

- Najdłuższa granica Europy – rozmowa z prof. dr. hab. WIESŁAWEM CZYŻOWICZEM, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów, szefem służby celnej ..... 3

- Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu – Łukasz Sułkowski ..... 6
- Typologia restrukturyzacji przedsiębiorstwa – Andrzej Lis ..... 9
- Zarządzanie funduszami strukturalnymi – Zofia Sujkowska, Artur Życki ..... 13
- Powiązania filii korporacji transnarodowych z podmiotami krajowymi i efekty dyfuzji – Marcin Kuzel ..... 16
- Partnerstwo samorządu regionalnego i przedsiębiorców w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz ..... 22
- Postrzeganie firmy jako pracodawcy przez odbiorców wewnętrznych – Agnieszka Izabela Baruk ..... 26

## MARKETING

- Strategia optymalizacji relacji z klientem – Grzegorz Urbanek 30

## FINANSE

- Analiza dyskryminacyjna. Przegląd najważniejszych modeli – Mirosław Hamrol, Bartłomiej Czajka, Maciej Piechocki ..... 34

## INFORMATYKA

- Tworzenie komputerowego oprogramowania wspomagającego zarządzanie – analiza stosowanych koncepcji – Eugeniusz Krzemiń, Radosław Wolniak ..... 38

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zarządzanie organizacjami nie nastawionymi na zysk – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 42

## KRONIKA TNOiK ..... 44

przeгляд  
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.

NR 4 (771) 2004

#### Rada Programowa

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

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

#### Kolegium Redakcyjne

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lenzion

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

#### Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-  
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.  
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Cze-  
stochowa – 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 Pa-  
łucha; 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 Wi-  
told Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398  
prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; To-  
ruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław  
Stawicki; Warszawa – tel. 862-32-  
24 wew. 110 Joanna Cygler; Wro-  
cław – tel. 343-72-78 mgr inż. Pa-  
weł Pruchniewicz; Zielona Góra  
– tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47  
mgr inż. Artur Kot

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

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

Redakcja nie odpowiada za treść ogło-  
szeń, nie płaci za nie zamówione ma-  
teriały i nie zwraca ich oraz zastrzega  
sobie prawo do zmiany tytułów i skra-  
cania 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 wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2004 r.:

- kwartalna – 54 zł,
- półroczna – 108 zł,
- całoroczna – 216 zł.

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

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

#### Prenumerata w „RUCH” SA

##### Prenumerata krajowa:

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

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

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

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

Nr **68124010531111000004430494**  
lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

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

przelewem na nasze konto w banku  
**w USD – PEKAO SA IV O/W-wa**

**54124010531787000004430508**

**w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa**

**46124010531978000004430511**

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

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

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

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

#### II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:  
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:  
1 strona – 3000 zł

#### IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA  
OKŁADKI – 4000 zł

#### ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

# Najdłuższa granica Europy

Rozmowa z prof. dr. hab. WIESŁAWEM CZYŻOWICZEM,  
podsekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów, szefem służby celnej

## Jaki procent dochodów budżetu mają zapewnić w tym roku podległe Panu służby?

Pobieramy cały szereg opłat: celne, celne dodatkowe, antydumpingowe, wyrównawcze, antysubwencyjne, ale głównym źródłem wpływów są i pozostaną podatki: VAT oraz akcyza. Wpływy ze wszystkich tych tytułów kształtowały się na poziomie 30–32% dochodów budżetu, a w ostatnim roku aż 41,1%, czyli ok. 63 mld zł. Wpływy podatkowe pozostaną zapewne na podobnym poziomie, jak w roku ubiegłym – może z niewielką zmianą na plus, o ile wyższy będzie wzrost gospodarczy, natomiast wpływy z pozostałych opłat są wielką zagadką, choć zapewne z ceł i opłat wyrównawczych znacznie spadną.

Uważam jednak, że patrzenie na służby celne jedynie przez pryzmat ich funkcji fiskalnej byłoby niewłaściwe. Nasze działania przyczyniają się do poprawy konkurencji; zapewniają ochronę naszego rynku przed towarami podrabianymi, a także kontrolują napływ towarów subsydiowanych oraz walczą z przemytem. Zapewniamy ochronę życia i zdrowia dzięki współpracy ze służbami weterynaryjnymi (np. BSE i ptasia grypa). Kontrolujemy obrót tzw. towarami binarnego przeznaczenia, które mogą być używane do produkcji zarówno cywilnej, jak i wojskowej oraz cały obrót specjalny, czyli handel bronią.

## Co zmieni się na naszych granicach 1 maja?

Do 1 maja służba celna (a właściwie, akcyzowo-celna) nakłada i pobiera opłaty, które w całości stanowią dochód budżetu państwa. Po 1 maja cło oraz opłaty wyrównawcze nakładane będą tylko na towary pochodzące spoza Unii. Jednocześnie aż 75% tych opłat trafi do budżetu UE, a tylko 25% zostanie w Polsce. Nasza służba celna, choć pozostanie formacją polską, będzie pełniła funkcje służby celnej Unii Europejskiej. Warto pamiętać, że ok. 15% budżetu UE stanowią właśnie dochody z ceł i opłat wyrównawczych. We wspólnym budżecie wynoszącym blisko 100 mld euro to są bardzo znaczące kwoty.

Polska będzie krajem o najdłuższej granicy lądowej z państwami pozaunijnymi (1254 km, w tym 240 km granicy z Rosją) oraz graniczyć będzie z największą liczbą państw trzecich. Poza nami, granicę lądową z Rosją ma tylko Finlandia, zresztą bardzo krótką, ale za to niezwykle intensywnie wykorzystywaną: są tam aż cztery bardzo nowoczesne drogowe przejścia gra-



Fot. Łukasz Rydzewski

niczne, a do samej granicy dociągnięta jest autostrada, czego o Polsce długo jeszcze nie da się powiedzieć. Na dodatek Finom udało się utrzymać uproszczony system dokumentacji, jaki obowiązywał w handlu z Rosją przed wstąpieniem Finlandii do UE. No i największa zaleta: dalej jest już tylko Rosja, a nie Litwa, Białoruś, czy Ukraina.

## A co będzie z towarami rolnymi?

W obrocie wewnątrzunijnym pod względem celnym będą traktowane tak, jak każdy inny towar, a więc kontroli granicznej na granicy z państwami UE nie będzie. Oczywiście pozostają w mocy instrumenty wynikające z regulacji dotyczących ochrony konkurencji i konsumenta. A więc może się okazać, że polskie towary (także rolne) zostaną uznane w którymś z państw UE za towary sprzedawane po cenach dumpingowych. Wówczas czeka nas proces i żmudne dochodzenie, kto ma rację, ale tego typu działaniami nie będzie się już zajmować służba celna. Natomiast w ramach Wspólnej Polityki Rolnej, która nie ogranicza się bynajmniej do kwestii kolczykowania krów, czy dopłat do hektara, prowadzona będzie kontrola przepływu towarów subsydiowanych oraz obciążonych opłatami wyrównawczymi. Ponad 10 mld euro w budżecie UE pochodzi z opłat wyrównawczych nakładanych na towary rolne, które są obłożone opłatami związanymi z tzw.

ceną progu lub ceną wejścia. Jeśli cena oferowana przez dostawcę jest niższa od ceny światowej lub określonej na rynku europejskim – wówczas nakładane są opłaty wyrównawcze. Opłaty te są częścią dość skomplikowanego systemu, w ramach którego codziennie, a czasem i kilka razy dziennie ogłaszane są stawki dopłat do tysiocy rozmaitych artykułów rolnych.

### **Co skutecznie chroni nas przed obniżką cen żywności, a rządy przed protestami rolników...**

Role celników nie jest komentowanie tego systemu, tylko jego stosowanie.

### **Czy kraje Unii konkurują ze sobą o to, żeby akurat przez ich terytorium odbywał się import?**

To jest jeden z niezwykle fascynujących, a u nas niemal całkowicie nieznanymi elementami konkurencji wewnątrz wspólnotowej. Porty, takie jak: Le Havre, Amsterdam czy Hamburg w chwili obecnej przejęły znaczną część towarów kierowanych do Skandynawii. Dzieje się tak dlatego, że ich infrastruktura i technologia odpraw pozwalają na maksymalne skrócenie czasu odprawy. Kontener rozładowany w porcie jest odprawiany w kilka minut, ładowany na samochód i siecią autostrad mknie np. do Helsinek. Jest to o wiele szybsze rozwiązanie, niż płynięcie do Norwegii (wprawdzie Norwegia ma zerowe stawki celne, ale jest jednak krajem pozaunijnym, więc wymagane są dodatkowe dokumenty), czy przez Bałtyk. Skutek jest taki, że 25% opłat celnych z tytułu importu fińskiego zostaje we Francji, Holandii lub Niemczech. Jeśli handel ze Wschodem drogą lądową rozwinię się na większą niż obecnie skalę, Polska także będzie miała szansę uzyskać znaczące wpływy. Dziś jednak wygląda na to, że nie jest to kwestia najbliższej przyszłości. Problemy ze zmianą szerokości torów oraz inne kłopoty związane z transportem kolejowym powodują, że na razie transport morski z Dalekiego Wschodu jest bardziej ekonomicznie uzasadniony. Z tego też względu plany zbudowania terminala kolejowego w Sławkowie prawdopodobnie nie zostaną zrealizowane. To smutny paradoks, że wożenie każdego pojedynczego kontenera samochodem jest wciąż tańsze, szybsze i łatwiejsze, niż wożenie kilkudziesięciu kontenerów pociągiem.

### **Co będzie się działo na zachodniej i południowej granicy o północy 30 kwietnia?**

Na Zachodzie granica celna zniknie. Granica państwowa oczywiście pozostanie. W poniedziałek 26 kwietnia będziemy mieli już w stu procentach obsadzoną granicę celną na wschodzie i północy. Jednocześnie jednak aż do północy 30 kwietnia konieczna jest pełna obsada granic celnych, które mają zostać zlikwidowane. Problem polega na tym, że już w chwili obecnej mamy spiętrzenie transportów na granicy zachodniej i to w obie strony. Z wyjeżdżającymi z Polski nie radzą sobie Niemcy, a z wjeżdżającymi mamy i będziemy mieli problem także my, bo 1 i 2 maja to

są dni świąteczne i w Niemczech obowiązuje zakaz ruchu ciężarówek, a zatem przed 30 kwietnia kto żyw będzie się starał przekroczyć granicę. Wymaga to wszystko dość precyzyjnych rozwiązań organizacyjnych i pełnej mobilizacji. Na ostatnią dekadę kwietnia zaplanowaliśmy przesunięcie celników z wielu urzędów wewnątrz kraju na granicę zachodnią. Mam nadzieję, że te przejściowe i jednorazowe problemy uda nam się rozwiązać.

**Cztery lata temu w tym samym gabinecie usłyszałem z ust Zbigniewa Bujaka taki passus: „Na granicy wschodniej będziemy budować kolejne przejścia i posterunki celne, laboratoria i całą infrastrukturę konieczną do obsługi przyszłej granicy Unii. Ważnym elementem tej „przeprowadzki” powinno być wybudowanie mieszkań dla celników – tych, którzy zdecydują się przenieść z rodzinami na wschód z naszej zachodniej granicy. Ten transfer może dotyczyć nawet 2000 celników, a więc jest to poważne przedsięwzięcie. Prowadzimy obecnie rozmowy z Bankiem Gospodarstwa Krajowego finansującym Towarzystwa Budownictwa Społecznego; innym rozwiązaniem jest tzw. model niemiecki. Polega on na tym, że celnik po zdaniu egzaminu uzyskuje gwarancję kredytową, która pozwala mu uzyskać korzystnie oprocentowany kredyt hipoteczny. Oczywiście w przypadku wydalenia ze służby gwarancja przepada, co jest silnym instrumentem wiązania funkcjonariuszy z firmą”.**

### **Co udało się zrealizować z tych planów?**

Mój bezpośredni poprzednik nie pozostawił mi żadnych informacji o takich planach, a już na pewno nie zostały one zrealizowane. Między innymi z powodu braku jakichkolwiek rozwiązań instytucjonalnych załamała się pierwsza próba przeniesienia na granicę wschodnią celników z izb w Cieszynie i Nowym Targu. Kilkuset celników po prostu odmówiło wyjazdu. Teraz powoli udaje nam się rozładowywać te napięcia. Ale to jest bardzo delikatny i powolny proces, dlatego nie chciałbym go komplikować, wdając się w bardziej jednoznaczne oceny tamtych działań. Miło mi natomiast słyszeć, że Zbigniew Bujak, który jest członkiem założonego przeze mnie nieformalnego klubu byłych szefów służby celnej, miał przed laty tego typu pomysły i tym bardziej żałuję, że po jego odejściu nie były one wdrażane.

### **Czy w dającej się przewidzieć przyszłości można spodziewać się ujednoczenia stawek podatków pośrednich w krajach Unii?**

System podatków akcyzowych jest już w Unii zharmonizowany. Mamy trzy grupy towarów akcyzowych: paliwa, wyroby tytoniowe oraz alkoholowe. U nas dochodzą jeszcze kosmetyki i samochody. System jest dość skomplikowany, a kwoty, z jakimi mamy do



czynienia, idą w miliardy złotych. Oznacza to bardzo dużo pracy dla służb celnych i – niestety – sporą pokusę dla ewentualnych przestępców. W całym ubiegłym roku dwie warszawskie izby celne, które dają ok. 10% dochodów budżetowych, uzyskały 660 mln zł dochodów z ceł, a w tym roku izba warszawska pobiera ok. miliarda złotych miesięcznie tylko z tytułu akcyzy.

Wysokość podatków rzutuje na cały obraz gospodarki. A ponieważ obecnie podatki zarówno pośrednie, jak i bezpośrednie są kształtowane przez poszczególne państwa – mamy do czynienia z ich znaczną różnorodnością, np. VAT od 15%, określonego w Dyrektywach Unii jako poziom minimalny, aż do 25%. Akcyza, choć jest zharmonizowana co do grup towarowych, jednak same jej stawki nadal określane są w różnych krajach w różnej wysokości, co się przekłada nie tylko na poziom konsumpcji towarów, takich jak alkohol czy papierosy, ale także wpływa na całą gospodarkę, np. poprzez ceny energii. W niezbyt odległej przyszłości czeka nas np. wprowadzenie akcyzy na węgiel, co dziś jest trudne do wyobrażenia, ale niewątpliwie nas czeka. W tej chwili prowadzone są negocjacje z Komisją Europejską i wygląda na to, że będziemy mieli jeszcze ok. 10 lat na dojście do stawki minimalnej. Negocjacje są bardzo skomplikowane, bo wielowątkowe: okres przejściowy dla węgla jest ściśle związany z akcyzą na inne nośniki energii, a niektóre z nich mają większy wpływ na naszą gospodarkę, dotyczy to np. gazu czy oleju silnikowego. Na dodatek charakter zależności ekonomicznych jest taki, że nie ma tu rozwiązań typu *win-win*: dokładnie tyle, ile my wytargujemy, tyle stracą nasi partnerzy. Szczęśliwie dotychczas spotykamy się ze zrozumieniem (przynajmniej ze strony Komisji) dla naszej niełatwej sytuacji gospodarczej i społecznej, bo gdyby przykładać do tych zagadnień wyłącznie miarę efektywności ekonomicznej, to naruszenie przez nas zasad uczciwej konkurencji byłoby ewidentne. Jeszcze jednym ważnym parametrem, jaki trzeba brać pod uwagę w tych dyskusjach, jest poziom kursu złotego do euro. Od tego, jaką cenę pieniądza krajowego przyjmujemy dziś, istotnie zależy cena węgla, ropy, gazu, prądu za lat kilka lub kilkanaście.

### **Czy tendencja do eliminacji pośredników w handlu detalicznym, wynikająca z rozwoju internetu, jest już widoczna w pracy celników?**

Tutaj trzeba rozróżnić dwie odrębne kategorie zagadnień. W handlu detalicznym mamy do czynienia z klasą towarów zdigitalizowanych, które nie mają już fizycznego odpowiednika: są po prostu ciągiem zer i jedynek w pamięci komputera i przesyłane są kanałem elektronicznym. Tego typu operacje, zgodnie z zaleceniami WTO i Międzynarodowej Izby Handlowej oraz wytycznymi Światowej Organizacji Ceł są zwolnione z opłat celnych. A to dlatego, że kontrola tego obrotu wymagałaby ponoszenia gigantycznych kosztów i w praktyce byłaby bardzo mało skuteczna. Po-

dobnie rzecz ma się z podatkami od towarów zakupionych na własny użytek. Jeśli natomiast chodzi o towary przeznaczone do komercyjnego zastosowania – podatki płacone będą w kraju użytkownika. Przypominam jednak, że to zwolnienie dotyczy wyłącznie takiej sytuacji, kiedy wszystkie elementy zawarcia transakcji – a więc złożenie oferty, negocjacje, zawarcie umowy, dostawa produktu i rozliczenie – mają miejsce w sieci.

Inna sytuacja ma miejsce wówczas, gdy jedyną czynnością, mającą wymiar materialny, jest dostawa towaru. W takim przypadku wszystkie procedury celne są takie same, jak dla transakcji zawartych w najbardziej tradycyjny sposób.

Ale poza wygodą dla stron transakcji, elektroniczne kanały komunikacyjne znakomicie ułatwiają pracę organów celnych oraz samych przedsiębiorców. Już obecnie w Unii 98% zgłoszeń do odprawy odbywa się drogą elektroniczną i w ten sam sposób dokonywane są płatności. Zgłoszenie oznacza nadanie towarowi określonego przeznaczenia w ramach procedury celnej oraz określenie należności. Procedur tych nie da się wprawdzie całkowicie zautomatyzować, ale ich wykonywanie w systemie wspomaganym komputerowo jest znacznie szybsze i tańsze niż w przypadku klasycznego obiegu papierowych dokumentów. Zwłaszcza dla małych i średnich firm, które korzystają z usług profesjonalnych agencji celnych, oznacza to wyraźne odciążenie zarówno czasowe, jak i finansowe.

Trzeba też pamiętać, że poza systemem opłat celnych istnieją i inne wymogi, które muszą być spełnione w międzynarodowym obrocie towarami. Amerykański system bezpieczeństwa w transporcie kontenerowym *Container Security Initiative*, wprowadzony po 11 września, wymaga np., żeby na 24 godziny przed ekspedycją kontenera do USA pełna informacja o jego zawartości, nadawcy i odbiorcy została przekazana amerykańskim służbom celnym. Na podstawie tych danych Amerykanie podejmują decyzję, czy dany kontener może być załadowany na statek lub samolot lecący do USA. Europejskie rozwiązanie także uwzględnia okres 24 godzin, ale nie przed załadunkiem, tylko przed dostawą do portu lub na lotnisko w Europie. W przypadku dostaw z krajów będących enklawami wewnątrz Unii (Szwajcaria) wymagane jest zgłoszenie na 2 godziny przed dotarciem na granicę Unii. Ta sama zasada będzie obowiązywać na naszej wschodniej granicy. W czasie tych dwóch godzin nasz system musi dokonać automatycznej oceny ryzyka i albo dopuścić dany towar na nasz (a więc już europejski) obszar celny, albo go zatrzymać, zawrócić, bądź dokonać rewizji. System ten jest wspólny dla całej Unii, choć zasady analizy ryzyka są opracowywane przez każde państwo samodzielnie (w ramach określonych przez Unię zasad).

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

Rozmawiał Dariusz Teresiński

# Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu

*Łukasz Sutkowski*

W zarządzaniu mamy do czynienia z wieloma odmiennymi merytorycznie nurtami i koncepcjami. Niektóre z nich mają charakter komplementarny (uzupełniają się, tworzą logiczną całość), inne popadają we wzajemną sprzeczność (mają wykluczające się założenia lub implikacje), jednak znajdziemy i takie, które są w zasadzie nieporównywalne (posługują się innymi kategoriami poznawczymi). Logiczne relacje koncepcji komplementarnych i sprzecznych są dość oczywiste, inaczej jest z trzecią kategorią koncepcji wzajemnie niewspółmiernych.

„Niewspółmierność” (*incommensurability*) to termin zapożyczony z matematyki, który rozpowszechnił się w teorii poznania za sprawą T.S. Kuhna<sup>1</sup> oraz P. Feyerabenda<sup>2</sup>. W największym uproszczeniu niewspółmierność to tyle, co nieporównywalność jakichś obiektów z punktu widzenia założonego kryterium. W terminach filozofii nauki niewspółmierność oznacza, że znaczenia pojęć i metod naukowych zmieniają się wraz ze zmianą teorii, w ramach której funkcjonują. Nie sposób zdefiniować wszystkich terminów jednej teorii w słowniku drugiej<sup>3</sup>. S. Lukes wskazuje na trzy rodzaje niewspółmierności<sup>4</sup>:

- niewspółmierność specyficzna – dwa elementy są niewspółmierne, gdy pierwszy element z punktu widzenia wybranego kryterium nie jest ani nadrzędny, ani podrzędny, ani równy elementowi drugiemu;
- niewspółmierność istotna – dwa elementy są niewspółmierne, gdy pierwszy element z punktu widzenia znaczącego kryterium nie jest ani nadrzędny, ani podrzędny, ani równy elementowi drugiemu;
- niewspółmierność całkowita – dwa elementy są niewspółmierne, gdy pierwszy element z punktu widzenia różnych kryteriów nie jest ani nadrzędny, ani podrzędny, ani równy elementowi drugiemu.

T.S. Kuhn, jak i P. Feyerabend analizują ten termin na obszarze nauk przyrodniczych. Czy pojęcie niewspółmierności znajduje zastosowanie w zarządzaniu? W zarządzaniu nie możemy mówić o teoriach oraz paradygmatach w znaczeniu nauk ścisłych, jednak można zastanowić się nad problemem porównywalności różnych koncepcji zarządzania i podejść do organizacji.

