prezes Zarządu Oddziału prof. Ryszard Rutka przedstawił sprawozdanie z działalności Oddziału za lata 2001–2005. Sprawozdanie z działalności Oddziału przyjęto i zatwierdzono jednogłośnie.

Sprawozdanie z działalności Rady Naukowej w kadencji 2001–2005 przedstawiła przewodnicząca Rady Naukowej prof. Małgorzata Czerska. Sprawozdanie z działalności Rady Naukowej Oddziału przyjęto i zatwierdzono jednogłośnie, a przewodnicząca Komisji Rewizyjnej Renata Tejchman przedstawiła sprawozdanie z działalności Komisji w minionej kadencji.

Podczas zebrania członkowie Gdańskiego Oddziału TNOiK dokonali wyboru nowych władz w następującym składzie:

■ **Zarząd:** ● **prof. dr hab. Ryszard Rutka – prezes** ● prof. dr hab. Bogdan Nogalski – wiceprezes

● dr Hanna Bohdanowicz – członek ● dr Mirosław Czapiewski – członek ● Wojciech Frankowski – członek ● Wojciech Ziemiński – członek ● Jagoda Michalkiewicz – członek ● Czesław Wołoszczuk – członek ● Wanda Stankiewicz – członek.

■ **Komisja Rewizyjna:** ● Renata Tejchman – przewodnicząca ● Jagoda Sowa – wiceprzewodnicząca ● Marek Michalak – członek ● Waldemar Wilanowski – członek.

■ **Rada Naukowa:** ● prof. dr hab. Małgorzata Czerska – przewodnicząca ● dr Tomasz Białas – członek ● Urszula Wiśniewska – członek ● Włodzimierz Ziółkowski – członek ● prof. Marek Grzybowski – członek ● Mariola Smoleń – członek ● Lech Kunc – członek, ● Marcin Kapuściński – członek.

■ **Delegaci na Zjazd Krajowy:** ● prof. dr hab. Ryszard Rutka ● prof. dr hab. Bogdan Nogalski ● dyrektor Lech Kunc ● dyrektor Wanda Stankiewicz.

dyr. Wanda Stankiewicz