Dostrzec można trzy poziomy porównywalności pomiędzy różnymi koncepcjami<sup>5</sup>.

## ● Pojęcia

W przypadku pojęć niewspółmiernych nie możemy ustalić relacji logicznych (zawierania, wykluczenia lub zachodzenia na siebie). W zarządzaniu znajdziemy bardzo wiele koncepcji, które mają własne specyficzne słowniki. Organizacja jest definiowana w różny,

czasem sprzeczny sposób w różnych perspektywach zarządzania. Pojęcie „wartość” zupełnie inaczej definiowane jest w rachunkowości, finansach niż w ramach nurtu kulturowego.

## ● Percepcje

W niewspółmiernych koncepcjach postrzegamy i opisujemy badane obiekty inaczej. Znakomitym przykładem różnego postrzegania obiektów w zarządzaniu jest podejście metaforyczne G. Morgana, w ramach którego w zależności od wyboru obiektu porównania, organizacja ma inne cechy<sup>6</sup>.

## ● Metody

Niewspółmierne podejścia mają niespójne, wzajemnie nieporównywalne metody prowadzenia badań i interpretacji wyników. W zarządzaniu wyraźne jest pęknięcie między metodami statystycznymi, reprezentatywnymi a metodami interpretacyjnymi<sup>7</sup>.

Wskazać można na różne ujęcia niewspółmierności. Pierwsze stanowisko, które można nazwać radykalnym, reprezentuje P. Feyerabend. Niewspółmierność odnosząca się do dwóch teorii naukowych oznacza, że nie ma możliwości przekładu języka teorii T1 na język teorii T2, zatem T1 i T2 odnoszą się do różnych światów<sup>8</sup>. Stanowisko to kwestionuje możliwość postępu naukowego. Umiarkowane podejście do niewspółmierności reprezentuje T.S. Kuhn, szczególnie w późniejszym okresie twórczości. Tutaj jest miejsce na postęp naukowy, mimo występowania niewspółmierności pomiędzy różnymi teoriami i paradygmatami. Wyznawcy dwóch niewspółmiernych teorii są jak użytkownicy dwóch rodzimych języków, pomiędzy którymi jest możliwa komunikacja opierająca się na przekładzie i interpretacji, lecz komunikacja ta jest częściowa i może się załamywać<sup>9</sup>. Posługując się określeniem „niewspółmierność lokalna” Kuhn w swoich nowszych opracowaniach uważa, że „w zastosowaniu do pojęciowego słownika teorii naukowej termin «niewspółmierność» funkcjonuje metaforycznie. Wyrażenie «brak wspólnej miary» znaczy tu tyle, co «brak wspólnego języka». Teza, że dwie teorie są niewspółmierne, znaczy zatem, że nie ma jakiegos neutralnego języka, na które obie teorie, traktowane każda jako zespół zdań, dałyby się przełożyć bez straty. W postaci metaforycznej, nie bardziej niż dosłownej, niewspółmierność nie implikuje – i to w zasadzie z tego samego powodu – nieporównywalności”<sup>10</sup>. Odwołując się do ilustracji w postaci figur psychologii postaci, Kuhn wskazuje, że nie jest możliwe jednoczesne spójne odczytywanie przedmiotu badań w ramach dwóch niewspółmiernych teorii (figura kaczką-królik). K. Popper, H. Putnam, D. Davidson kwestionują znaczenie

niewspółmierności w nauce. Odwołują się jednak właściwie wyłącznie do jej wersji radykalnej. Tezę o nieprzekładalności starych teorii na język nowych istotnie bardzo trudno byłoby obronić. Jednak umiarkowaną Kuhnowską tezę o niewspółmierności lokalnej można przenieść na grunt zarządzania.

W zarządzaniu mamy do czynienia z postępowaniem nauki, który nie podąża jednak prostą, kumulatywną ścieżką, lecz dokonuje się równolegle w ramach wielu konkurencyjnych, a czasami niewspółmiernych podejść.

Analizując relacje pomiędzy różnymi koncepcjami zarządzania stajemy wobec problemu demarkacji. Granice teorii, szkół, podejść, perspektyw czy paradygmatów są bardzo rozmyte. G. Burrell i G. Morgan proponują przenieść do zarządzania paradygmatyczne propozycje z nauk społecznych<sup>11</sup>. Próba ta wydaje się iść wbrew sposobom myślenia przyjętym wśród specjalistów od zarządzania, gdzie określenia paradygmatów jako „radykalnego humanizmu” albo „radykalnego strukturalizmu” bardzo rzadko są wykorzystywane. Bardziej zgodne z przyjętym w zarządzaniu kanonem myślenia wydają się propozycje porządkowania zgodnie z chronologią<sup>12</sup>, kluczowymi pojęciami<sup>13</sup>, koncepcjami człowieka<sup>14</sup> czy nawet kryterium praktycznego zastosowania<sup>15</sup>. Możliwe kategoryzacje wiążą się z różnymi poziomami epistemologii i metodologii zarządzania a sposoby ich porządkowania mają wyłącznie konwencjonalny charakter (tabela 1).

Na przedstawione ujęcie nurtów zarządzania można nałożyć dodatkowo schemat koncepcji dotyczących różnych obszarów funkcjonalnych organizacji, np. badań i rozwoju, marketingu i sprzedaży, produkcji, dystrybucji i logistyki. Badając zgodność różnych nurtów, szkół, koncepcji, teorii i podejść do organizacji

i zarządzania można zauważyć, że niektóre pasują do siebie, inne popadają w sprzeczności, a jeszcze inne są nieporównywalne. Koncepcje pasujące do siebie możemy uznać za komplementarne. Komplementarność w znaczeniu ekonomicznym to uzupełnianie się, dopełnianie do całości. Ten sposób rozumienia znacznie różni się od interpretacji fizycznej, gdzie komplementarność oznacza postulat o niemożności przeprowadzenia pojedynczego doświadczenia, w którym ujawniłyby się obok siebie takie ogólne, dopełniające się cechy materii, jak np. ciągłość i nieciągłość, właściwości korpuskularne i falowe<sup>16</sup>. Komplementarne w znaczeniu ekonomicznym są koncepcje rozpowszechniające się poprzez dyfuzję idei i metod do różnych aspektów zarządzania. Przykładami koncepcji, między którymi może występować komplementarność, są: logistyka i zarządzanie produkcją, sprzedaż i marketing, controlling i rachunkowość<sup>17</sup>. Można zauważyć ciekawe próby mariażu pomiędzy różnymi koncepcjami, które powiększają obszar koncepcji komplementarnych w zarządzaniu. Idee marketingu znajdziemy nie tylko w sferze komunikacji i sprzedaży, ale również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (marketing personalny) oraz zarządzania jakością (orientacja na klienta)<sup>18</sup>. Druga grupa relacji między ideami zarządzania ma charakter sprzeczności, a więc takiej konfiguracji, w której przyjęcie jednej z koncepcji wymaga zanegowania istotnych założeń lub implikacji drugiej koncepcji (stosunek zachodzący między procesami i interesami sprzecznymi względem siebie). Koncepcje wzajemnie sprzeczne można porównywać, a więc są one współmierne. Wizje niektórych metafor organizacyjnych zaprezentowanych przez G. Morgana pozostają w ewidentnej, wzajemnej sprzeczności, np. obraz organizacji jako maszyny kłóci się z obra-

**Tab. 1. Wybrane nurty i kierunki zarządzania**

Nurty zarządzania	Szkoły i kierunki zarządzania	Przykładowe aplikacje
Nurt klasyczny i neoklasyczny	Kierunek taylorowski Kierunek administracyjny Szkoła uniwersalistyczna Szkoła empiryczna	Metody planowania Metody kierowania i kontroli Metody badań i analiz procesu pracy
Nurt psychologiczny	Kierunek stylów kierowania Teorie decyzyjne	Siatka kierownicza Model optymalnego podejmowania decyzji
Nurt socjologiczny	Kultura organizacyjna Kierunek systemów społecznych Interpretatywne ujęcie organizacji	Badania wymiarów wartości Analiza ról organizacyjnych Metafory organizacyjne
Nurt systemowy i strukturalny	Kierunek badań operacyjnych Kierunek cybernetyczny Kierunek systemowy	Prognozowanie i symulacje Analiza wejścia-wyjścia Analiza podsystemów
Nurt strategiczny	Szkoła planistyczna Szkoła ewolucyjna Szkoła pozycyjna Szkoła zasobowa	Analiza SWOT Case study strategii Model 5 sił Analiza zasobów

Źródło: opracowanie własne.





Tab. 2. Kryteria komplementarności, sprzeczności oraz niewspółmierności nurtów zarządzania

Kryterium	Pojęcia	Percepcja	Metody
Komplementarność dwóch koncepcji zarządzania	Ten sam zestaw pojęć podstawowych. Takie same definicje pojęć podstawowych.	Ten sam wgląd w przedmiot badania. Bardzo zbliżony opis przedmiotu badania.	Te same lub bardzo zbliżone metody techniki lub narzędzia.
Sprzeczność dwóch koncepcji zarządzania	Podobny zestaw pojęć podstawowych. Zupełnie inaczej definiowane pojęcia podstawowe.	Ten sam wgląd w przedmiot badania. Inny opis przedmiotu badania.	Inne metody techniki lub narzędzia badawcze.
Niewspółmierność dwóch koncepcji zarządzania	Inny zestaw pojęć podstawowych lub zupełnie inaczej definiowane pojęcia podstawowe.	Inny wgląd w przedmiot badania. Inny opis przedmiotu badania.	Inne metody techniki lub narzędzia badawcze.

Źródło: opracowanie własne.

zem organizacji jako organizmu<sup>19</sup>). Model racjonalności ograniczonej, dominujący w teorii racjonalnych decyzji, popada w sprzeczności z koncepcjami kulturowymi i psychodynamicznymi nurtu interpretatywnego. Trzecia grupa relacji pomiędzy koncepcjami zarządzania to niewspółmierność. Niezależnie od przyjętego sposobu analizowania szkół, nurtów czy perspektyw zarządzania niezmiennie dochodzimy do „dżungli w teorii organizacji”<sup>20</sup>), której efektem jest niewspółmierność specyficzna i istotna wielu różnych koncepcji. Większość założeń nurtu klasycznego i neoklasycznego jest niewspółmierna z koncepcjami nurtu społecznego i psychologicznego<sup>21</sup>). Wiele wspomnianych wcześniej obrazów organizacji G. Morgana jest niewspółmierna. Organizacje rozumiane jako mózg, kultura czy fraktal nie są sprzeczne, lecz nieporównywalne. Inaczej definiowane, postrzegane i badane są: przedsiębiorstwo oraz proces kierowania w modelu ekonomicznym, behawioralnym i etyki biznesu<sup>22</sup>). Kryteria komplementarności, sprzeczności oraz niewspółmierności nurtów zarządzania, które mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu przedstawia tabela 2.

Przenosząc postawę „realizmu naukowego” na grunt zarządzania i parafrazując argument R. Boyda można zauważyć, że „gdyby nasze teorie nie były przynajmniej częściowo prawdziwe (w klasycznym sensie tego słowa), sukces [tej – przypis autora] nauki zakrawałby na cud”<sup>23</sup>). Jednak teorie, koncepcje i metody zarządzania nie tworzą paradygmatu ani jednej spójnej perspektywy, lecz melanz różnych podejść. Na obecnym etapie zarządzania bogactwo idei stawia w centrum epistemologii zarządzania problem relacji pomiędzy różnymi perspektywami. Warto poszukiwać obszarów wspólnych, które tworzą pole komplementarności – być może miejsce tworzenia się przyszłych paradygmatów. Równie znaczące są jednak obszary sprzeczności wskazujące na pęknięcia i nieciągłości w istniejących podejściach oraz relacje niewspółmierności nie pozwalające na wzajemną porównywalność koncepcji.

dr hab. Łukasz Sułkowski  
profesor Społecznej Wyższej Szkoły  
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

#### PRZYPISY

- T.S. KUHN, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
- P. FEYERABEND, *Against Method*, NLB, London 1975, s. 269.
- T.S. KUHN, *Współmierność, porównywalność i komunikowalność*, [w:] *Droga po Strukturze. Eseje filozoficzne z lat 1970–1993 i wywiad rzeka z autorem słynnej „Struktury rewolucji naukowych”*, Sic!, Warszawa 2003.
- S. LUKES, *Niewspółmierność w nauce i w etyce*, [w:] *Racjonalność współczesności*, PWN, Warszawa 1992, s. 132.
- T.S. KUHN, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 165.
- G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- M. KOSTERA, *Antropologia organizacji*, PWN, Warszawa 2003.
- P. FEYERABEND, *Against Method*, NLB, London 1975, s. 270.
- T.S. KUHN, *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, przekład i posłowie S. Amsterdamzki, PIW, Warszawa 1985, s. 465.
- T.S. KUHN, *Współmierność, porównywalność i komunikowalność*, [w:] *Droga po Strukturze. Eseje filozoficzne z lat 1970–1993 i wywiad rzeka z autorem słynnej „Struktury rewolucji naukowych”*, Sic!, Warszawa 2003, s. 37.
- G. BURRELL, G. MORGAN, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London, 1979.
- M. BIELSKI, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, wydanie II, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 42.
- J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 68–79.
- J. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 42.
- K. ZIMNIEWICZ, *Skrzynka narzędziowa menedżera*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2003.
- Słownik Języka Polskiego* (program komputerowy), PWN, Warszawa 2003, hasło: „komplementarność”.
- Porównaj: H. JAGODA, J. LICHTARSKI, *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2003.
- Znacznie więcej przykładów tego dyfuzjonizmu dostarcza: J. LICHTARSKI, M. CZURA, *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu. Integracja i dezintegracja*, red. H. JAGODA, J. LICHTARSKI, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, J. LICHTARSKI, *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/2000.
- G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- H. KOONTZ, *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management”, 1961, vol. 4., no. 3.
- M. BIELSKI, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, wydanie II, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 37.
- A. GOBLER, *Wstęp*, [w:] H. PUTNAM, *Wiele twarzy realizmu i inne eseje*, PWN, Warszawa 1998, s. 8.



# Typologia restrukturyzacji przedsiębiorstwa

*Andrzej Lis*

## Uwagi wstępne

**R**estrukturyzacja przedsiębiorstwa jest to radykalna i wieloaspektowa zmiana w jego zakresie działania, strukturze kapitałowej, organizacji wewnętrznej i/lub działalności operacyjnej<sup>1)</sup>, której celem jest zapewnienie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej oraz wzrost jego konkurencyjności<sup>2)</sup>.

Przyjęty powyżej sposób definiowania podkreśla dwie kluczowe cechy restrukturyzacji przedsiębiorstwa jako zmiany: jej radykalność i wieloaspektowość. Przedmiotem niniejszego artykułu jest druga ze wskazanych charakterystyk – wieloaspektowość restrukturyzacji przejawiająca się różnorodnością wymiarów i obszarów, w których podejmowane są procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw, jak również niezwykłym bogactwem klasyfikacji stosowanych w literaturze przedmiotu.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja rodzajów restrukturyzacji oraz jej wymiarów, a także próba usystematyzowania przedstawionych klasyfikacji. Realizacja celu odbywać się będzie w dwóch etapach. Po pierwsze, przedstawione zostaną klasyfikacje restrukturyzacji przedsiębiorstwa spotykane w literaturze amerykańskiej i polskiej. Operacja ta zostanie przeprowadzona z uwzględnieniem ograniczenia wynikającego z różnego sposobu definiowania restrukturyzacji przedsiębiorstwa, co sprawia, że nie wszystkie klasyfikacje są ze sobą porównywalne. Jednakże zgodnie z przyjętym założeniem na tym etapie kluczowym zadaniem jest ukazanie bogactwa i wielowątkowości klasyfikacji restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W drugim etapie – na podstawie zidentyfikowanych w polskiej literaturze przedmiotu propozycji wielokryterialnej typologii – wskazane zostaną rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa w gospodarce okresu transformacji.

## Rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa

**W** literaturze amerykańskiej rozpowszechniony jest podział restrukturyzacji przedsiębiorstwa ze względu na kryterium wymiaru / obszaru zmian. Zgodnie z tym kryterium wyróżniane są następujące rodzaje restrukturyzacji<sup>3)</sup>:

- restrukturyzacja zakresu działania (*business portfolio restructuring*),
- restrukturyzacja finansowa (*financial restructuring*),
- restrukturyzacja organizacji wewnętrznej / restrukturyzacja organizacyjna (*organizational restructuring*).

W Polsce powyższa typologia zastała upowszechniona przez Z. Sapijaszkę<sup>4)</sup>. Zbliżoną klasyfikację prezentuje P.A. Gibbs, który jednakże jako trzeci z podstawowych wymiarów (rodzajów) restrukturyzacji, obok restrukturyzacji finansowej i restrukturyzacji zakresu działania, wymienia restrukturyzację operacyjną (*operational restructuring*), a nie jak E.H. Bowman i H. Singh restrukturyzację organizacyjną.

Zgodnie z przedstawioną powyżej koncepcją klasyfikacyjną restrukturyzacja zakresu działania obejmuje: nabycia i połączenia (*acquisition and merger*), sprzedaż wydzielonych części firmy (*divestiture*) oraz koncentrację na tzw. rdzeniu działalności (*core business*). W skład restrukturyzacji finansowej w warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej zalicza się: rekapitalizację, wykup akcji i zmiany w strukturze kapitałowej. Restrukturyzacja organizacyjna w ujęciu E.H. Bowmana i H. Singha obejmuje wiele działań: poczynając od zmniejszenia zatrudnienia ogółem, a w szczególności kadry kierowniczej, poprzez zmiany procesów i systemów organizacji, aż po zmiany w kulturze organizacyjnej. Do restrukturyzacji operacyjnej identyfikowanej w literaturze amerykańskiej przez P.A. Gibbsa zaliczane są: ograniczenie działalności (*retrenchment*), reorganizacja i zmiany w strategii firmy<sup>5)</sup>.

W polskiej literaturze przedmiotu w zbliżony sposób poszczególne rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa – według kryterium obszaru / wymiaru zmian – identyfikują Z. Malara<sup>6)</sup>, A. Lipowski<sup>7)</sup> i A. Stabryła, który jednakże jako kryterium wyróżnienia powyższych rodzajów restrukturyzacji wskazuje ich funkcje<sup>8)</sup>.

W polskim piśmiennictwie ekonomicznym do podstawowych i najczęściej wymienianych rodzajów restrukturyzacji należą<sup>9)</sup>:

- restrukturyzacja podmiotowa,
- restrukturyzacja przedmiotowa.

Jednakże nawet ten wydawałoby się powszechnie akceptowany podział nie jest identyfikowany i określany w sposób jednoznaczny. Tak na przykład Z. Malara wyróżnia co prawda restrukturyzację podmiotową i przedmiotową, jednakże uznaje je za formy restrukturyzacji, a nie za jej rodzaje<sup>10)</sup>. A. Kamela-Sowińska i A.B. Mirecki piszą jedynie o restrukturyzacji przedmiotowej, nie uwzględniając w ogóle restrukturyzacji podmiotowej<sup>11)</sup>.

Drugim kryterium podziałowym, niezwykle często spotykanym w polskiej literaturze przedmiotu, jest charakter restrukturyzacji. Zgodnie z tym kryterium wyróżnia się<sup>12)</sup>:

- restrukturyzację naprawczą,
- restrukturyzację rozwojową.



Obok wyróżnienia dwóch powyższych rodzajów restrukturyzacji, zgodnie z kryterium jej charakteru, pojawiają się propozycje identyfikacji restrukturyzacji adaptacyjnej polegającej na stopniowym dostosowaniu się przedsiębiorstwa do nowych warunków w celu zapobieżenia pogarszaniu się jego sytuacji ekonomicznej oraz nadążania za zmianami otoczenia<sup>13)</sup>.

Znaczną popularność w literaturze zyskała również klasyfikacja zaproponowana przez H. Jagodę i J. Lichtarskiego. Rozróżniają oni rodzaje restrukturyzacji w zależności od sytuacji wywołującej zmiany strukturalne. Zgodnie z tym kryterium można wskazać<sup>14)</sup>:

- restrukturyzację kreatywną,
- restrukturyzację antycypacyjną,
- restrukturyzację dostosowawczą (adaptacyjną),
- restrukturyzację naprawczą.

Powyższą klasyfikację przytaczają między innymi A. Nalepka<sup>15)</sup> i I. Świątek-Barylska<sup>16)</sup>. Należy przy tym zauważyć, że A. Nalepka traktuje restrukturyzację kreatywną, antycypacyjną i dostosowawczą jako elementy restrukturyzacji rozwojowej (ofensywnej).

Niezwykle bogatej i obejmującej szeroki zakres kryteriów podziałowych typologii dokonuje Z. Pierściónek, wyróżniając następujące rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa<sup>17)</sup>:

- **według kryterium zakresu i tempa zmian**<sup>18)</sup>:
  - ✓ restrukturyzację przełomową (radykałną),
  - ✓ restrukturyzację przyrostową,
  - ✓ restrukturyzację permanentną,
  - ✓ restrukturyzację „od czasu do czasu”,
- **według kryterium celów**:
  - ✓ restrukturyzację zmierzającą do redukcji kosztów,
  - ✓ restrukturyzację zmierzającą do utrzymania przewagi konkurencyjnej,
- **według kryterium obszaru**:
  - ✓ restrukturyzację cząstkową,
  - ✓ restrukturyzację kompleksową,
  - ✓ restrukturyzację skoordynowaną,

- ✓ restrukturyzację nieskoordynowaną,
- **według kryterium rodzaju czynników produkcji**:

- ✓ restrukturyzację zatrudnienia,
- ✓ restrukturyzację środków trwałych,
- ✓ restrukturyzację przedmiotów pracy,

- **według kryterium rodzaju zasobów strategicznych przedsiębiorstwa**:

- ✓ restrukturyzację finansową,
- ✓ restrukturyzację zasobów pracy,
- ✓ restrukturyzację środków trwałych,
- ✓ restrukturyzację umiejętności,

- **według systemów przedsiębiorstwa**:

- ✓ restrukturyzację systemu produkcji,
- ✓ restrukturyzację zaopatrzenia,
  - ✓ restrukturyzację systemu zarządzania,
  - ✓ restrukturyzację systemu informacji.

E. Mączyńska i M. Zawadzki proponują wyróżnienie rodzajów restrukturyzacji **według kryterium wykorzystania strumieni pieniężnych w przedsiębiorstwie**, identyfikując na tej podstawie<sup>19)</sup>:

- restrukturyzację regresywną,
- restrukturyzację pasywną,
- restrukturyzację progresywną.

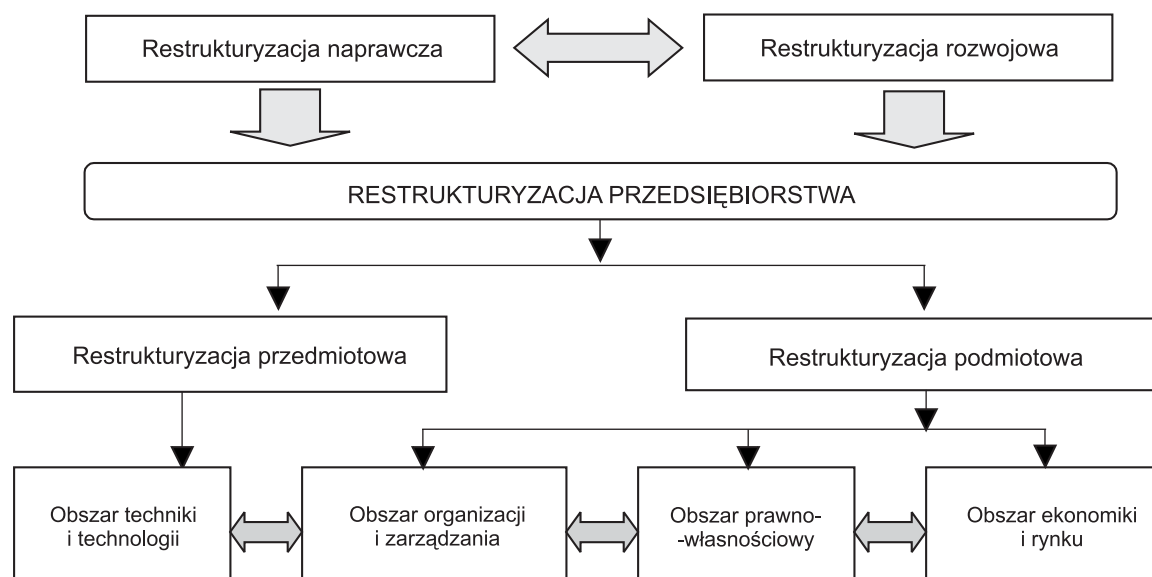
**Według kryterium sposobu działania** wyróżnia się<sup>20)</sup>:

- restrukturyzację komercyjną,
- restrukturyzację finansową.

A. Lipowski dokonuje identyfikacji rodzajów restrukturyzacji **według kryterium „głębokości zmian”**, dzieląc ją na<sup>21)</sup>:

- restrukturyzację płytką,
- restrukturyzację głęboką.

Przedstawione powyżej klasyfikacje rodzajów i wymiarów restrukturyzacji przedsiębiorstwa potwierdzają jej wieloaspektowy charakter. Różnorodność rozpoznanych podziałów klasyfikacyjnych powoduje potrzebę uporządkowania obszaru rozważań. Złożoność i wieloaspektowość zjawiska restrukturyzacji



**Rys. 1. Obszary restrukturyzacji przedsiębiorstwa na tle rodzaju i charakteru zmian**

Źródło: Z. MALARA, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 26.

przedsiębiorstwa sprawiają, że próby prostej jednokryterialnej systematyzacji (grupowania i porządkowania) tych procesów nie mogą dostarczyć obrazu przejrzystego, a jednocześnie pełnego. Dlatego też właściwym rozwiązaniem wydaje się w tym przypadku zastosowanie systematyki wielokryterialnej o cechach typologii<sup>22)</sup>.

### Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w warunkach transformacji – próba typologii

**W**ystępowanie w polskiej literaturze przedmiotu licznych i wielokryterialnych podziałów klasyfikacyjnych restrukturyzacji przedsiębiorstwa sprawiło, że podejmowane były również próby usystematyzowania tego obszaru za pomocą podziału wielokryterialnego. W niniejszym artykule przedstawione zostaną dwie propozycje systematyki typologicznej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Obydwa przykłady odnoszą się do zjawisk restrukturyzacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach działających w warunkach systemowej transformacji gospodarczej, a więc charakterystycznych dla Polski po 1990 roku.

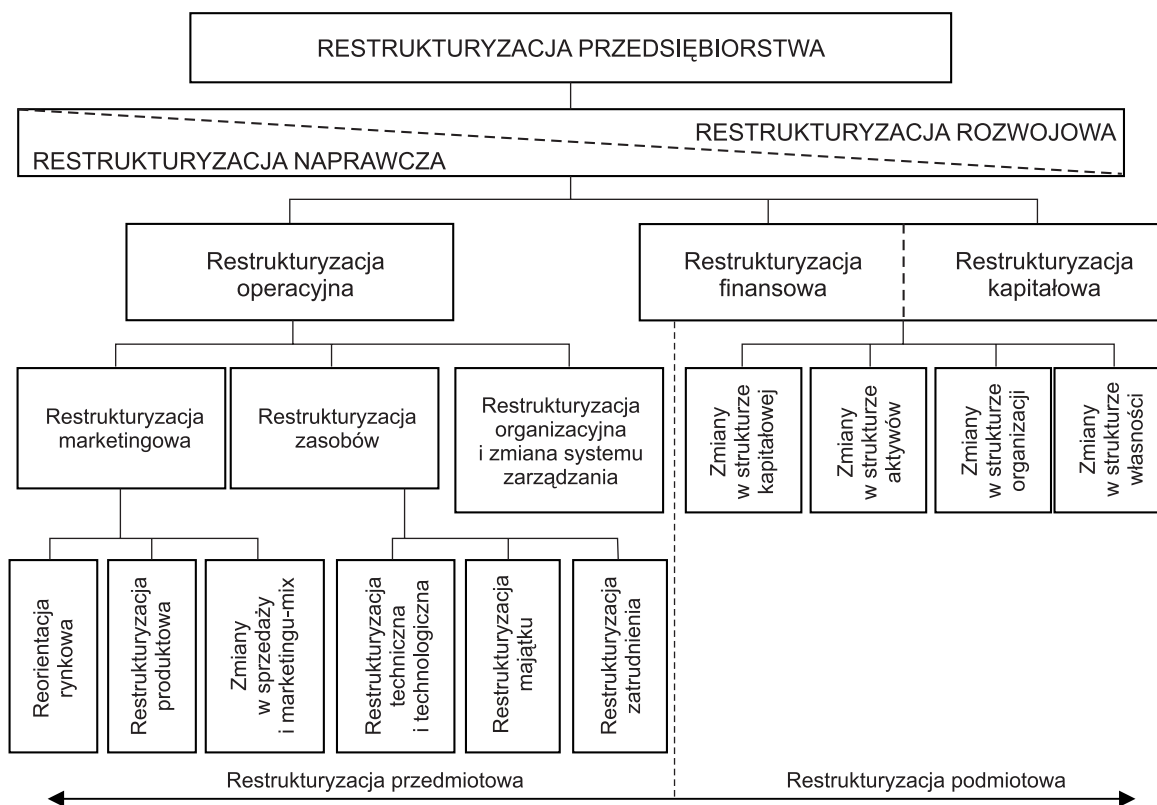
Pierwszy z podziałów typologicznych, zaproponowany przez Z. Malareę, przedstawiony został na rys. 1.

Przedstawiona na rys. 1 typologia identyfikuje rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa na podstawie trzech kryteriów podziałowych: charakteru restrukturyzacji (restrukturyzacja naprawcza i rozwojowa), form dokonywanych zmian systemowych (restrukturyzacja przedmiotowa i podmiotowa) oraz obszarów restrukturyzacji (obszar techniki i technologii, orga-

nizacji i zarządzania, prawno-własnościowy, ekonomiki i rynku)<sup>23)</sup>. Mimo swej prostoty porządkuje ona obszar rozważań i wskazuje na relacje pomiędzy poszczególnymi rodzajami restrukturyzacji przedsiębiorstwa, najczęściej przytaczanymi w polskiej literaturze przedmiotu.

Znacznie bardziej rozwiniętą typologię restrukturyzacji przedsiębiorstwa w warunkach transformacji gospodarczej przedstawia C. Suszyński. Podobnie jak Z. Malara, wyróżnia on restrukturyzację naprawczą i rozwojową oraz restrukturyzację przedmiotową i podmiotową. Natomiast na podstawie obszarów zmian restrukturyzacyjnych proponuje on identyfikację trzech głównych rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstwa: restrukturyzacji operacyjnej, finansowej i własnościowej. Schemat typologicznego uporządkowania klasyfikacji obszarów zmian restrukturyzacyjnych oraz poszczególnych rodzajów restrukturyzacji według C. Suszyńskiego przedstawiony został na rys. 2.

Niezwykle charakterystyczne dla obydwu przedstawionych powyżej typologii rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest wyróżnienie restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej, co pozostaje w ścisłym związku z uwarunkowaniami restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw wynikającymi z procesów transformacji gospodarczej. Jednakże, jak podkreśla C. Suszyński, rozróżnienie działań naprawczych i rozwojowych w przedsiębiorstwie nie powoduje trwałego przypisania określonych rodzajów restrukturyzacji do poszczególnych działań wyjściowych, co oznacza, że przykładowo przedsięwzięcia z zakresu restrukturyzacji operacyjnej mogą służyć zarówno do naprawy, jak i do rozwoju przedsię-



**Rys. 2. Obszary zmian i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw w warunkach transformacji gospodarczej**

Źródło: C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 190.



biorstwa. Typologia C. Suszyńskiego, co zresztą on sam podkreśla, korzysta z umownych podziałów obszaru restrukturyzacji. Przykładem może być zakwalifikowanie restrukturyzacji organizacyjnej i restrukturyzacji majątku (w tym aktywów) do restrukturyzacji operacyjnej, przy jednoczesnym wykazaniu tych obszarów zmian w obrębie restrukturyzacji finansowej i kapitałowej. Przyjęte w tej typologii rozróżnienia umożliwiły ponadto uwzględnienie podziału restrukturyzacji na przedmiotową, związaną ze zmianami w zakresie i sposobach działalności przedsiębiorstwa oraz restrukturyzację podmiotową, opartą przede wszystkim o wyodrębnienie własnościowe<sup>24</sup>.

## Uwagi końcowe

**A**naliza procesów restrukturyzacji wdrażanych w polskich przedsiębiorstwach wskazuje, że w coraz większym stopniu upodobniają się one do działań restrukturyzacyjnych w państwach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Działania restrukturyzacyjne polskich firm coraz częściej ukierunkowane są na procesy konsolidacyjne i globalizacyjne<sup>25</sup>. Uwzględniając te założenia można przypuszczać, że praktyka ta będzie się pogłębiać i również w zakresie teorii restrukturyzacji przedsiębiorstwa wzrastać będzie znaczenie rozwiązań i koncepcji stosowanych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, w tym głównie w Stanach Zjednoczonych.

*mgr Andrzej Lis*  
doktorant w Katedrze Ogólnych  
Problemów Zarządzania  
Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
UMK w Toruniu

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> Pod pojęciem zmian w działalności operacyjnej należy rozumieć „...zmiany w podstawowej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, określanej zyskiem lub stratą operacyjną”. Podają za: C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 128.
- <sup>2</sup> Definicja opracowana na podstawie: E.H. BOWMAN, H. SINGH, *Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, Special Issue, 1993, Summer, s. 6; A. GIBBS, *Determinants of Corporate Restructuring: The Relative Importance of Corporate Governance, Takeover Threat and Free Cash Flow*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, Special Issue, 1993, Summer, s. 51; Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997, s. 7; C. SUSZYŃSKI, *op.cit.*, s. 190. Szerzej patrz: A. LIS, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Analiza komparatywna istoty zjawiska restrukturyzacji przedsiębiorstwa w ujęciu wybranych koncepcji amerykańskich i polskich*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/2003.
- <sup>3</sup> Por.: E.H. BOWMAN, H. SINGH, *op.cit.*, s. 6.
- <sup>4</sup> Z. SAPIJASZKA, *op.cit.*, s. 44–75.
- <sup>5</sup> E.H. BOWMAN, H. SINGH, *op.cit.*, s. 8–11; P.A. GIBBS, *op.cit.*, s. 51. Por.: Z. SAPIJASZKA, *op.cit.*, s. 44, 58, 69.
- <sup>6</sup> Autor ten wyróżnia cztery obszary restrukturyzacji: obszar techniki i technologii, obszar organizacji i zarządzania, obszar prawnowłasnościowy oraz obszar ekonomiki i rynku. Por.: Z. MALARA, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 26.
- <sup>7</sup> A. LIPOWSKI, *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej (wprowadzenie do problematyki)*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie transformacji gospodarki polskiej*, pod red. naukową E. MĄCZYŃSKIEJ, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001, tom 1, s. 52–55. A. LIPOWSKI wyróżnia: restrukturyzację potencjału produkcyjnego, restrukturyzację organizacyjną, restrukturyzację finansową i restrukturyzację decyzyjno-własnościową.
- <sup>8</sup> A. STABRYŁA, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 251–252.
- <sup>9</sup> Por.: B. PEŁKA, *Polityka przemysłowa, strategia i restrukturyzacja przemysłu*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 84; D. KOWALCZUK-JAKUBOWSKA, A. MALEWICZ, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 11–12; A. NALEPKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 23; A. STABRYŁA, *op.cit.*, s. 251; I. DURLIK, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 45; W.M. GRUDZEWSKI, I.K. HEJDUK, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 258.
- <sup>10</sup> Z. MALARA, *op.cit.*, s. 26.
- <sup>11</sup> A. KAMELA-SOWINSKA, A. B. MIRECKI, *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Ośrodku Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 28–31.
- <sup>12</sup> A. KAMELA-SOWINSKA, A. B. MIRECKI, *op.cit.*, s. 24–28; D. KOWALCZUK-JAKUBOWSKA, A. MALEWICZ, *op.cit.*, s. 12–19; Z. MALARA, *op.cit.*, s. 24–26; A. NALEPKA, *op.cit.*, s. 23–30; J. PASIECZNY, *Restrukturyzacja wczoraj, dziś i jutro*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/1997; I. ŚWIĄTEK-BARYLSKA, *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Oficyna Wydawnicza PROXIMA, Łódź 1998, s. 52–54. W literaturze spotkać można propozycje wyróżnienia dodatkowo restrukturyzacji rekonwalescencyjnej. Por.: B. STOLARZ, *Zakres, ogólna ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/1998.
- <sup>13</sup> W. GABRUSEWICZ, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/1999.
- <sup>14</sup> H. JAGODA, *Wybrane problemy restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe”, nr 668, AE, Wrocław 1994; H. JAGODA, J. LICHTARSKI, *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie transformacji rynkowej*, opracowanie i redakcja naukowa R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1994 s. 158; A. STABRYŁA, *op.cit.*, s. 251; I. DURLIK, *Restrukturyzacja procesów...*, s. 45.
- <sup>15</sup> A. NALEPKA, *op.cit.*, s. 23.
- <sup>16</sup> I. ŚWIĄTEK-BARYLSKA, *op.cit.*, s. 54.
- <sup>17</sup> Z. PIERŚCIONEK, *Restrukturyzacja a rozwój i strategie przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, redakcja i opracowanie naukowe R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1996, s. 170.
- <sup>18</sup> Por.: I. DURLIK, *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/1998. Autor ten wyróżnia „restrukturyzację tradycyjną” realizowaną na podstawie tradycyjnych kryteriów techniczno-ekonomicznych i „restrukturyzację radykalną” opartą na koncepcji reengineeringu.
- <sup>19</sup> E. MĄCZYŃSKA, M. ZAWADZKI, *Restrukturyzacja przez inwestycje*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, redakcja i opracowanie naukowe R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1996, s. 241.
- <sup>20</sup> Z. MALARA, *op.cit.*, s. 23.
- <sup>21</sup> A. LIPOWSKI, *Rodzaje restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji*, INE PAN, „Working Papers” nr 2/1998; A. LIPOWSKI, *Procesy...*, s. 52–55. Podział restrukturyzacji na: płytką i głęboką został rozpowszechniony przez I. GROSEFELD i G. ROLANDA, *Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises*, „Journal of Transforming Economies and Societies”, nr 3–4/1996.
- <sup>22</sup> Wypowiedź J. LICHTARSKIEGO [w:] *Restrukturyzacja w Zakopanem*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/1998.
- <sup>23</sup> Por.: Z. MALARA, *op.cit.*, s. 23–26.
- <sup>24</sup> C. SUSZYŃSKI, *op.cit.*, s. 189–192.
- <sup>25</sup> Tamże, s. 192.

# Zarządzanie funduszami strukturalnymi

Zofia Sujkowska, Artur Życki

## Koncepcja współfinansowania projektów realizowanych przy udziale środków europejskich

**M**ożliwość korzystania przez Polskę z europejskich instrumentów strukturalnych wiąże się z koniecznością zapewnienia środków na prefinansowanie i współfinansowanie zaakceptowanych projektów. Od tego w dużej mierze zależy zdolność naszego kraju do absorpcji środków finansowych wyasygnowanych przez Wspólnotę. Fundusze strukturalne i Fundusz Spójności realizując zasadę spójności społeczno-ekonomicznej zastąpią działające przed 1 maja 2004 r. programy przedakcesyjne UE, tj. Phare, ISPA i SAPARD<sup>1)</sup>. W wyniku negocjacji z Komisją Europejską ustalono, że ogólna pula środków, jakie Polska uzyskała w latach 2004–2006 z funduszy strukturalnych wraz z Inicjatywami Wspólnotowymi (INTERREG i EQUAL) będzie wynosiła 8631,1 mln euro. Natomiast z Funduszu Spójności otrzymamy wsparcie w wysokości 4178,8 mln euro<sup>2)</sup>. Tak znaczące transfery finansowe na projekty strukturalne, które mają być realizowane w naszym kraju, wymagają opracowania efektywnego systemu, który zapewni niezbędne środki na wdrażanie przyjętego modelu polityki strukturalnej w Polsce.

Spośród funduszy strukturalnych Unii Europejskiej najwięcej środków jest w dyspozycji Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR)<sup>3)</sup>. Realizacja projektów z tego funduszu zadecyduje w znaczącej mierze o powodzeniu, bądź fiasku całej koncepcji interwencji strukturalnych Wspólnot w Polsce. Projekty z EFRR, podobnie jak i innych funduszy, obok środków unijnych wymagają wkładu własnego beneficjenta. Ten rygorystycznie egzekwowany wymóg formalny w polskiej rzeczywistości finansowej może być główną przyczyną niepowodzenia całej polityki strukturalnej w naszym kraju.

Wnioski o dofinansowanie z EFRR dotyczą głównie projektów infrastrukturalnych i będą realizowane w regionach. Polskie samorzady są zadłużone, często stoją na krawędzi bankructwa, a ponadto – poza nielicznymi wyjątkami – są ubogie. Skalę tego ubóstwa w zestawieniu z innymi państwami poszerzonej Unii Europejskiej najlepiej oddaje fakt, że wśród pięćdziesięciu najbiedniejszych regionów zjednoczonej Europy – z PKB nie przekraczającym 65% średniej wspólnotowej – znajdują się wszystkie polskie regiony.

Wspomnianą listę otwiera pięć polskich regionów: Lubelskie, Podkarpackie, Podlaskie, Warmińsko-Mazurskie i Świętokrzyskie, które mają najniższy poziom PKB na mieszkańca nie tylko w skali kraju, ale i w całej poszerzonej Unii. Kolejnych pięć polskich regionów: Opolskie, Łódzkie, Małopolskie, Kujawsko-Pomorskie i Lubuskie zajmuje na tej liście miejsca od 9. do 13.

z PKB nie przekraczającym 40% średniej wspólnotowej. W następnej grupie (miejsca od 18. do 25.) z PKB w przedziale 40–50% średniej unijnej znajdują się województwa: zachodniopomorskie, pomorskie, dolnośląskie, wielkopolskie i śląskie. Najkorzystniej w tym zestawieniu plasuje się województwo mazowieckie: 48. miejsce z PKB 64,9% średniej unijnej. Należy przy tym nadmienić, że średnia wartość PKB na mieszkańca we Wspólnotach, z racji jej poszerzenia, uległa znacznemu obniżeniu. Faktyczny dystans dzielący polskie regiony wobec regionów krajów Piętnastki jest jeszcze bardziej dla nas niekorzystny.

W takiej sytuacji bez podjęcia kompleksowych działań zaradczych, umożliwiających wygenerowanie dodatkowych kwot, trudno wyobrazić sobie osiągnięcie zadowalającego poziomu absorpcji unijnych funduszy. To z kolei uniemożliwi przeprowadzenie niezbędnej modernizacji kraju i stawia pod znakiem zapytania uzyskanie wymiernych korzyści przez Polskę z racji uczestnictwa w procesie integracji europejskiej. Aktualnie finalizowane są prace nad sposobami pozyskiwania środków przez beneficjentów na wkład własny do europejskich projektów strukturalnych. Jest to proces dynamiczny, ciągle powstają nowe pomysły, tworzone są kolejne koncepcje. Poniżej proponujemy model (rys. 1), który w naszym odczuciu daje szansę (poprzez aktywne działania beneficjentów, np. gmin) na pozyskiwanie środków na projekty w ramach polityki strukturalnej Wspólnot.

Dotychczasowe badania oraz doświadczenia z wdrażaniem programów przedakcesyjnych, a także przegląd sposobów uzyskiwania środków na projekty strukturalne w innych krajach europejskich – korzystających w latach minionych z tej formy pomocy – wskazują, że fundusze na projekty z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego można zapewnić poprzez:

■ **Środki własne** – jest to najprostsza forma współfinansowania projektów europejskich. Nie wymaga ona podejmowania nowych działań, nie pociąga za sobą zobowiązań, uzależnień, jest formą bezpieczną, pewną – przy założeniu, że posiadamy wymagany poziom kapitału. W polskim samorządzie znajdują się zapewne projekty finansowane tylko z tego źródła, lecz skala potrzeb oraz świadomość możliwości ich realizacji przy współdziałaniu środków europejskich wymusza podjęcie znacznie większej liczby projektów, niż posiadany własny wkład finansowy. Nawet najbogatsze samorzady miejskie, jak np. Warszawa, nie będą w stanie zrealizować wszystkich swoich projektów opierając się tylko na środkach własnych.

■ **Kredyt bankowy** – uzupełniającym źródłem finansowania działań związanych z absorpcją środków wspólnotowych powinny być kredyty sektora bankowego. Oprócz banków komercyjnych duże nadzieje



wiąże się ze współfinansowaniem projektów europejskich ze środków Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju, Banku Rozwoju Rady Europy, a przede wszystkim Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI). Udział EBI we współfinansowaniu programów i projektów strukturalnych w trakcie obecnego okresu programowania, a więc w latach 2004–2006 może wynieść nawet 2 miliardy euro. Przy czym pomoc tego banku może być kierowana także do sektora prywatnego, tj. tej jego części, która może być beneficjentem pomocy strukturalnej.

■ **Fundusz Poręczeń Unijnych (FPU)** – Rada Ministrów 24 lutego 2004 roku przyjęła projekt ustawy powołującej Fundusz Poręczeń Unijnych. Głównym motywem jego utworzenia była potrzeba ułatwienia podmiotom gospodarczym i samorządom dostępu do kredytów bankowych, które pomogą im wykorzystać fundusze unijne. FPU jest realizacją porozumienia zawartego przez rząd, Narodowy Bank Polski oraz przedstawicieli Związku Banków Polskich. Środki Funduszu będą pochodzić przede wszystkim z części oprocentowania bankowej rezerwy obowiązkowej. Szacunkowo będzie to ok. 800–900 mln zł., co da możliwość emisji gwarancji na sumę około 3 mld zł. Fundusz Poręczeń Unijnych będzie działał w ramach Banku Gospodarstwa Krajowego.

■ **Partnerstwo Publiczno-Prywatne** – będzie realizowane po wejściu w życie ustawy (projekt z 18 lutego 2004 r.) o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym (PPP). Zakłada ona współpracę podmiotów publicznych i prywatnych w realizacji konkretnych przedsięwzięć w ramach programów europejskich. Współpraca ta będzie możliwa jedynie w przypadku, gdy przeniesie wymierne korzyści interesowi publicznemu. W jej ramach partner prywatny poniesie w całości lub w znacznej części nakład finansowy na wykonanie przedsięwzięcia będącego przedmiotem współpracy. Ustawa spowoduje zmianę filozofii w finansowaniu zadań publicznych. Jej istotą jest umożliwienie realizacji inwestycji publicznych z budżetu sektora prywatnego, przy pozostawieniu odpowiedzialności publiczno-prawnej w rękach sektora publicznego. Spodziewanym rezultatem Partnerstwa Publiczno-Prywatnego będzie szybsze i na wyższym jakościowo poziomie zaspokajanie potrzeb społecznych.

■ **Montaż finansowy** – to sposób realizacji przedsięwzięć o charakterze rozwojowym, przez różne podmioty publiczne, a także prywatne. Polega on na współfinansowaniu projektów strukturalnych ze środków pochodzących z kilku źródeł: z budżetu państwa, budżetów samorządowych i w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. W pierwszej kolejności montaż finansowy powinien umożliwić samorządom województw uzyskanie **realnego wpływu na wydatkowanie na swoim terenie środków publicznych znajdujących się w dyspozycji agencji państwowych i funduszy celowych** (obejmujących w skali kraju ok. 35% ogółu środków publicznych) tak, aby uzyskać możliwość koordynowania wydatków w skali regionu. **Drugą fundamentalną zmianą w polskim prawodawstwie niezbędną do faktycznego uruchomienia montażu finansowego jest zwiększenie dochodów własnych regionów poprzez decentralizację krajowego systemu finansowego.**

■ **Środki z budżetu państwa** – wszystkie powyższe zaprezentowane metody zgromadzenia środków na wkład własny i prefinansowanie projektów w ramach

Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego mogą okazać się niewystarczające, w szczególności w odniesieniu do najuboższych polskich regionów. Dlatego niezbędne wydaje się wypracowanie mechanizmów wyrównawczych poprzez system dotacji centralnych na sfinansowanie części wkładu własnego dla najbardziej niezdolnych beneficjentów projektów strukturalnych. Brak tego instrumentu może spowodować skutki odwrotne do zamierzonych i zamiast zmniejszenia dystansu pomiędzy regionami w Polsce polityka strukturalna Unii Europejskiej przyczyni się do ich pogłębienia. Ze środków europejskich korzystać będą bowiem tylko najbogatsi, gdyż tylko oni będą w stanie sfinansować wkład własny dla projektów z funduszy strukturalnych. Wspomniany mechanizm i sposób przyznawania środków z budżetu centralnego powinien uwzględniać: sam pomysł, jakość projektu i jego znaczenie dla beneficjenta, a w przypadku samorządów także znaczenie podjętych działań dla społeczności lokalnych.

Szczególną uwagę należy zwrócić na fakt, że zgromadzone środki finansowe muszą wystarczyć nie tylko na pokrycie wkładu własnego beneficjenta, lecz także, poprzez system prefinansowania, na zrealizowanie całego przedsięwzięcia. Dopiero po zakończeniu projektu na podstawie wcześniej sporządzonego wniosku i po przebrnięciu skomplikowanych działań proceduralnych oraz spełnieniu wszystkich wymogów formalnych beneficjenci mogą liczyć na refundację przez Komisję Europejską tej części projektu, która nie była wkładem własnym beneficjenta<sup>4</sup>.

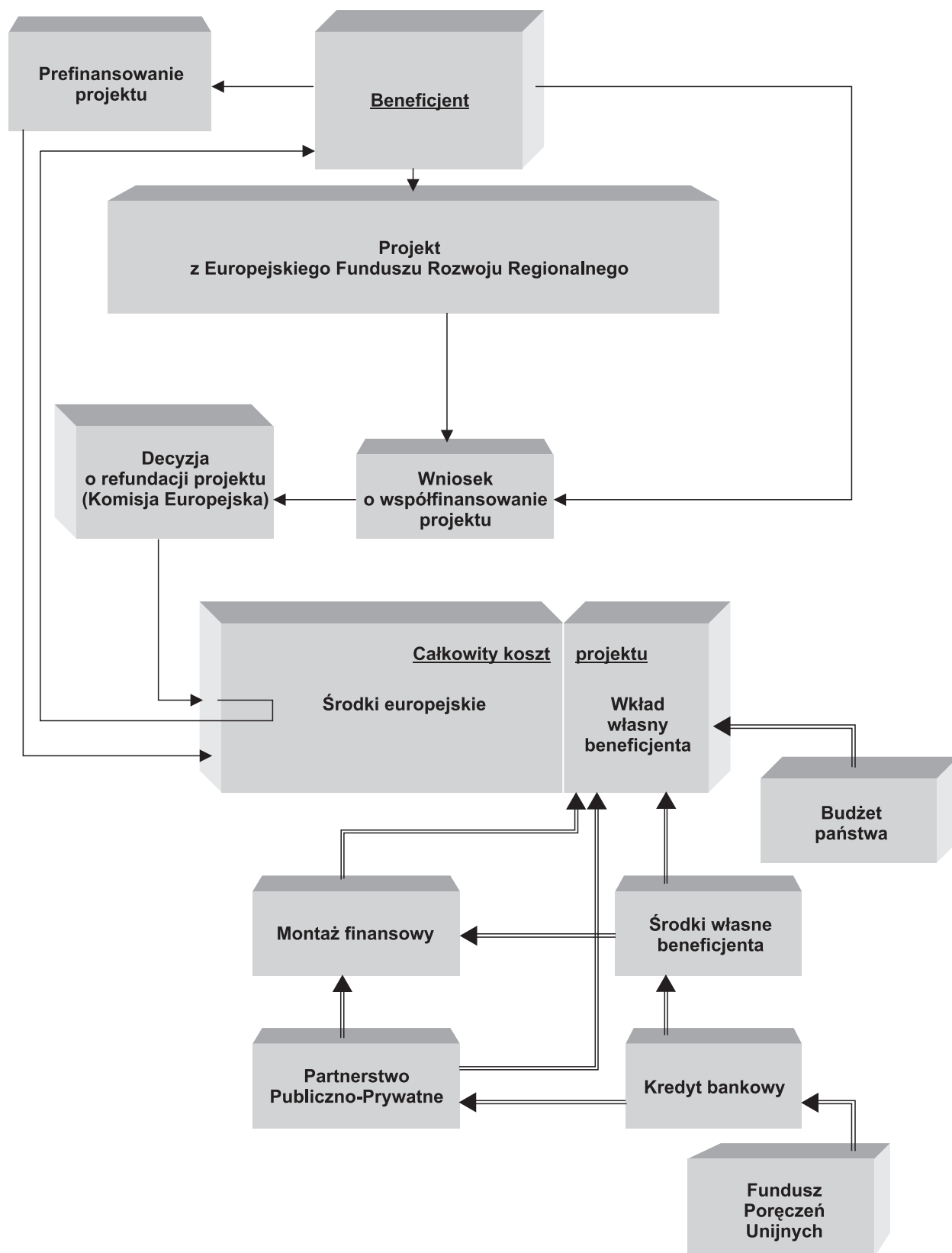
Przedstawiona koncepcja współfinansowania projektów realizowanych przy udziale środków europejskich wymaga przeprowadzenia w polskim prawodawstwie licznych zmian legislacyjnych. 29 stycznia 2004 r. Sejm uchwalił **ustawę prawo zamówień publicznych**. Ustawa weszła w życie 2 marca 2004 roku i zapewniła zgodność polskiego systemu prawnego z prawem Unii Europejskiej w zakresie zamówień publicznych<sup>5</sup>. Jej przepisy umożliwiają rozpoczęcie procedur przetargowych dla projektów uzyskujących współfinansowanie ze środków strukturalnych. Ponadto tylko ze względu na absorpcję środków europejskich w najbliższym czasie będzie musiało ulec nowelizacji wiele aktów prawnych, a mianowicie:

- ustawa z 12 maja 2000 r. o zasadach wspierania rozwoju regionalnego,
- ustawa z 27 lipca 2002 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców,
- ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
- ustawa o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym<sup>6</sup>,
- ustawa o Funduszu Poręczeń Unijnych<sup>7</sup>,
- ustawa o Krajowym Funduszu Kapitałowym,
- ustawa o Funduszu Rozwoju Inwestycji Komunalnych.

Poza tym w formie ustawy powinien być przyjęty Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004–2006<sup>8</sup>, a w Ministerstwie Finansów trwają prace nad ostatecznym kształtem procedury prefinansowania<sup>9</sup>.

Prowadząc badania nad wypracowaniem najefektywniejszego modelu i formy organizacyjnej finansowania polityki strukturalnej w regionach, nie należy zapominać o głębokich różnicowaniach wewnątrzregionalnych w naszym kraju; największe są na Mazowszu, gdzie poziom PKB na mieszkańca, np. w mieście





**Rys. Model finansowania projektów z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego**  
 Źródło: opracowanie własne.



stołecznym Warszawa jest pięciokrotnie wyższy niż w powiatach radomskim, siedleckim czy ostrołęckim<sup>10</sup>.

Od początku lat 90. obserwuje się w Polsce gwałtowny wzrost zróżnicowań regionalnych. Wraz z transformacją ustrojową kilka obszarów związanych z dużymi aglomeracjami miejskimi szybko zaczęło niwelować dystans rozwojowy wobec Unii Europejskiej. Jednocześnie jednak wiele biednych obszarów stawalo się nie tylko względnie, ale także bezwzględnie jeszcze biedniejszymi. Centra zamożniejszych regionów są atrakcyjne dla inwestorów, przyciągają i nadal przyciągają będą kapitala, a te o niskim potencjale rozwojowym pozostaną w tyle nie tylko w rankingu zamożności, ale też będą na coraz słabszej pozycji w budowie infrastruktury i podstaw konkurencyjności dla otoczenia biznesu. Zastosowanie w takiej sytuacji w sposób schematyczny polityki strukturalnej może z powodu braku środków i umiejętności organizacyjnych ten stan rzeczy jeszcze pogłębić.

Przystąpienie do Unii Europejskiej otwiera polskim regionom możliwość korzystania ze znacznych środków w ramach funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Od samorządów, jakości przygotowanych przez nie projektów i umiejętności wygenerowania przez beneficjentów adekwatnych zasobów finansowych na współfinansowanie przedsięwzięć europejskich będzie zależało, w jakim stopniu skorzystamy z uczestnictwa w polityce strukturalnej Unii Europejskiej. Przyjęcie trafnego modelu finansowania tej polityki, jej nowatorskie zorganizowanie i efektywne zarządzanie dają rękojmię sukcesu, który w tym przypadku oznacza awans cywilizacyjny polskich regionów.

dr Zofia Sujkowska

Akademia Świętokrzyska w Kielcach

dr Artur Życki

Krajowy System Przygotowań  
do Funduszy Strukturalnych

## PRZYPISY

- Skala przewidzianych dla Polski kwot w ramach polityki strukturalnej Unii Europejskiej jest wielokrotnie wyższa niż wsparcie przedakcesyjne. W latach 1990–2002 otrzymaliśmy pomoc, według stanu na 30 czerwca 2003 r. (na podstawie danych Centrum Informacyjnego Rządu, Komunikat po Radzie Ministrów z dnia 08.10.2003 r.) w łącznej wysokości 5,1 mld euro.
- Podstawy Wsparcia Wspólnoty. Promowanie rozwoju gospodarczego i warunków sprzyjających wzrostowi zatrudnienia, Bruksela–Warszawa, grudzień 2003, s. 100.
- Szacuje się, że na Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego zostanie przeznaczony 60,9% całości środków z funduszy strukturalnych w Polsce w latach 2004–2006. Zob. Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006, opracowany przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, przyjęty przez Radę Ministrów 14 stycznia 2003 roku, s. 138.
- Zgodnie z rozporządzeniem Rady z 21 czerwca 1999 r., nr 1260/1999/WE (Artykuł 29) wielkość wkładu z funduszy strukturalnych może wynieść maksimum 75% wartości całkowitego, kwalifikującego się kosztu projektu. Beneficjenci muszą wnieść wkład własny w minimalnej wysokości 25% całości wydatków. Jeżeli regiony są położone w państwie członkowskim objętym Funduszem Spójności (tak jak to ma miejsce w przypadku Polski), to wkład Wspólnoty może w wyjątkowych i należyście uzasadnionych przypadkach wzrosnąć do 80%.
- „Dziennik Ustaw” nr 19, poz. 177.
- Projekt z dnia 18 lutego 2004 r.
- Projekt ustawy został przyjęty przez Rząd 24 lutego 2004 r.
- Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, luty 2003 r.
- Komunikat Centrum Informacji Rządowej, Warszawa, 9 marca 2004.
- Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006, wersja robocza z 9 lipca 2002, Warszawa 2002, s. 27.

Korporacje transnarodowe (TNCs – *transnational corporations*), a w szczególności prowadzona przez nie polityka internacjonalizacji działalności gospodarczej mają znaczący wpływ na procesy i zjawiska zachodzące w gospodarce światowej końca XX i początku XXI wieku. Rozszerzanie stopnia umiędzynarodowienia korporacji transnarodowych stanowi istotny element dynamizacji wzrostu przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w skali świata, a to z kolei prowadzi do pobudzenia wielu procesów dokonujących się w gospodarkach narodowych. Konsekwencją takiego właśnie pojmowania nakreślonych zjawisk, czyli uznania wagi oddziaływania i rosnącego wpływu korporacji transnarodowych na charakter światowej gospodarki jest fakt, że zagadnienia związane z przepływem kapitału w formie BIZ są – bodajże najczęściej – rozpatrywane w dwóch płaszczyznach, a mianowicie: z punktu widzenia przedsiębiorstwa dokonującego inwestycji bezpośredniej z uwzględnieniem jej determinantów i potencjalnych korzyści oraz konsekwencji dla kraju goszczącego. Wśród tych ostatnich wyróżnia się wiele obszarów oddziaływania kapitału zagranicznego na gospodarkę kraju lokaty. Należą do nich między innymi zagadnienia wpływu BIZ na: wzrost gospodarczy, relacje w bilansie płatniczym, rynek pracy, budżet państwa, konkurencyjność gospodarki narodowej oraz zakres prowadzonych prac badawczo-rozwojowych. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne to zatem nie tylko zjawisko o charakterze finansowym, ale także transfer nowych technologii, *know-how*, adaptacja nowoczesnych technik zarządzania czy podnoszenie kwalifikacji kadry pracowniczej.

Wysiłki krajów zainteresowanych przyciąganiem kapitału w postaci BIZ skupiają się na maksymalizacji korzyści, związanych z napływem inwestycji zagranicznych. Najbardziej efektywną drogą dla osiągnięcia tak postawionego celu – szczególnie w przypadku krajów rozwijających się – zdaje się być promocja powiązań (*linkages*) pomiędzy filiami korporacji transnarodowych a przedsiębiorstwami lokalnymi. Tak budowane relacje stanowią ścisły związek pomiędzy zaangażowanymi w nie podmiotami i zapewniają możliwość najbardziej sprawny kanał dla dyfuzji<sup>11</sup> umiejętności, wiedzy i technologii. Powiązania pomiędzy TNCs a podmiotami krajowymi mogą również być atrakcyjne z punktu widzenia korporacji dokonujących inwestycji bezpośrednich. Przeprowadzanie transakcji handlowych na rynku lokalnym może bowiem prowadzić do obniżenia kosztów produkcji i tworzenia warunków dla większej specjalizacji działalności, co z kolei daje szansę na lepsze i pełniejsze przystosowanie technologii, a także odpowiednie skojarzenie wytwarzanych produktów z wymogami stawianymi przez rynek. Jednocześnie posiadanie sieci technologicznie zaawansowanych kontrahentów stwarza zagranicznej firmie możliwość dostępu do nowych idei i pozwala zwiększyć własną innowacyjność w zakresie stosowanych rozwiązań, jak również utrzymać własne przewagi własnościowe. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa lokalnego rozwijanie powiązań z filiami korporacji transnarodowych umożliwia zwiększenie produkcji i zatrudnienia. Gęsta sieć powiązań pomiędzy

# Powiązania filii korporacji transnarodowych z podmiotami krajowymi i efekty dyfuzji

*Marcin Kuzel*

przedsiębiorstwami może zatem prowadzić do zwiększenia efektywności, wzrostu produkcji, rozszerzenia możliwości technologicznych i menedżerskich oraz podziału rynku pomiędzy podmioty ją tworzące<sup>2)</sup>. W literaturze przedmiotu dominuje opinia stwierdzająca, że w ostatecznym rozrachunku efekty dyfuzji oznaczają wzrost konkurencji i to zarówno w sektorze gospodarki kraju goszczącego, w którym działa filia korporacji zagranicznej, jak i w gospodarce jako całości<sup>3)</sup>. Typy relacji i powiązań pomiędzy filiami przedsiębiorstw zagranicznych a podmiotami krajowymi prezentuje tabela 1.

Powiązania filii TNCs z przedsiębiorstwami kraju lokaty BIZ mogą przybrać formę<sup>4)</sup>: powiązań „wstecz” (*backward linkages*), powiązań „w przód” (*forward linkages*)<sup>5)</sup> oraz powiązań poziomych (*horizontal linkages*). Pierwszy typ powiązań dotyczy efektów podaźowych, kiedy filia korporacji transnarodowej dokonuje zakupów dóbr i usług od krajowych podmiotów, a drugi związany jest z efektami popytowymi i dokonuje się poprzez sprzedaż dóbr i usług przedsiębiorstwom lokalnym<sup>6)</sup>. Powiązania poziome dotyczą natomiast interakcji z podmiotami krajowymi zaangażowanymi w konkurencyjnym obszarze działalności gospodarczej.

Oczywiście filie korporacji transnarodowych rozwijają powiązania nie tylko z podmiotami należącymi do gospodarki kraju udzielającego gościny, ale także z filiami innych przedsiębiorstw zagranicznych operujących w kraju lokaty kapitału, jak również z organizacjami i instytucjami nie prowadzącymi typowej działalności gospodarczej. Jednakże dla kraju goszczącego znaczenie powiązań pomiędzy filiami różnych przedsiębiorstw zagranicznych jest zgoła inne od powiązań tychże filii z rdzennymi przedsiębiorstwami lokalnymi. Ma to szczególne znaczenie w przypadku, kiedy przedsiębiorstwa zagraniczne reprezentują wyższy poziom zaawansowania technologicznego, rozwiązań w zakresie zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, kwalifikacji kadry pracowniczej i innych czynników decydujących o konkurencyjności. W takiej sytuacji podmioty gospodarki krajowej charakteryzuje większa, aniżeli ma to miejsce w przypadku filii innych przedsiębiorstw zagranicznych skala luki rozwojowej, która może zostać zniwelowana właśnie poprzez procesy dyfuzji.

W ramach powiązań „wstecz” filie przedsiębiorstw zagranicznych mogą oddziaływać na kondycję ekonomiczną swoich dostawców poprzez ustalanie rozmiaru i częstości realizowanych zamówień, kształtowanie warunków współpracy handlowej przez negocjowanie kontraktów i preferencji w dostawach oraz wpływ na stosowane rozwiązania technologiczne, kreowanie inicjatyw kierowniczych i wymuszanie zmian w organizacji pracy kontrahenta. Powiązania z klientami, czyli powiązania „w przód” najczęściej objawiają się w sytuacjach, kiedy wstępnie przetworzone dobra wymagają kolejnego etapu produkcji i przechodzą w tym celu do bardziej zaawansowanego technologicznie etapu wytwarzania. Mogą one również powstać w przypadku sprzedaży skomplikowanych produktów, kiedy konieczne jest na przykład uzupełnienie oferty poprzez dostarczenie profesjonalnej porady odnośnie do użytkowania czy utrzymania zakupionych maszyn i urządzeń. Zapewnienie takiego dodatkowego elementu wpływa na ocenę wartości towaru przez nabywcę i sprzyja utrwaleniu powiązań między kontrahentami. Wreszcie powiązania z odbiorcami mogą pojawić się, gdy filia przedsiębiorstwa zagranicznego współpracuje z dystrybutorami swoich produktów w sferze uzupełniania działań marketingowych, czyli dostarczania informacji i zapewnienia praktycznych porad w zakresie właściwości technicznych wyrobów oraz sposobów ich użytkowania, a także stosowania odpowiedniego oprogramowania i zasad serwisowania. Wpływ inwestorów zagranicznych na konkurencję będzie natomiast zależał od stopnia rozwoju gospodarczego kraju lokaty kapitału, specyfiki i warunków charakterystycznych dla danej branży, a także od siły i możliwości oddziaływania filii przedsiębiorstwa zagranicznego, czyli od przewag w stosunku do podmiotów krajowych oraz od strategii wejścia na rynek lokalny, co z kolei związane jest z uzyskaniem pozycji oligopolistycznej. Oddziaływanie filii zagranicznych na podmioty krajowe w ramach powiązań poziomych opiera się głównie na procesach zaostrzających konkurencję. Większa konkurencja prowadzić ma bowiem do podniesienia efektywności przedsiębiorstw krajowych lub wyrugowania z rynku tych firm, które nie potrafią jej sprostać. Może też prowadzić do fuzji lub zawierania różnego rodzaju porozumień kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami<sup>7)</sup>. W efekcie tych dzia-





**Tab. 1. Rodzaje powiązań pomiędzy filiami przedsiębiorstw zagranicznych a podmiotami kraju lokaty kapitału w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych**

Rodzaj relacji	Powiązania filii zagranicznych z przedsiębiorstwami lokalnymi:			Powiązania filii przedsiębiorstw zagranicznych z instytucjami typu <i>non-profit</i>
	BACKWARD LINKAGES Powiązania „wstecz” (zaopatrzenie)	FORWARD LINKAGES Powiązania „w przód” (dystrybucja)	HORIZONTAL LINKAGES Powiązania poziome, horyzontalne (współpraca produkcyjna)	
Transakcje rynkowe ( <i>pure market transactions</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zakupy oparte na aktualnej ofercie rynku; nie występują kontakty handlowe ze stałymi dostawcami (<i>off-the-shelf purchases</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sprzedaż na rynek; brak stałych odbiorców (<i>off-the-shelf sales</i>)</li> </ul>	X	X
Powiązania krótkookresowe ( <i>short-term linkages</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zakup jednorazowy lub nieregularne kontakty handlowe (umowa kupna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sprzedaż jednorazowa lub nieregularne kontakty handlowe (umowa sprzedaży)</li> </ul>	X	X
Powiązania o dłuższym horyzoncie czasowym ( <i>longer-term linkages</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Długoterminowe umowy, dotyczące nabywania zasobów w celu dalszego ich przetwarzania</li> <li>● Zlecenia produkcji (<i>subcontracting</i>) wyrobów końcowych lub półproduktów firmom lokalnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Długoterminowe relacje (w ramach kontraktów) z przedsiębiorstwami lokalnymi odpowiedzialnymi za dystrybucję lub z końcowymi odbiorcami</li> <li>● Kontraktowanie na zewnątrz (<i>outsourcing</i>) z podmiotu krajowego do filii zagranicznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wspólne przedsięwzięcia; realizacja projektów wspólnie z konkurencyjnymi podmiotami krajowymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kontrakty w zakresie wspólnych przedsięwzięć i prac badawczo-rozwojowych z lokalnymi instytucjami, takimi jak uniwersytety czy centra badawcze</li> <li>● Programy szkoleniowe dla podmiotów gospodarczych prowadzone przez uniwersytety</li> <li>● Praktyki i staże dla studentów</li> </ul>
Relacje kapitałowe ( <i>equity relationship</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przedsięwzięcia typu <i>joint-venture</i> z dostawcami</li> <li>● Założenie nowej filii (przez już istniejącą filię przedsiębiorstwa zagranicznego), która miałaby spełniać rolę dostawcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przedsięwzięcia typu <i>joint-venture</i> z podmiotami odpowiedzialnymi za dystrybucję lub z końcowymi odbiorcami</li> <li>● Założenie nowej filii (przez już istniejącą filię przedsiębiorstwa zagranicznego) w celu zapewnienia dystrybucji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przedsięwzięcia typu <i>joint-venture</i> w ramach kooperacji horyzontalnej</li> <li>● Założenie nowej filii (przez już istniejącą filię przedsiębiorstwa zagranicznego) z zamiarem dostarczania tych samych wyrobów bądź usług</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wspólne publiczno-prywatne prace badawczo rozwojowe</li> </ul>
Efekty przenikania i naśladownictwa ( <i>spillovers</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Efekty demonstracji pojawiające się w nie powiązanych podmiotach: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dyfuzja procesów produkcyjnych (w tym rozwiązań technologicznych),</li> <li>✓ naśladownictwo rozwiązań projektowych (projektów produktów),</li> <li>✓ naśladownictwo formalnych i nieformalnych umiejętności (załogi i kierowników)</li> </ul> </li> <li>● Efekty wynikające z mobilności wykwalifikowanej kadry pracowniczej (migracje pracowników)</li> <li>● Podziały lub rozpady przedsiębiorstw (<i>enterprise spin-offs</i>)</li> <li>● Efekty związane z zaostreniem konkurencji</li> </ul>			X

Źródło: UNCTAD, *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, United Nations, New York and Geneva 2001, s. 131.

łań konkurencyjność branży, a co za tym idzie całe gospodarce, wzrasta.

Często jednak filie przedsiębiorstw zagranicznych działają w swoistych enklawach i odizolowują się od reszty gospodarce uniemożliwiając tym samym transfer i dyfuzję wiedzy do podmiotów lokalnych (lub przynajmniej znacznie ograniczając te procesy). Na podstawie przeprowadzonego badania, którego celem była ocena transmisji wiedzy produkcyjnej z kraju macierzy-

stego inwestora bezpośredniego do kraju lokaty kapitału, i które przeprowadzono opierając się na analizie wpływu BIZ na rynek pracy w Polsce, A.S. Bedi i A. Cieślak stwierdzają, iż transmisja wiedzy ogranicza się tylko do przedsięwzięć typu *joint venture*, a filie przedsiębiorstw zagranicznych będące w całości własnością kapitału obcego z powodzeniem dokonują internalizacji korzyści osiąganych w drodze wykorzystania specyficznych aktywów i praktycznie nie dopuszczają do

**Tab. 2. Sposoby na tworzenie i utrwalanie powiązań „wstecz” przez filie przedsiębiorstw zagranicznych**

Znajdowanie nowych lokalnych dostawców	Transfer technologii	Szkolenia	Dzielenie się informacją	Wsparcie finansowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umieszczanie ogólnodostępnych ogłoszeń o zamiarze podjęcia współpracy zawierających wymagania kosztowe i jakościowe</li> <li>Wizyty potencjalnych dostawców i audyty mające na celu weryfikację i kontrolę jakości</li> </ul>	<p><b>Technologia dotycząca produktu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Udostępnianie <i>know-how</i></li> <li>Przekazywanie projektów i informacji o właściwościach technicznych</li> <li>Konsultacje techniczne z dostawcami</li> <li>Dostarczanie informacji zwrotnej (<i>feedback</i>) o działaniu produktów w celu poprawy ich funkcjonowania</li> <li>Współpraca w zakresie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych</li> </ul> <p><b>Technologia dotycząca procesu produkcyjnego:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Udostępnianie dostawcom maszyn i urządzeń</li> <li>Pomoc techniczna dotycząca planowania produkcji, zarządzania jakością, inspekcji i przeprowadzania testów</li> <li>Wizyty u dostawców i udzielanie porad w zakresie układu, obsługi i jakości procesu produkcyjnego</li> <li>Tworzenie „klubów współpracy” umożliwiających wymianę poglądów w kwestiach technicznych</li> <li>Pomoc pracownikom w zakładaniu własnych firm</li> </ul> <p><b>Pomoc w zakresie organizacji i zarządzania:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pomoc w zarządzaniu zapasami (systemy <i>just-in-time</i> i inne)</li> <li>Pomoc we wprowadzaniu systemów zapewniania jakości</li> <li>Wprowadzenie do nowych systemów zarządzania i technik z zakresu finansów, zaopatrzenia i marketingu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szkolenia i kursy w filiach przedsiębiorstw zagranicznych dla pracowników zatrudnionych u kontrahentów</li> <li>Dostęp do szkoleń wewnętrznych w filiach korporacji transnarodowej w kraju i za granicą</li> <li>Wysyłanie ekspertów do przedsiębiorstw, z którymi podjęto współpracę w celu organizowania szkoleń na miejscu</li> <li>Promocja współpracy w zdobywaniu wiedzy i uczeniu się wśród dostawców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieformalna wymiana informacji dotyczących planów działalności oraz przyszłych wymagań i potrzeb</li> <li>Udostępnianie rocznych planów zakupów</li> <li>Udostępnianie informacji o rynku</li> <li>Zachęcanie kontrahentów do przyłączania się do stowarzyszeń gospodarczych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stosowanie specjalnych lub promocyjnych cen dla dostawców</li> <li>Dbanie o płynność finansową dostawców przez dokonywanie zakupów i dokonywanie płatności z wyprzedzeniem, natychmiastowe spłaty (unikanie opóźnień) i zabezpieczenie wymiany zagranicznej</li> <li>Długoterminowa pomoc finansowa poprzez stosowanie zabezpieczeń kapitałowych, udzielanie gwarancji dla kredytów bankowych, tworzenie specjalnych funduszy udostępnianych kontrahentom, finansowanie infrastruktury, podział kosztów specjalnych przedsięwzięć oraz umowy leasingu</li> </ul>

Źródło: UNCTAD, *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, United Nations, New York and Geneva 2001, s. 214.

ich dyfuzji<sup>8)</sup>. Wyniki badania mogą zatem stanowić argument na poparcie przekonania o dużym znaczeniu determinantów kosztowych przy podejmowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce i innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, na co wskazują także wyniki innych badań<sup>9)</sup>.

Brak formalnych powiązań pomiędzy filiami TNCs a podmiotami krajowymi nie musi jednak oznaczać całkowitego zaniku transmisji wiedzy i umiejętności pomiędzy przedsiębiorstwami. Oddziaływanie filii zagranicznych przedsiębiorstw na gospodarkę kraju goszczącego może się bowiem dokonywać poprzez tzw. efekty zewnętrzne<sup>10)</sup> (*externalities*) oraz uboczne efekty

przenikania i naśladownictwa. Efekty zewnętrzne mogą być związane z powstawaniem efektów skali czy pobudzeniem inwestycji pokrewnych lub nowych przedsięwzięć podejmowanych przez tego samego inwestora, które wspólnie przekładać się mogą na zaistnienie tzw. efektów aglomeracji, czyli koncentracji przemysłu, wiedzy i umiejętności, rozwoju infrastruktury itd. Efekty uboczne natomiast mogą być np. związane z migracjami na rynku pracy czy też z tworzeniem potrzeby zakupu technologii niezbędnych do komercjalizacji produktów ubocznych<sup>11)</sup>. Efekty zewnętrzne i uboczne nie stanowią jednakże głównego obszaru zainteresowania zarówno przedsiębiorstw, jak

i władz krajowych, a ich uwaga jest z reguły skoncentrowana na budowaniu powiązań z filiami korporacji transnarodowych.

Stopień integracji przedsiębiorstw zagranicznych z podmiotami krajowymi zależy od wielu czynników. J.H. Dunning wyodrębnia osiem głównych elementów, które mają wpływ na zaistnienie powiązań między przedsiębiorstwami i efekty dyfuzji. Należą do nich<sup>12)</sup>:

- zakres i natura specyficznych przewag własnościowych (*specific ownership advantages*) korporacji transnarodowych,
- strategię rozwojową realizowaną przez władze kraju macierzystego oraz kraju goszczącego (w tym polityka wobec TNCs lub ich zagranicznych filii),
- możliwości przedsiębiorstw lokalnych w zakresie zapewnienia podaży (w przypadku powiązań „wstecz”) oraz absorpcji towarów, produktów i usług (co dotyczy powiązań „w przód” i jest związane z chłonnością rynku krajowego), a także ich reakcja na pojawienie się zagranicznych inwestycji bezpośrednich,
- specyficzne właściwości lokalizacyjne danego środowiska wpływające na zdolność do absorpcji, rozpoznawania i akumulacji nowej wiedzy, technologii, umiejętności menedżerskich itd.,
- pierwotna pozycja konkurencyjna i struktura rynkowa sektorów gospodarki, które charakteryzują się udziałem kapitału zagranicznego,
- specyfika rynku produktów pośrednich, półproduktów,
- typ inwestycji zagranicznej z uwzględnieniem właściwych jej celów (np. celem inwestycji może być zapewnienie podaży produktów substytucyjnych w stosunku do produktów importowanych czy uzyskanie dostępu do zasobów naturalnych),
- globalna strategia korporacji transnarodowej.

Eklektyczna koncepcja produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga zakłada, że przedsiębiorstwo posiadające pewne specyficzne przewagi własnościowe, rozważając możliwość ich wykorzystania poza granicami własnego kraju konfrontuje korzyści, wynikające ze sprzedaży lub wdzierżawienia posiadanych przez siebie przewag z opcją ich transferowania za granicę wewnątrz własnej organizacji (internalizacji posiadanych przewag)<sup>13)</sup>. Jeżeli transfer okaże się bardziej korzystny, to przedsiębiorstwo podejmie decyzję o samodzielnym ich wykorzystaniu w drodze rozszerzenia aktywności za granicą poprzez inwestycję bezpośrednią. Nowe i najbardziej wartościowe dla przedsiębiorstwa przewagi będą na ogół poddawane internalizacji, podczas gdy bardziej dojrzałe, z uwagi na lepsze możliwości ich wyceny, mniejszy stopień niepewności i niższą wartość dla właściciela mogą stać się przedmiotem transakcji z innymi uczestnikami rynku. Jeżeli głównym motywem rozpoczęcia działalności poza granicami kraju macierzystego jest internalizacja posiadanych przewag, to przedsiębiorstwo będzie się starało ograniczyć kontakty z podmiotami lokalnymi do tych obszarów, które nie wymagają ich udostępniania. Taka sytuacja dotyczy z reguły dużych korporacji, charakteryzujących się szerokim wachlarzem posiadanych przewag. Małe i średnie przedsiębiorstwa będą na ogół bardziej zainteresowane budo-

waniem powiązań z podmiotami lokalnymi. Z drugiej strony zaistnienie powiązań pomiędzy filiami przedsiębiorstw zagranicznych a podmiotami z kraju lokalny kapitał warunkowane jest również aspektami podażowymi, tzn. zależy od możliwości spełnienia przez podmioty krajowe odpowiednich wymogów i od warunków tworzących ramy dla funkcjonowania i rozwoju danej gospodarki<sup>14)</sup>. Zdarzać się bowiem mogą sytuacje, w których przedsiębiorstwa krajowe z uwagi na odmienność rynku, niedoskonałość infrastruktury technologicznej czy niedobory w edukacji nie są w stanie sprostać wymaganiom stawianym przez zagraniczne filie TNCs. Wiele zależy tu od charakteru inwestycji i działalności przedsiębiorstwa zagranicznego, a także od faktu, czy organizacja ta uwzględnia rynek lokalny jako miejsce zbytu własnych wyrobów. W rezultacie rządu wielu krajów, zainteresowane maksymalizowaniem korzyści wynikających z obecności przedsiębiorstw zagranicznych spotykają się z sytuacją, w której spodziewane efekty transferu i dyfuzji wiedzy oraz umiejętności nie są realizowane, a nawet przynoszą efekty negatywne<sup>15)</sup>.

Potencjalne korzyści płynące z występowania powiązań pomiędzy filiami korporacji transnarodowych a podmiotami krajowymi są jednak istotne i nie mogą być ignorowane. Sposobem na zwiększenie realnych efektów dyfuzji w danej gospodarce może być tworzenie specjalnych rządowych programów, które mają ułatwiać zarówno inicjowanie, jak i pogłębianie współpracy pomiędzy inwestorami zagranicznymi a przedsiębiorstwami lokalnymi. Efektem końcowym wspomnianych przedsięwzięć ma być pobudzanie procesów rozwojowych i zwiększanie konkurencyjności gospodarki narodowej. Wprowadzony w Republice Czeskiej w roku 1999 Program Rozwoju Dostawców Krajowych<sup>16)</sup> stanowi przykład przedsięwzięcia, którego celem jest wspomaganie przedsiębiorstw krajowych oraz angażowanie zagranicznych filii TNCs w procesy tworzenia wzajemnych powiązań i kontaktów gospodarczych. Program ten powstał jako kluczowy element strategii czeskiej agencji promocji inwestycji zagranicznych CzechInvest i ma na celu promocję nowoczesnych technologii przemysłowych, zapewnienie uwzględnienia czynników ochrony środowiska w ramach podejmowanych przedsięwzięć oraz podniesienie kwalifikacji lokalnej siły roboczej. Program finansowany jest przez rząd czeski i wspierany środkami Unii Europejskiej z funduszu *Phare*. Obecnie program obejmuje trzy zasadnicze obszary. Pierwszy to tworzenie baz danych, zawierających uporządkowane zbiory informacji o potencjalnych krajowych kontrahentach, które są następnie udostępniane inwestorom zagranicznym. Agencja zapewnia w ten sposób kontakt z tysiącem lokalnych przedsiębiorstw. Drugi polega na inicjowaniu spotkań przedstawicieli przedsiębiorstw zagranicznych i krajowych w ramach różnego rodzaju targów, seminariów, wystaw itd. oraz na tworzeniu ofert współpracy adresowanych do konkretnych podmiotów wraz z listą potencjalnych kontrahentów. Trzeci z elementów przedsięwzięcia skierowany jest do wybranych czeskich przedsiębiorstw, które spełniły określone kryteria i polega na tworzeniu specjal-



nych, indywidualnych programów, mających na celu podwyższanie standardów i konkurencyjności podmiotów gospodarczych (*upgrading programmes*). Programy takie zazwyczaj obejmują konsultacje w zakresie korzystania z technologii, zarządzania, certyfikacji jakości i rozwiązań organizacyjnych oraz różnego rodzaju szkoleń z takich dziedzin, jak: finanse, zarządzanie, zapewnienie jakości i marketing. CzechInvest okresowo sprawdza postępy uczestników programu i dokonuje ich oceny. Rząd czeski planuje kontynuację programu w trakcie prowadzenia negocjacji poprzedzających wstąpienie Czech do Unii Europejskiej i liczy na włączenie go do programu pomocy strukturalnej Wspólnoty<sup>17</sup>.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią ważny czynnik w procesie międzynarodowej transmisji wiedzy, umiejętności i technologii. Dotyczy to przede wszystkim procesów związanych z transferem aktywów niematerialnych oraz z efektami dyfuzji. Świadomość tego stanu rzeczy powoduje, iż zarówno same korporacje transnarodowe, jak i rządy krajów lokaty kapitału zainteresowane są budowaniem, podtrzymywaniem i pogłębianiem powiązań pomiędzy filiami przedsiębiorstw zagranicznych a podmiotami lokalnymi, a także dbaniem o ich jakość i wszechstronność. Obie strony dążą więc do maksymalizacji korzyści, płynących z przepływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. TNCs rozważają możliwości i zasadność tworzenia powiązań gospodarczych z podmiotami kraju goszczącego i uwzględniają je w swoich strategiach rozwojowych, a rządy państw przyjmujących BIZ uzupełniają politykę wobec inwestycji zagranicznych o elementy prowadzące do asymilacji filii korporacji zagranicznych i inicjowania ich współpracy z przedsiębiorstwami lokalnymi. Niezwykle istotne jest przy tym podkreślenie, iż programy promocji powiązań, jako element polityki wobec zagranicznych inwestycji bezpośrednich, powinny być ściśle związane z celami rozwojowymi gospodarek poszczególnych państw i przeprowadzane w sposób umożliwiający osiągnięcie stanu, w którym interesy zagranicznych inwestorów byłyby zgodne z długookresowymi planami doskonalenia gospodarki narodowej.

Marcin Kuzel

doktorant w Katedrze Zarządzania  
Procesami Inwestycyjno-Innowacyjnymi  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
UMK w Toruniu

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Różnica pomiędzy dyfuzją a transferem, np. technologii, odnosi się do zakresu oddziaływania. Dyfuzja w szerokim sensie jest przy tym określana jako „proces rozprzestrzeniania się nowej idei od źródła jej stworzenia aż do końcowych jej użytkowników, czyli tych, którzy ją przyswajają” (za: W. JANASZ, K. JANASZ, A. ŚWIĄDEK, J. WIŚNIEWSKA, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Szczecin 2001, s. 277–278). Dyfuzja w tym ujęciu będzie zatem pojęciem szerszym od transferu. W opracowaniach dotyczących roli handlu i BIZ w zakresie przepływu technologii najczęściej przyjmuje się definicję dyfuzji *sensu stricto* i określa się ją jako rozprzestrzenianie się *know-how* w ramach jednego kraju, natomiast transfer dotyczyć ma przepływu technologii pomiędzy gospodarkami różnych krajów. Zob. *The Relationship Between Trade and Foreign Direct Investment: A Survey*, Working Party of the Trade Committee, OECD, June 11<sup>th</sup>, 2002, s. 9.
- <sup>2)</sup> *Meeting the Competitive Challenge: Linking TNCs with Local Suppliers*, UNCTAD Press Release, 18 September 2001, <http://www.unctad.org>
- <sup>3)</sup> Por. D. KORNACKA, *Koncepcje luki technologicznej w teorii międzynarodowego transferu technologii*, „Przeгляд Organizacji”, nr 10/2001.
- <sup>4)</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, United Nations, New York and Geneva 2001, s. 127.
- <sup>5)</sup> W terminologii anglojęzycznej powiązania z dostawcami bywają również określane jako *upstream linkages*, a z odbiorcami *downstream linkages*. Zob. J.H. DUNNING, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham 1993, s. 446 i 459.
- <sup>6)</sup> Koncepcję powiązań „wstecz” i „w przód”, czyli powiązań z dostawcami (w szerokim rozumieniu) i odbiorcami wysunął A.O. HIRSCHMAN w pracy: *Strategy of Economic Development*, Yale University Press, New Haven 1958, za: E. OZIEWICZ, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w rozwoju gospodarczym Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN)*, Gdańsk 1998, s. 132.
- <sup>7)</sup> J.H. DUNNING, *Multinational Enterprises...*, *op.cit.*, s. 445–469.
- <sup>8)</sup> A.S. BEDI, A. CIEŚLIK, *Formy działalności inwestorów zagranicznych a dyfuzja kapitału intelektualnego w polskim przemyśle*, „Ekonomista” 1999, nr 4.
- <sup>9)</sup> Największe badanie dotyczące determinantów BIZ zostało przeprowadzone przez INDICATOR w roku 1995 i obejmowało 846 przedsiębiorstw; 60,8% respondentów uznało koszty siły roboczej za „bardzo ważne”, a 10,8% za „ważne” przy podjęciu decyzji o zainwestowaniu w Polsce. Zob. PAIZ, *Inwestorzy zagraniczni w Polsce*, Raport wykonany przez INDICATOR, Warszawa 1998, s. 26–29.
- <sup>10)</sup> Efekty zewnętrzne to nie zrekomensowane przez rynek korzyści zewnętrzne (*external benefits*) produkcji czerpane przez społeczność danego kraju oraz koszty zewnętrzne (*external costs*), których nie sposób uniknąć, a ich pomijanie przez mechanizm rynkowy prowadzi do nieefektywnej lokalizacji produkcji, za: E. OZIEWICZ, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie...*, *op.cit.*, s. 133.
- <sup>11)</sup> *Ibidem*, s. 133.
- <sup>12)</sup> J.H. DUNNING, *Multinational Enterprises...*, *op.cit.*, s. 471.
- <sup>13)</sup> Do specyficznych przewag własnościowych należeć mogą: wielkość i pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, dywersyfikacja produktu lub procesu produkcyjnego, wyłączność posiadania pewnych niematerialnych aktywów (*know-how*, patenty, marka handlowa), dostęp do rynków zbytu, protekcjonizm państwowy itd. Przewagi te mogą zostać wzbogacone przez korzyści – powstające w ramach koncernu transnarodowego – i będące następstwem internacjonalizacji działalności gospodarczej. Zob. szerzej: J.H. DUNNING, *International Production and the Multinational Enterprise*, London 1981, s. 27.
- <sup>14)</sup> E. OZIEWICZ, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie...*, *op.cit.*, s. 132.
- <sup>15)</sup> J.H. DUNNING, *Multinational Enterprises...*, *op.cit.*, s. 471.
- <sup>16)</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2001...*, *op.cit.*, Ramka V.10, s. 189 i 190.
- <sup>17)</sup> Podobne programy rozwojowe powstały także w innych krajach. Należą do nich, między innymi: *Local Industry Upgrading Programme* (Singapur) oraz *National Linkage Programme* (Irlandia). Zob. UNCTAD, *World Investment Report 2001...*, *op.cit.*, Ramka V.4, s. 176 i 177 oraz Ramka V.8, s. 185 i 186.

# Partnerstwo samorządu regionalnego i przedsiębiorców w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

*Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz*

## Wprowadzenie

**Z**apewnienie rozwoju przedsiębiorczości w obecnych warunkach można uznać za zadanie priorytetowe stojące zarówno przed państwem, jak i samorządem terytorialnym<sup>1</sup>. Jednak warunkiem jego realizacji staje się coraz mocniej odczuwalna potrzeba wypracowania zgodnej z oczekiwaniami koncepcji stymulującej ów rozwój. O potrzebie takich działań nie trzeba nikogo specjalnie przekonywać, lecz w chwili obecnej ich realizacja budzi wiele zastrzeżeń.

Często okazuje się bowiem, że współdziałanie państwa i samorządów nie gwarantuje przyjaznego ukształtowania środowiska dla przedsiębiorców prowadzących małe i średnie przedsiębiorstwa. A to właśnie szczególnie ta grupa przedsiębiorców odczuwa najdotkliwiej skutki recesji w gospodarce polskiej i to ona oczekuje na konstruktywną ewolucję parametrów środowiska gospodarczego. Stworzenie korzystnych warunków gospodarowania dla nich może sprawić, że staną się one najskuteczniejszym generatorem nowych miejsc pracy<sup>2</sup>. Właśnie dlatego można w nich upatrywać swoistego środka na rozwiązanie lub częściowe złagodzenie niektórych problemów dostrzeganych w skali ogólnokrajowej czy regionalnej.

Nie sposób jednak się zgodzić ze stwierdzeniem, że tylko władze państwowe mogą wpływać na korzystne ukształtowanie otoczenia małych i średnich przedsiębiorstw. Dla właściwego funkcjonowania tych przedsiębiorstw równie duże znaczenie co podatki, ma klimat do rozwoju przedsiębiorczości w regionie, w którym one działają. Dlatego też samorządy powinny działać na rzecz tworzenia warunków dynamizujących rozwój małych i średnich przedsiębiorstw owoocujący podniesieniem ogólnego poziomu wzrostu społeczno-gospodarczego regionu.

Zauważyć należy, że za sprawą szans i zagrożeń generowanych przez system rynkowy możliwości rozwoju samych regionów są zróżnicowane. Mechanizm rynkowy nie gwarantuje bowiem samoczynnego rozwoju regionów. Jego osiągnięcie jest w dużym stopniu determinowane polityką regionalnych władz samorządowych.

Istotną funkcją samorządu regionalnego staje się zatem stymulowanie rozwoju społecznego i gospodarczego na swoim obszarze<sup>3</sup>. Przy czym obie te funkcje można uznać za ściśle ze sobą powiązane. Przejawiają się one wzrostem przedsiębiorczości.

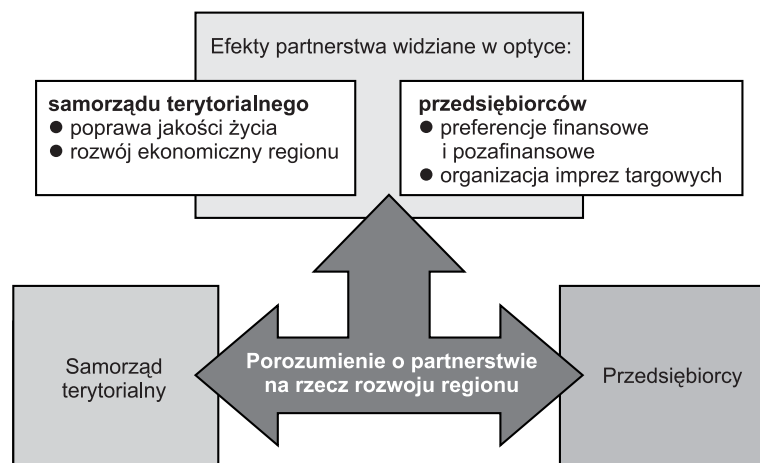
Z tej racji, że regionalna polityka gospodarcza ma służyć rozwojowi społeczności lokalnej, wspierać i promować przedsiębiorczość, to zbiorowość podmiotów gospodarczych na danym terenie powinna być traktowana jako podmiot, a nie przedmiot tej polityki. Stąd też ważnym zadaniem jest stworzenie dwustronnego systemu komunikacji społecznej obejmującego z jednej strony środowiska przedsiębiorców, z drugiej zaś władze regionalne. Dzięki takiemu rozwiązaniu można zdiagnozować rzeczywiste oczekiwania zainteresowanych stron i stworzyć właściwe regulacje w zakresie prawa lokalnego<sup>4</sup>. Z tego względu ważne wydaje się oparcie w rozwiązywaniu problemów regionalnych na partnerstwie samorządów z przedsiębiorcami. Tylko wówczas będą mogły zostać w pełni uruchomione zasoby naukowe, techniczne, materialne i ludzkie regionu, które mogą zwiększać efektywność zlokalizowanego w regionie potencjału gospodarczego.

W kreowaniu rozwoju regionu decydujące znaczenie mają inwestycje w zakresie infrastruktury techniczno-ekonomicznej i społecznej. Ze względu na skalę potrzeb oraz ograniczone możliwości kapitału prywatnego działania w ramach tej sfery powinny właśnie stanowić domenę działań państwa. W ten też sposób może zostać wyrażona jedna z podstawowych funkcji państwa, jaką jest tworzenie warunków rozwoju gospodarczego. Działania państwa powinny stanowić impuls rozwojowy dla samorządów w regionach, lecz nie zastępować jego aktywności. Potencjalne szanse rozwojowe regionu zwiększają się, jeśli jego władze prowadzą aktywną politykę rozwoju społecznego i gospodarczego opartą na opracowanej, konkretnej strategii. Niezwykle ważne wydaje się, by była ona elastyczna i wrażliwa na zmiany<sup>5</sup>. Mimo nieciągłych, skokowo przebiegających zmian, jakie zachodzą w otoczeniu małych i średnich przedsiębiorstw, naszym zdaniem możliwa jest stała współpraca partnerska między samorządem regionalnym a przedsiębiorcami. W jej efekcie może ulec szybkość reakcji obu stron na

pojawiające się w tym obszarze negatywne procesy czy sytuacje o charakterze patologii.

### Współpraca przedsiębiorców i samorządu terytorialnego w regionie świętokrzyskim

**A**by przedsiębiorcy i samorząd regionalny mogli iść w jednej parze, niezbędne jest podejmowanie działań zgodnych z zapotrzebowaniem obu stron. Przykładowo oczekiwane, potencjalne korzyści i efekty tych działań przedstawiono na



**Rys. 1. Oczekiwane efekty partnerstwa samorządu terytorialnego i przedsiębiorców w regionie**

Źródło: opracowanie własne.

rysunku 1. Wskazane na schemacie niektóre korzyści wynikające z partnerstwa samorządów i przedsiębiorców stanowią jedynie wprowadzenie do analizy tego problemu.

Dążąc do precyzyjniejszego wskazania działań, jakie zdaniem przedsiębiorców powinien podjąć samorząd lokalny i regionalny na rzecz właściwego dla nich ukształtowania otoczenia regionalnego, można wyko-

rzystać wyniki przeprowadzonych badań<sup>6)</sup> wśród małych i średnich przedsiębiorstw działających w Regionie Świętokrzyskim (tab. 1).

Wśród wskazanych przez przedsiębiorców działań samorządu terytorialnego zmierzających do podniesienia atrakcyjności regionu, na pierwszym planie plasuje się preferencyjna polityka fiskalna. Jej istota sprowadza się do łagodzenia ciężarów wynikających z opłat i podatków lokalnych. Choć instrumentarium, jakim w tym względzie rozporządza samorząd, nie jest zbyt rozbudowane, to jednak, zwłaszcza w trudnej sytuacji finansowej wielu przedsiębiorstw, może stanowić ważny czynnik zachęcający do rozwoju. Warto w tym miejscu zwrócić także uwagę na drugą stronę medalu, jaką stanowi możliwość zastosowania tego rodzaju narzędzi. Trudna sytuacja finansowa wielu samorządów, stanowiąca pochodną niewydolności systemu finansów publicznych powoduje, że stosunkowo rzadko sięgają one do stosowania narzędzi uszczuplających i tak ograniczone dochody własne. Wiele samorządów staje także przed dylematem, w jakim stopniu mogą sfinansować działania na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw<sup>7)</sup>. Problem ten, jak się wydaje ze względu na obecną sytuację ekonomiczną, posiada charakter krótkookresowy. Kierując się bowiem realizacją interesów strategicznych, większość samorządów ma świadomość, że zapewnienie rozwoju przedsiębiorczości na ich terenie jest jednym z priorytetowych dla nich działań.

Wskazane czynniki finansowego oddziaływania na rzecz kształtowania środowiska regionalnego nie stanowią jedynych, jakie wskazali przedsiębiorcy. Obok nich znalazły się postulaty podjęcia działań na rzecz intensyfikacji promocji regionu oraz wypracowania i upowszechnienia koncepcji rozwoju lokalnego i regionalnego.

**Tab. 1. Działania władz lokalnych i regionalnych zwiększające atrakcyjność regionu**

Wyszczególnienie	Ogółem (%)	Procent respondentów	
		przedsiębiorstwa małe	przedsiębiorstwa średnie
Wypracować i upowszechnić koncepcje rozwoju lokalnego i regionalnego	23,42	21,73	26,19
Zwiększyć zaangażowanie w organizację imprez targowych	14,41	13,04	16,66
Stosować preferencyjne dla przedsiębiorców rozwiązania w podatkach i opłatach lokalnych	51,35	47,82	57,14
Ukształtować przyjazną przedsiębiorcom administrację lokalną i regionalną	17,11	14,49	21,42
Polepszyć informację o warunkach inwestowania w regionie (internet, katalogi ofert)	18,01	21,73	11,90
Podnieść skuteczność promocji regionu w kraju i za granicą	36,93	31,88	45,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



**Tab. 2. Ocena działań władz regionalnych na rzecz wspierania rozwoju przedsiębiorczości**

Wyszczególnienie	Ogółem	Respondenci w przedsiębiorstwach	
		małych	średnich
Uruchomienie Świętokrzyskiego Centrum Innowacji i Transferu Technologii	2,08	2,05	2,11
Funkcjonowanie Starachowickiego Inkubatora Przedsiębiorstw	1,81	1,88	1,69
Rozruch Ostrowieckiego Inkubatora Przedsiębiorczości	1,77	1,78	1,76
Założenia Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego	2,40	2,44	2,33
Dotychczasowa realizacja Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego	1,98	2,10	1,78
Aktywne uczestnictwo na lokalnym i regionalnym rynku pracy	2,10	2,17	2,00
Zagospodarowanie terenów po zlikwidowanych przedsiębiorstwach	1,89	1,92	1,83
Funkcjonowanie Świętokrzyskiej Agencji Rozwoju Regionalnego	2,33	2,31	2,35
Utworzenie Funduszu Poręczeniowego w Końskich	1,49	1,49	1,50

Skala przyjętych wag: od 0 – brak wpływu do 5 – bardzo duży wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto także zwrócić uwagę na szczególny przejaw partnerstwa samorządów i przedsiębiorców, jakim jest organizacja imprez targowych. W wielu przedsięwzięciach tego rodzaju uczestniczą zarówno władze samorządowe, jak i przedsiębiorcy, którzy z jednej strony są organizatorami, a z drugiej czynnymi ich uczestnikami. Przy czym w ostatnich latach największym zainteresowaniem cieszą się imprezy specjalistyczne adresowane do wyselekcjonowanych grup nabywców. To właśnie one przyciągają największą liczbę wystawiających się małych i średnich przedsiębiorstw; chcą one tą drogą dotrzeć ze swoją ofertą do odbiorców. Czym zatem można tłumaczyć niską ocenę tych działań uwidoczoną w tabeli 1. Prawdopodobnie tym, że Centrum Targowe Kielce jest już na tyle okrzepłą instytucją na arenie gospodarczej regionu, że przedsiębiorcy nie zauważają potrzeby zwiększania zaangażowania samorządu w jego funkcjonowanie. Jednak nie oznacza to zaniechania dalszego zacieśniania porozumienia w ramach partnerstwa regionalnego. Może ono przynieść również inne korzyści wynikające z rozwoju tej formy współpracy.

Scharakteryzowane dotychczas obszary działań wskazują na konieczność zacieśnienia związków partnerskich między samorządem a przedsiębiorcami. Tylko wówczas może zostać osiągnięty cel w postaci poprawy wizerunku regionu. Należy mieć bowiem świadomość, że ani władze samorządowe, ani sami przedsiębiorcy nie są w stanie samodzielnie zadań tych wykonać równie sprawnie i efektywnie. Ponadto współdziałanie partnerów może przyczynić się do poprawy jakości realizowanych zamierzeń. A cel jest z pewnością wspólny – rozwój regionu, do którego zmierza samorząd, a którego potrzebują przedsiębiorcy. Tak zatem przedstawia się zakres zidentyfikowanych oczekiwań przedsiębiorców wobec samorządu na rzecz rozwoju Regionu Świętokrzyskiego.

Jak natomiast oceniają badani przedsiębiorcy już podjęte przez samorząd lokalny inicjatywy na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w Regionie Świętokrzy-

skim. Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono w tabeli 2.

Przedstawiona w tab. 2 ocena niektórych działań podejmowanych w Regionie Świętokrzyskim na rzecz rozwoju przedsiębiorczości jest zróżnicowana. Przedsiębiorcy w zależności od wielkości posiadanego lub zarządzanego przedsiębiorstwa (małego lub średniego) w różny sposób – jako korzystne, bądź niekorzystne – postrzegają owe działania.

Najwyżej przedsiębiorcy ocenili uruchomienie Świętokrzyskiego Centrum Innowacji i Transferu Technologii oraz funkcjonowanie Świętokrzyskiej Agencji Rozwoju Regionalnego.

W przedstawionych opiniach na temat zachowań władz samorządu lokalnego przedsiębiorcy dostrzegają istotne dysproporcje między oceną założeń a efektami realizowanej w regionie strategii rozwoju. Chociaż na podstawie przeprowadzonych badań, ze względu na ich inne ukierunkowanie, trudno wskazać jednoznacznie przyczyny tego zjawiska, to warto, by szczególnie władze regionalne podjęły właściwe kroki w celu ich diagnozy. Można jednak przypuszczać, że problem tkwi nie w diagnozie, lecz w podjęciu odpowiednich działań naprawczych.

W opinii małych przedsiębiorców pozytywnym działaniem władz lokalnych na rzecz stymulowania przedsiębiorczości było także uruchomienie inkubatorów przedsiębiorczości w Starachowicach i Ostrowcu Świętokrzyskim<sup>8)</sup>.

Wskazane powyżej szczegółowe działania samorządu terytorialnego świadczą o konieczności prowadzenia nie tylko dialogu partnerskiego z przedsiębiorcami, ale i o niezbędnej jego aktywności – zarówno na płaszczyźnie społecznej, jak i gospodarczej. Przekonanie to znajduje potwierdzenie w wynikach badań prezentujących działalność samorządu na tle innych czynników makrootoczenia małych i średnich przedsiębiorstw w Regionie Świętokrzyskim (tabela 3).

Na podstawie powyższego zestawienia tabelarycznego można zauważyć znaczną rolę, jaką odgrywa,



Tab. 3. Wpływ na małe i średnie przedsiębiorstwa wybranych czynników makrootoczenia

Wyszczególnienie	Ogółem	Respondenci w przedsiębiorstwach	
		małych	średnich
Popyt na rynku lokalnym i regionalnym	3,38	3,94	2,47
Wysokość obciążeń czynszowych, koszty mediów i podatków lokalnych	3,09	3,26	1,75
Aktywność samorządu	1,50	1,36	1,76
Dostęp do informacji gospodarczej	2,32	2,27	2,40
Klimat do inwestowania w regionie	2,52	2,44	2,64
Polityka gospodarcza władz lokalnych i regionalnych	2,25	2,21	1,40
Brak wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy	2,23	2,40	1,95

Skala przyjętych wag: od 0 – brak wpływu do 5 – bardzo duży wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

zdaniem przedsiębiorców, aktywność samorządu, a w szczególności zaś jej wymiar gospodarczy, w kształtowaniu sprzyjających warunków do prowadzenia działalności gospodarczej w Regionie Świętokrzyskim. Potwierdza to sformułowaną tezę o konieczności bliskiego, partnerskiego współdziałania samorządów i przedsiębiorców. Jednym z pierwszych kroków wykonanych na drodze do uzyskania porozumienia było zaproszenie przedstawicieli Staropolskiej Izby Przemysłowo-Handlowej, jako instytucji zrzeszającej przedsiębiorców do prac nad strategią rozwoju Regionu Świętokrzyskiego.

## Zakończenie

**C**hcąc podsumować przedstawione wyniki badań, można stwierdzić, że samorząd Regionu Świętokrzyskiego prowadzi działania zgodne z oczekiwaniami przedsiębiorców. Z pewnością owa zgodność może zostać wykorzystana jako podstawa będąca fundamentem partnerstwa. Przy czym partnerstwo może okazać się także ważnym elementem konstruktywnym oddziałującym na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. To zaś wydaje się niezwykle istotne szczególnie w perspektywie zbliżającego się członkostwa naszego kraju w Unii Europejskiej.

Umocnienie więzi między samorządem a przedsiębiorcami może bowiem przyczynić się w zasadniczy sposób do efektywniejszego pozyskania i wykorzystania środków z funduszy strukturalnych, jakie będzie mógł uzyskać Region Świętokrzyski.

prof. dr hab. Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański,

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni  
dr Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz  
Akademia Świętokrzyska w Kielcach

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Celem artykułu jest – na podstawie prowadzonych od kilku lat badań empirycznych – próba przedstawienia zakre-

su dotychczasowego partnerstwa samorządu terytorialnego z przedsiębiorcami. Kluczowym obszarem analizy jest wskazanie roli, jaką ten rodzaj partnerstwa może odegrać w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

<sup>2)</sup> W Polsce funkcjonuje ponad 3,5 miliona małych i średnich przedsiębiorstw, co stanowi, 99,5% ogółu przedsiębiorstw. Zapewniają one 67% miejsc pracy oraz tworzą 48,6% PKB. Por. K. WACH, *Kreowanie przedsiębiorczej Europy*, „Rzeczpospolita” 2004, nr 27.

<sup>3)</sup> Za gospodarkę lokalną i regionalną można uznać działania na rzecz rozwoju danej jednostki terytorialnej. Za taką gospodarkę można uznać także działania społeczno-gospodarcze, które wykorzystują lokalne i regionalne czynniki i ograniczenia rozwoju. Szerzej na ten temat: A. POTO-CZEK, *Stymulowanie rozwoju lokalnego – perspektywa społeczna i organizacyjna*, ROSIOŚK w Toruniu, Toruń 2001, s. 3.

<sup>4)</sup> Szerzej na ten temat: A. SZTANDO, *Warunki rozwoju lokalnej polityki gospodarczej jako istotnego elementu otoczenia przedsiębiorstwa*, [w:] E. NIEDZIELSKI (red.), *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2002, s. 183–196.

<sup>5)</sup> Powinna ona zakładać pole dla zjawisk chaotycznych, dla teorii katastrof. Por. M. SZCZEPAŃSKI, *Strategie rozwoju regionalnego – dyskusja redakcyjna*, „Regiony Polski” 2001, nr 1(2), s. 19.

<sup>6)</sup> Badanie zrealizowano w maju 2003 roku na próbie 329 przedsiębiorstw małych i średnich wylosowanych według schematu losowania warstwowego proporcjonalnego. W próbie reprezentowana jest większość sekcji EKD, w tym: przemysł, budownictwo, handel, transport. W wytypowanych do próby sekcjach działalności gospodarczej zarejestrowanych w rejestrze REGON było w województwie świętokrzyskim 2281 małych i średnich przedsiębiorstw zaklasyfikowanych do sektora prywatnego.

<sup>7)</sup> Na przykład w 2003 roku w budżecie województwa świętokrzyskiego wygenerowano środki finansowe na rozwój przedsiębiorczości w przetwórstwie przemysłowym w wysokości 21 585 zł. Por. „Dziennik Urzędowy Województwa Świętokrzyskiego” z 2003 roku nr 119, poz. 1072.

<sup>8)</sup> Szerzej na temat tych inicjatyw: B. NOGALSKI, A. WÓJCIK-KARPACZ, *Rola inkubatorów przedsiębiorczości we wspomaganie rozwoju przedsiębiorstw w Regionie Świętokrzyskim*, [w:] J. OSTASZEWSKI (red.), *Pobudzenie małej i średniej przedsiębiorczości*, SGH, Warszawa 2003, s. 290–300.

# Postrzeganie firmy jako pracodawcy przez odbiorców wewnętrznych

*Agnieszka Izabela Baruk*

## Przyczyny rozbieżności pomiędzy wizerunkiem pożądanym a rzeczywistym

**K**reowanie wizerunku przez przedsiębiorstwo ma na celu zbudowanie i utrwalenie w świadomości odbiorców ściśle określonego wyobrażenia o firmie jako pracodawcy. W praktyce jednak często obraz firmy ukształtowany wśród odbiorców znacznie się różni od tego, jak przedsiębiorstwo chciałoby, aby je postrzegano. Może to wynikać z trzech zasadniczych przyczyn. Po pierwsze, organizacja może nie podejmować aktywnych działań zmierzających do budowania pożądanego wizerunku, co może być spowodowane niedostrzeganiem rangi tego problemu i jego znaczenia w kreowaniu obrazu firmy jako całości. Luka wizerunkowa może też być spowodowana zachowywaniem przez przedsiębiorstwo biernej postawy w nadziei, że to sami członkowie organizacji w sposób nieformalny będą przekazywać innym jednostkom przesłanie promujące określony obraz pracodawcy. Oczywiście wspomniana forma spełnia bardzo istotną funkcję wspierającą podejmowanie przemyślanych i kompleksowych działań w zakresie kreowania wizerunku w przypadku, kiedy pracownicy odczuwają satysfakcję z przynależności do danej organizacji. Nie można jednak traktować jej jako podstawowej lub jedynej metody tworzenia zamierzonego obrazu przedsiębiorstwa. Ponadto, firma może w trakcie budowania swojego wizerunku jako pracodawcy popełniać błędy, które wpływają na ukształtowanie ostatecznego obrazu w świadomości odbiorców.

Dysfunkcje takie mogą być wynikiem chociażby niewłaściwie funkcjonującego systemu informacyjnego, jego całkowitego braku lub braku odpowiednio wykwalifikowanych kadr. Umiejętne i skuteczne kształtowanie wizerunku wymaga bowiem wysokich umiejętności z zakresu *public relations*, *publicity* itp. Inną przyczyną rozbieżności pomiędzy postrzeganiem firmy przez odbiorców a tym, jaki swój obraz próbuje ona zbudować, jest przekazywanie nieprawdziwych informacji w przekonaniu, iż wystarczy stwarzać pozory organizacji dbającej o ludzi i głośno o tym mówić, nie przenosząc głoszonych deklaracji na praktyczne działania. Poza wymienionymi czynnikami należy także pamiętać, że wizerunek, który kreuje firma,

może być zniekształcony w następstwie pojawienia się pewnych stereotypów myślowych przejawiających się przenoszeniem pewnych ogólnych tendencji widocznych na rynku pracy na sytuację konkretnego przedsiębiorstwa zgodnie z zasadą, że jeżeli wszędzie jest źle, to w żadnej firmie nie może być dobrze.

Jednak podstawowym, o ile nie najważniejszym czynnikiem decydującym o odmiennym postrzeganiu danej firmy, jest czynnik podmiotowy określający, kto występuje w roli odbiorcy przesłania promującego wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Inaczej będą je bowiem widzieć pracownicy aktualnie w nim zatrudnieni, a inaczej osoby tworzące zewnętrzny rynek pracy, które stanowią grupę potencjalnych członków danej organizacji. Dlatego mówiąc o wizerunku można wskazać różne jego rodzaje, jednak z uwagi na ograniczenia objętości artykułu, autorka przedstawiła w nim jedynie zagadnienia związane z postrzeganiem firmy przez odbiorców wewnętrznych, czyli jej pracowników.

## Warunki kreowania przez pracowników pozytywnego wizerunku firmy

**O** osoby zatrudnione w firmie postrzegają ją przez pryzmat wzajemnych relacji interpersonalnych, jakie łączą każdą z nich z innymi pracownikami oraz z przełożonymi. Jeżeli relacje poziome i pionowe oceniane są przez daną osobę jako dobre lub bardzo dobre, ma ona poczucie więzi z pozostałymi pracownikami, dzięki czemu środowisko, w którym pracuje, uważa za przyjazne. W przypadku relacji pionowych istotną kwestią jest również forma sprawowania przywództwa przez bezpośredniego przełożonego oraz menedżerów wyższych szczebli. Znajduje to odzwierciedlenie w aktywnym współuczestniczeniu pracownika w formułowaniu celów organizacji i ich realizowaniu lub też przejawia się jego biernością i automatycznym wypełnianiem przydzielonych mu zadań, bez konieczności podejmowania własnej inicjatywy, która może być nawet źle widziana. Wykreowanie i utrwalenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wymaga między innymi od członków kierownictwa firmy posiadania wysokiego poziomu empatii, przejawiającej się umiejętnością zrozumienia zach-

wań i uczuć innych osób. Muszą oni cechować się zdolnością samoświadomości, czyli świadomości własnych mocnych stron i słabości, gdyż inaczej nigdy nie będą w stanie zrozumieć drugiego człowieka. Im więcej wie się bowiem o sobie, tym więcej wie się o innych, a to z kolei jest warunkiem efektywnej wzajemnej współpracy<sup>1)</sup>.

Relacje wertykalne poprzez swoją formę i charakter obejmują różne sposoby wywierania wpływu na pracowników przez pracodawcę w ramach procesów doskonalenia, selekcji itp. Dlatego w dużym stopniu zależy od nich to, czy pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy zawodowej oraz czy ich zdaniem, mogą zaspokajać własne potrzeby samorealizacji. Jeżeli w opinii pracowników w firmie stworzono im warunki pozwalające na ich indywidualny rozwój i spełnienie oczekiwań zawodowych oraz osobistych, identyfikują się z jej celami oraz postrzegają jako atrakcyjnego pracodawcę, zgodnie ze znaną w psychologii zasadą tzw. potęgi entuzjazmu i optymizmu<sup>2)</sup>.

Kształtując więzi hierarchiczne należy zapewnić pracownikom następujące warunki:

- klimat zaufania i otwartości,
- dwukierunkowy przepływ wystarczających, aktualnych i prawdziwych informacji,
- równość szans rozwoju,
- pozycję wewnątrz firmy adekwatną do twórczego wkładu danej osoby w realizację celów organizacji,
- atmosferę wiary we wspólny długookresowy sukces,
- optymizm i empatię,
- wysoki stopień pewności zatrudnienia.

Spełnienie wymienionych warunków sprzyja zdobyciu poparcia pracowników w procesie kreowania pożądanego z punktu widzenia pracodawcy wizerunku, pozwalając jednocześnie na spełnienie ich oczekiwań pracowniczych i ludzkich. Pracownicy spełniają bowiem rolę nośnika przesłania informacyjnego odzwierciedlającego ich opinie na temat firmy jako pracodawcy. Jeżeli nie są zadowoleni, transmitowane przez nich komunikaty z reguły nie są zgodne z obrazem przedsiębiorstwa kreowanym przez nie formalnymi kanałami przekazu. Z drugiej strony, słowa pracowników

cieszą się z pewnością zdecydowanie większą wiarygodnością, gdyż ich źródłem są osoby bezpośrednio zaangażowane w działalność firmy. Dlatego też pracownicy oraz ich potrzeby muszą znajdować się wśród najważniejszych celów realizowanych przez firmę.

Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez agencję Fleishman-Hillard wśród menedżerów *public relations* z 80 firm amerykańskich oraz 113 europejskich jednoznacznie wskazują, że pracownicy zajmują ważne miejsce w hierarchii grup otoczenia podmiotowego, uznanych za wiodące ze względu na proces kreowania wizerunku firmy (tabela 1). Aczkolwiek wspomniane badania dotyczyły ogólnego wizerunku przedsiębiorstwa, ich wyniki można także odnieść do firmy jako pracodawcy, gdyż stanowi on integralną część wizerunku ogólnego. Zasadniczym wnioskiem, jaki nasuwa się podczas analizowania danych zawartych w tabeli 1, jest fakt, iż pracownicy w firmach europejskich są uznawani za grupę zajmującą wyższą pozycję w porównaniu z firmami amerykańskimi, wśród których członkowie organizacji jednak również należą do najważniejszych grup uczestniczących w procesie budowania wizerunku.

Należy podkreślić, że w porównaniu z kreowaniem ogólnego wizerunku firmy, budowanie jej wizerunku jako pracodawcy przez pracowników odbywa się w odmiennej formie. W procesie tworzenia ogólnego *image'u* firmy równie istotne, a może nawet istotniejsze od komunikatów werbalnych są przesłania o charakterze niewerbalnym. Zachowanie pracowników, ich wygląd, sposób ubierania, nabywane przez nich produkty itp. w pierwszym rzędzie są widoczne dla otoczenia, którego uczestnicy na tej podstawie wyrabiają sobie opinie o całej organizacji, często nie wchodząc w tym celu w bezpośrednie relacje interpersonalne z pracownikami danej firmy. Natomiast w przypadku wkładu pracowników w budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy, najważniejsza jest treść komunikatów werbalnych kierowanych nieformalnymi kanałami informacyjnymi do uczestników zewnętrznego rynku pracy. Formy niewerbalne mogą jedynie wzmacniać przekaz werbalny, nie odgrywają jednak roli pierwszoplanowej.

**Tab. 1. Grupy otoczenia podmiotowego firmy uznane za kluczowe przez menedżerów amerykańskich i europejskich**

Odpowiedzi menedżerów amerykańskich (w %)	Odpowiedzi menedżerów europejskich (w %)
Udziałowcy – 53	Udziałowcy – 48
Analitycy finansowi – 51	Pracownicy – 35
Pracownicy – 49	Analitycy finansowi – 29
Politycy – 23	Dziennikarze mediów ekonomicznych – 21
Dziennikarze mediów ekonomicznych – 18	Politycy – 19
Dostawcy, pośrednicy – 11	Dostawcy, pośrednicy – 11
Środki masowego przekazu – 6	Środki masowego przekazu – 7
Spółeczeństwo – 6	Spółeczeństwo – 6
Grupy nacisku – 3	Grupy nacisku – 0

Źródło: W. BUDZYŃSKI, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 83.

## Uwarunkowania informacyjne postrzeżenia firmy przez pracowników

**P**ostrzeżenie przez pracowników przedsiębiorstwa, zgodne z jego intencjami, wymaga stworzenia nowoczesnego systemu komunikacji, który pozwoli na sprawny przepływ informacji w wymiarze wertykalnym i horyzontalnym – zarówno w samej organizacji, jak i między firmą oraz jej otoczeniem zewnętrznym. Szczególnie istotną rolę w odniesieniu do kreowania wizerunku firmy spełnia transfer informacji pomiędzy kadrą kierowniczą przedsiębiorstwa oraz pracownikami wykonawczymi, przy czym system taki powinien uwzględniać konieczność dwukierunkowego przepływu zbiorów informacyjnych. Zarówno kierownictwo organizacji, jak i pozostali pracownicy występować powinni bowiem w podwójnej roli nadawców i odbiorców przesłania informacyjnego, spełniając je w aktywny sposób. Sprzyja to nie tylko przekazywaniu określonych wiadomości z góry na dół, ale pozwala także odbierać sygnały wysyłane przez pracowników w reakcji na docierające do nich komunikaty. Umożliwia ponadto emitowanie przez pracowników określonych informacji z ich własnej inicjatywy, odzwierciedlających ich opinie i spostrzeżenia na temat praktyki personalnej firmy oraz produktów oferowanych im w jej ramach, jak również na temat działań podejmowanych przez menedżerów w innych dziedzinach, takich jak: marketing, działalność badawczo-rozwojowa, produkcja, w których przygotowaniu i realizacji powinni aktywnie uczestniczyć.

Uprawomocnienie kompetencji decyzyjnych pracowników (*empowerment*)<sup>3)</sup> prowadzi do podejmowania szybszych i lepszych decyzji przez członków organizacji realizujących operacje ulokowane w miejscu najbardziej sprzyjającym takim decyzjom (tzw. *genba*)<sup>4)</sup>, którzy znajdują się ponadto najbliżej odbiorców nabywających produkty oferowane przez przedsiębiorstwo w ramach marketingu transakcyjnego. Dzięki

takiemu rozwiązaniu pracownicy silniej angażują się w działania firmy, czują się bardziej umotywowani i z nią związani. Zaufanie, jakim obdarza ich firma, wpływa z kolei na postrzeżenie jej jako pożądanego pracodawcy.

Poczucie możliwości wywierania wpływu na funkcjonowanie firmy prowadzi do utożsamiania się z nią w osiąganiu wyznaczonych celów, które są wówczas postrzegane jako wspólne dążenia całego zespołu pracowniczego i poszczególnych jednostek wchodzących w jego skład. Z drugiej strony system informacyjny powinien umożliwiać sprawny i szybki przepływ informacji pomiędzy równorzędnymi (ze względu na ich umiejscowienie w strukturze organizacyjnej) komórkami firmy. Jest to bowiem warunek niezbędny do podjęcia i utrwalenia harmonijnej współpracy między nimi. Sprawne komunikowanie się w wymiarze horyzontalnym jest także istotne w przypadku realizacji określonych projektów przez zespoły międzywydziałowe, utworzone z członków organizacji zatrudnionych na stałe na stanowiskach pracy przypisanych do różnych działów czy pionów firmy. Odnosi się to szczególnie do przedsiębiorstw płasko skonfigurowanych zgodnie z założeniami procesowego modelu organizacyjnego, który coraz częściej jest stosowany w praktyce. Projektując system informacyjny, nie można zapominać o potrzebach komunikacyjnych związanych z zatrudnianiem pracowników, którzy wykonują swoje obowiązki poza siedzibą firmy w ramach telepracy lub *telecommutingu*<sup>5)</sup>.

Widać zatem, że system taki musi pozwalać na przepływ informacji wewnątrz organizacji, w jej otoczeniu oraz między nimi. Potrzeby informacyjne członków organizacji (tabela 2) mogą być zaspokojone nie tylko dzięki oficjalnemu obiegowi informacji, ale także poprzez ich przepływ w nieformalnych kanałach przekazu. Nieformalne komunikowanie się ma wyjątkowo duże znaczenie w odniesieniu do postrzeżenia firmy przez jej nabywców wewnętrznych oraz kształ-

**Tab. 2. Różnorodność potrzeb informacyjnych pracowników ze względu na czynnik czasu**

Czynnik czasu	Rodzaj potrzeby	Dążenia pracowników do zaspokojenia potrzeby
Przeszłość i teraźniejszość	Potrzeba uzyskania informacji indywidualnej	Dążą do uzyskania podstawowej informacji na temat efektywnego wykonywania powierzonych im pracy, w tym informacji wspierającej pozytywne nastawienie do wykonywanych zadań.
	Potrzeba uzyskania informacji ogólnej	Dążą do uzyskania informacji na temat efektywności działań całej organizacji i stopnia realizacji jej celów.
	Potrzeba informacji porównawczej	Dążą do uzyskiwania informacji zwrotnej dotyczącej efektów ich pracy na tle innych pracowników, co motywuje ich do podejmowania kolejnych wyzwań, sprzyja kształtowaniu wizerunku firmy, odczuwaniu dumy ze swojej roli w realizacji określonych procesów, poczuciu własnego wkładu w osiąganie celów firmy.
Teraźniejszość i przyszłość	Potrzeba przynależności do organizacji	Dążą do uzyskania informacji na temat celów firmy, aby móc się z nimi identyfikować.
	Potrzeba współodpowiedzialności za los firmy	Dążą do uzyskania prawa do uczestniczenia w procesie decyzyjnym.
Przyszłość	Potrzeba informacji dotyczących przyszłych wydarzeń	Dążą do uzyskiwania informacji o możliwych alternatywach rozwoju firmy i możliwości uczestniczenia we współdecydowaniu o ich wyborze

Źródło: opracowanie własne.



towania w ich świadomości określonego obrazu danej organizacji. Tym bardziej, że informacje przekazywane pomiędzy pracownikami drogą nieformalną uważane są za bardziej wiarygodne. Często też zdecydowanie szybciej rozprzestrzeniają się wśród pracowników.

Należy podkreślić, że pracownicy postrzegający firmę w dodatnim świetle, przejawiają wyjątkowo duże zaangażowanie i lojalność wobec niej nie tylko wówczas, gdy dynamicznie się ona rozwija, ale także wtedy, kiedy znajduje się w trudnej sytuacji wymagającej podjęcia daleko idących (często wręcz drastycznych) rozwiązań. Są bowiem skłonni poddać się takim ograniczeniom, co więcej, często sami występują z propozycjami narzucenia sobie takich ograniczeń w imię wyjścia z sytuacji kryzysowej wspólnymi siłami, ponieważ silnie identyfikują się z przedsiębiorstwem, które traktują nie tylko w kategoriach pracodawcy, ale przede wszystkim wspólnoty połączonej podobnymi dążeniami.

### Zakończenie

**M**ożna powiedzieć, że pracownicy spełniają obecnie rolę ambasadorów wizerunku firmy<sup>6)</sup>, co dodatkowo przemawia za koniecznością ich równorzędnego traktowania przez pracodawcę. Stanowią oni pomost pomiędzy wewnętrzną marką firmy i zewnętrznym środowiskiem. Mają dzięki temu ogromny wpływ na sposób postrzegania organizacji przez odbiorców zewnętrznych. Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy pamiętać, że podczas kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy powinno się kłaść głównie nacisk na jego uwarunkowania emocjonalne, a nie funkcjonalne<sup>7)</sup>. Wynika to z faktu, że wartości emocjonalne są komunikowane nie tylko poprzez formalną aktywność promocyjną przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim drogą interakcji zachodzących między aktualnymi pracownikami organizacji i pozostałymi odbiorcami działań podejmowanych w ramach marketingu personalnego.

Amerykański tygodnik „Fortune”, od lat systematycznie publikujący ranking 100 najlepszych pracodawców w USA, w styczniu 2002 roku po raz pierwszy przedstawił listę 10 firm europejskich ocenionych najwyżej jako pracodawcy. Okazuje się, że Europejczycy, podobnie jak pracownicy amerykańscy, cenią w miejscu pracy rodzinną atmosferę oraz możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Spełnienie tych warunków w dużym stopniu wpływa na pozytywny obraz firmy w świadomości pracowników. W tabeli 3 wymienione zostały firmy najwyżej ocenione przez pracowników europejskich.

dr Agnieszka Izabela Baruk

Katedra Ekonomiki  
i Organizacji Agrobiznesu  
Akademia Rolnicza w Lublinie

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por. T. BOURNER, *Personal Development to Improve Management Performance: a Plain Manager's Guide*, „Management Development Review” 1996, vol. 9, nr 6, s. 7.
- <sup>2)</sup> W. BUDZYŃSKI, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 118.
- <sup>3)</sup> Por. J. BRILMAN, *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 374–350.
- <sup>4)</sup> Genba oznacza po japońsku właściwe miejsce, gdzie dana czynność powinna zostać zrealizowana. W odniesieniu do organizacji powinno być to takie miejsce, w którym realizując określone zadanie lub proces, zwiększa się zadowolenie nabywcy. Zdaniem autorki dotyczy to zarówno odbiorców zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Por. T.J. PETERS, R. H. WATERMAN, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000, s. 354.
- <sup>5)</sup> *Telecommuting* został szerzej omówiony [w:] A. BARUK, *Rozwój kariery zawodowej a kształtowanie wizerunku firmy*, [w:] *Public relations. Materiały z II Kongresu PR*, pod red. D. TWORZYDŁY, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2003, s. 392–394.
- <sup>6)</sup> Por. S. HEMSLEY, *Internal Affairs*, „Marketing Week” 1998, nr 53, s. 49–50.
- <sup>7)</sup> Por. L. de CHERNATONY, F. HARRIS, F. DALL'OLMO RILEY, *Added Value: Its Nature, Roles and Sustainability*, „European Journal of Marketing” 2001, nr 4.

Tab. 3. 10 najlepszych pracodawców europejskich w 2002 roku według „Fortune”

Firma	Kraj pochodzenia	Branża
Novo Nordisk	Dania	Farmaceutyczna
ST Microelectronics	Szwajcaria	Elektroniczna
Skandia	Szwecja	Ubezpieczeniowa
Morgan Stanley	Wielka Brytania	Bankowość inwestycyjna
ING Group	Holandia	Usługi finansowe
Porsche	Niemcy	Motoryzacyjna
L'Oreal	Francja	Kosmetyczna
Nokia	Finlandia	Telekomunikacyjna
San Raffaele	Włochy	Biomedycyna
Pret A Manger	Wielka Brytania	Gastronomiczna

Źródło: 10 najlepszych pracodawców europejskich, www.hrk.pl

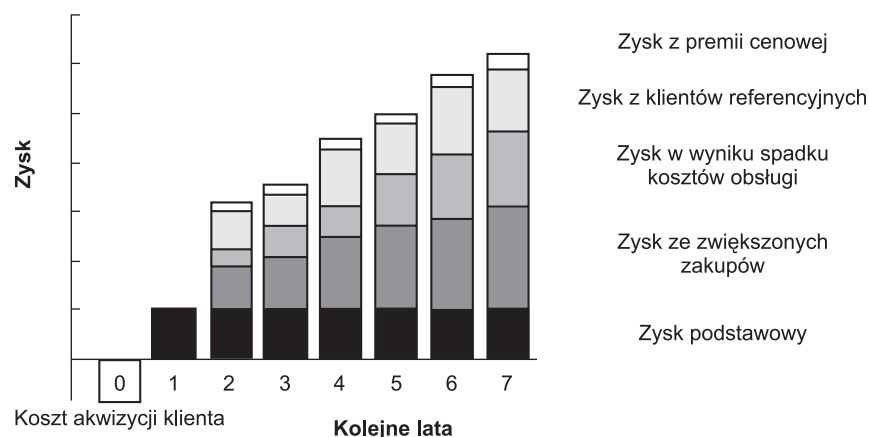
# Strategia optymalizacji relacji z klientem

Grzegorz Urbanek

## Fazy relacji z klientem i cykl zakupowy

W dzisiejszych czasach klienci są „trudniejsi” niż to miało miejsce dawniej. Ta powszechna w świecie tendencja jest również wyraźnie widoczna w Polsce. Klienci dokonują wydatków rozsądniej, co oznacza, że za swoje pieniądze oczekują rzeczywistej wartości.

Zdobycie lojalności takiego nowego typu klienta stanowi dla firmy duże wyzwanie. Jeżeli starania zostaną jednak zakończone powodzeniem, oznacza to dla firmy wymierne korzyści finansowe, o których szczególnie pisze F. Reichheld w swojej książce *The Loyalty Effect*.



Rys. 1. Źródła zysków z lojalnego klienta w kolejnych latach

Źródło: Reichheld F., Sasser W., (1990), *Zero Defections: Quality Comes to Service*, HBR 9-10.

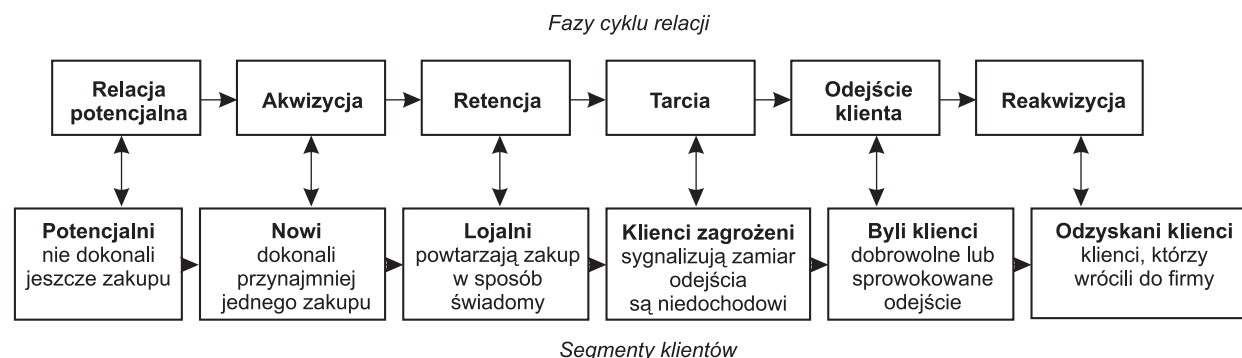
Pierwszym krokiem na drodze do sukcesu jest poznanie mechanizmów prowadzących do lojalności. Lojalność nie jest dana raz na zawsze. W relacjach firmy z klientem mogą występować różne etapy. Dla każdego etapu inaczej wyglądają wyzwania, jakie stają przed firmą. Ich celem jest zdobycie klienta, a potem jego utrzymanie<sup>1)</sup>. Realizacja tego celu wymaga właściwej identyfikacji głównych grup klientów i zrozumienia motywów ich działania na różnych etapach relacji.

Można wyróżnić sześć faz w relacjach firmy z klientami, co przedstawia rysunek 2.

Efektom lojalności jest powtarzający się cykl zakupowy (rysunek 3). Za każdym razem, gdy klient dokonuje zakupu, przesuwa się po jego szczeblach.

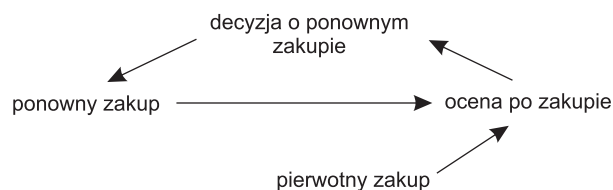
Pierwszy szczebel to zakup produktu po raz pierwszy. Potem następują dwie fazy formujące jego zachowania: jedna to ocena po zakupie, druga podjęcie decyzji o powtórny zakup. Jeżeli decyzja o powtórny zakupie zostanie podjęta, ten następuje. Sekwencja: zakup – ocena – decyzja o powtórny zakup – zakup tworzy pętlę, która może być powtarzana kilka albo nawet kilkaset razy w ciągu kontaktów klienta z firmą i jej produktami.

W przypadku zakupu samochodu cykl zakupowy może zostać powtórzony kilka, najwyżej kilkanaście razy w ciągu życia klienta. Gdy dotyczy produktów



Rys. 2. Cykl życia relacji i segmenty klientów

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 3. Cykl zakupowy**

Źródło: opracowane na podstawie: GRIFFIN J. (1997), *Customer Loyalty – How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass, s. 18.

częstego zakupu, np. usługa wywoływania filmu i robienia odbitek fotograficznych, może zostać powtórzona nawet kilkaset razy. Każdy obrót cyklu z jednej strony stwarza szansę na zacieśnienie relacji z kupującym, a z drugiej, stanowi zagrożenie dla jej trwania. Dokonanie zakupu i ocena tej decyzji przez klienta stanowi dla obu stron „moment prawdy”.

### Akwizycja – pozyskanie nowego klienta

**A**by cykl zakupowy w ogóle mógł mieć miejsce, należy doprowadzić do fazy pierwotnego zakupu, a więc zdobyć klienta. Gdyby proces myślowy konsumenta prowadzący do zakupu określonej marki był dobrze znany, zadanie podjęcia efektywnych działań, czyli takich, które nakłaniają konsumenta do określonego wyboru, byłoby stosunkowo łatwe. Niestety, uniwersalny i dokładny model zachowania konsumenta nie istnieje. Proces podejmowania decyzji przez konsumenta jest bardzo złożony i wpływa na niego wiele różnych czynników, takich jak cena lub stopień ryzyka związany z zakupem określonego wyrobu.

Zakup jest przełomowym ogniwem w łańcuchu możliwych stanów umysłu konsumenta w odniesieniu do marki. Doprowadzenie do zakupu wymaga podjęcia określonych działań w zależności od fazy stanu umysłu konsumenta (rysunek 4).

W przypadku, gdy segment rynku wie bardzo niewiele na temat marki, podstawowym zadaniem jest zbudowanie świadomości marki, począwszy od jej rozpoznawalności. Celowi temu może służyć komunikowanie informacji, które będą powtarzały nazwę firmy lub produktu. Komunikowanie to może się odbywać za pośrednictwem reklamy, poczty bezpośredniej, tablic reklamowych w miejscach sprzedaży itp.

Gdy segment docelowy znajduje się w stanie wysokiej świadomości marki, wysiłki powinny skoncentrować się na komunikowaniu informacji na temat podstawowych potrzeb, jakie zaspokaja marka.

Gdy marka jest znana, należy podjąć działania, które spowodują przychylnie nastawienie do niej konsumentów. W tej fazie działania marketingowe po-

winny wytwarzać pozytywne skojarzenia związane z marką.

W kolejnej fazie konsumenci mają pozytywne nastawienie do marki, ale nie oznacza to, że ją preferują w stosunku do oferty konkurentów. Dlatego należy podjąć działania, które stworzą preferencje w stosunku do danej marki, przede wszystkim poprzez komunikowanie jej wysokiej jakości i wyższej niż u konkurentów zdolności do zaspokajania potrzeb konsumentów.

Gdy konsumenci preferują daną markę, należy skłonić ich do jej zakupu. W tym celu należy przekonać konsumentów, że zakup marki jest im potrzebny i dla nich korzystny.

W przypadku, gdy konsument jest już przekonany do zakupu marki, należy podjąć działania, żeby rzeczywiście tego zakupu dokonał. Działania te mogą polegać na oferowaniu produktu po niższej cenie, oferowaniu dodatkowej korzyści przy zakupie lub propozycji wypróbowania wyrobu.

Bardzo skuteczną metodą doprowadzenia do pierwszego zakupu jest oferowanie dyskonta. Jest to jednak działanie krótkowzroczne. Oferując obniżki cen powodujemy, że klienci stają się wrażliwi na cenę, natomiast mniejszą uwagę przywiązują do jakości i serwisu oferowanego przez firmę. Dlatego bardzo trudno będzie przekształcić w ten sposób pozyskanego kupującego w klienta lojalnego i jednocześnie dochodowego dla firmy.

Pierwszy zakup produktu jest kluczowym elementem wpływającym na możliwość zdobycia lojalności klienta. Często pierwszy zakup jest zakupem próbnym. W tej fazie firma może pozytywnie albo negatywnie zaprezentować się kupującemu, zarówno jeżeli chodzi o sam produkt, jak i podejście jej pracowników, serwis, otoczenie, w którym została zawarta transakcja.

Po zakupie następuje świadoma i podświadoma faza jego oceny. Jeżeli klient jest zadowolony z zakupu następuje faza kolejna, czyli rozważanie możliwości powtórzenia zakupu. Większość menedżerów jest przekonana o tym, że istnieje ścisła korelacja pomiędzy zadowoleniem klienta a zachowaniami w obszarze zakupów polegającymi na zwiększeniu ich wielkości, stopy referencji i gotowości do płacenia więcej. Jak wykazały jednak badania, sama satysfakcja nie jest wystarczającym motywem do tego, żeby powtórzyć zakup produktu w tej samej firmie. Satysfakcja klienta w najlepszym razie jest tylko wspomogieniem transakcji pomiędzy sprzedającym i kupującym<sup>2)</sup>.

### Retencja i lojalność

**K**olejna faza cyklu zakupowego to podjęcie decyzji o powtórzeniu zakupu. Jak wspomniano wyżej, oprócz satysfakcji potrzebne jest



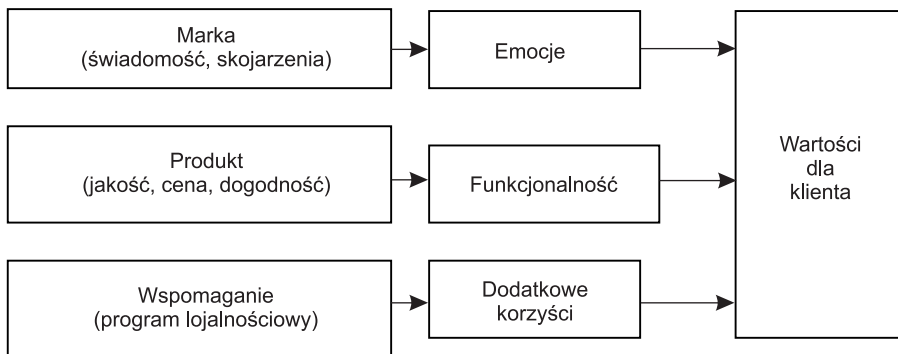
**Rys. 4. Etapy gotowości nabywcy do zakupu**

Źródło: opracowano na podstawie P. KOTLER, G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS, V. WONG (2002), *Marketing, Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa, s. 829.



silne przekonanie, że oferowany produkt lepiej służy do zaspokojenia potrzeb niż alternatywny. Przekonanie to może być wynikiem: obiektywnej wyższości produktu (zjawisko coraz radsze), silnej emocjonalnej więzi opartej na postrzeganiu marki, efektywnego oddziaływania programu lojalnościowego (karty stałego klienta, punkty itp.). Rysunek 5 przedstawia wpływ poszczególnych elementów na postrzeganą przez klienta wartość.

Znaczenie poszczególnych determinantów wartości dla klienta jest różne – w zależności od branży, ale także charakterystyki samego klienta.



**Rys. 5. Źródła wartości dla klienta**

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnią fazą cyklu jest samo dokonanie powtórnego zakupu. Mamy wtedy do czynienia z kupującym, który jest na najlepszej drodze do zostania klientem lojalnym. Jeżeli główną przyczyną, dla której klient powtarza zakupy, są bezpośrednie korzyści natury pieniężnej (korzystna relacja jakości do ceny, czy kosztowny program lojalnościowy), wtedy lojalność klienta jest słaba i podatna na oddziaływanie konkurencji. Jeżeli natomiast źródłem przywiązania do firmy lub marki jest wartość będąca efektem nawiązania obustronnie korzystnych relacji, lojalność oparta na takich podstawach ma znamiona trwałości. Lojalność prowadzi do powtarzalności cyklu zakupowego, którego rozciągłość czasowa zależy od rodzaju produktów.

W obliczu konkurencji cenowej lojalność klienta należy budować opierając się na nawiązaniu z klientem długoterminowego dialogu. Dialog ten pozwoli na kreowanie wartości po obu stronach związku. W rezultacie zerwanie lojalności ze strony klienta będzie dla niego kosztowne – zarówno w kategoriach ekonomicznych (utrata wartości), jak i psychologicznych.

Większość klientów jest pozytywnie nastawiona do wszelkich działań, które powodują, że czują się oni uprzywilejowani. Takie odczucia wywołuje przyjazna obsługa połączona z poczuciem indywidualnego traktowania. W przypadku małej firmy i niewielkiej liczby klientów osiągnięcie tego celu opiera się na osobistym kontakcie personelu z klientami. Gdy mamy do czynienia z dużą firmą i dziesiątkami lub setkami tysięcy klientów, kontakty osobiste muszą zostać wsparte odpowiednio skonstruowaną bazą danych. Baza danych powinna zapewnić szybki i łatwy w obsłudze dostęp do istotnych informacji o kliencie. W takiej

sytuacji nawet brak wcześniejszego kontaktu nie przeszkadza w nawiązaniu przez sprzedawcę przyjaznego dialogu z klientem i uzyskania przez tego ostatniego poczucia ciągłości obsługi.

### Tarcia i odejście klienta

**C**ykl zakupowy może zostać przerwany m.in. w wyniku błędów firmy, zmian w preferencjach konsumenta, których firma w porę nie zauważyła, a także działań konkurentów oferujących wyższą wartość dla klienta.

Badając przyczyny, dla których klienci przestają kupować, można wymienić następujące okoliczności<sup>3)</sup>:

- zmiany demograficzne, zmiany zamożności itp.;
- klient przestaje kupować produkty w danej kategorii,
- klient jest niezadowolony z ceny,
- klient jest niezadowolony z produktu lub ze sposobu, w jaki jest traktowany.

Zwykle przed odejściem klienta od firmy występuje okres, w którym jest on niezadowolony z relacji, ale w dalszym ciągu skłonny do

kontynuowania współpracy. W tym okresie pojawiają się tarcia. Klient ma dwie możliwości: może odejść od firmy, albo w jakiejś formie wyrazić swoje niezadowolenie licząc, że przyczyny jego problemów zostaną wyeliminowane. Wybór jednej z nich zależy między innymi od stopnia przywiązania do firmy (siły lojalności) oraz od tego, czy na rynku istnieją atrakcyjne dla klienta oferty konkurencyjne. Gdy lojalność jest oparta na monopolistycznej pozycji dostawcy, klient nie będzie mógł odejść i wtedy wcześniej lub później dotrze ze swoimi uwagami do sprzedającego. Gdy lojalność jest niska (oparta na aspektach głównie finansowych), a konkurenci oferują atrakcyjne produkty, klient prawdopodobnie odejdzie. Najbardziej niejednoznaczna sytuacja ma miejsce, gdy lojalność jest wysoka i jednocześnie dostępne są alternatywy. W takim przypadku klient, mimo że wymaga to pewnego wysiłku z jego strony, będzie chciał dać firmie szansę na poprawę. W jej interesie jest z tej szansy skorzystać. Aby nie przeoczyć niezadowolenia klienta, należy wprowadzić system ułatwiający wyrażanie przez niego opinii. Sygnały świadczące o niezadowoleniu klienta i możliwości jego utraty można też uzyskać z analizy transakcyjnej bazy danych. Zmniejszenie częstotliwości i wielkości zakupów może być sygnałem o pojawiających się tarciach.

Najczęściej wymienianą przez menedżerów przyczyną odejścia klientów jest zbyt wysoka cena. W takiej sytuacji najlepszym środkiem zaradczym wydaje się redukcja ceny, która może też przybierać formy okresowej wyprzedaży, kuponów, promocji itp. Takie działanie najczęściej nie przynosi trwałej poprawy sytuacji. Co więcej, może przyczynić się do jej znacznego pogorszenia. Źle stosowane promocje mogą prze-

kształcić lojalnych klientów w klientów zorientowanych na obniżki. W efekcie wszystkie firmy muszą stosować agresywne programy promocyjne, co „psuje” klientów. Klient, który nie dostanie kuponu, czuje się oszukany, natomiast ten, który go dostanie, uważa to za oczywiste i nie czuje się wyróżniony.

W większości przypadków redukcja ceny nie jest właściwą strategią, a to dlatego, że rzeczywista przyczyna odejścia klientów nie leży najczęściej w zbyt wysokich cenach. Dokładna analiza odejść klientów pokazuje, że najważniejszą przyczyną jest niezadowolenie z jakości produktu, albo sposobu obsługi.

Dlatego w budowaniu relacji z klientem ważne jest unikanie obniżek cen. Nacisk w kontaktach powinien być postawiony na budowanie dodatkowej wartości, dzięki lepszemu dostosowaniu oferty do potrzeb klienta, a nie dzięki niższej cenie. Dyskonta nie tylko nie budują rzeczywistej lojalności, ale stanowią zagrożenie dla budowanej relacji. Dokonując dyskonta wysyłamy klientowi następujące sygnały<sup>4)</sup>:

- nasza normalna oferta jest zbyt drogo wyceniona; zapłata normalnej ceny oznacza „nabranie” klienta;
- uwaga klienta koncentruje się na cenie produktu, a nie jego wartości;
- klienci są zachęceni do poszukiwania alternatywnych ofert, ponieważ konkurenci idąc tym samym śladem obniżają ceny.

Odejście dotychczas lojalnego klienta powoduje dla firmy określone straty, których wielkość często jest nieuświadomiona. Jest to spowodowane m.in. brakiem narzędzi do monitorowania odejść klientów, a także przeświadczeniem, że negatywne skutki związane z ich odejściem zostaną zrekompensowane z nawiązką dzięki pozyskaniu nowych klientów. Tymczasem strata lojalnego klienta nie może być zrekompensowana pozyskaniem nowego. Klient „stary” jest wart więcej, niż „nowy”, co wynika z ekonomicznych skutków lojalności przedstawionych na rysunku 1.

Najważniejszym elementem, który może wpłynąć na redukcję niezadowolonych klientów i przeciwdziałać temu faktowi, jest ciągłe monitorowanie zachowań najlepszych klientów i odpowiednie wczesne wykrywanie ich niezadowolenia, czemu może służyć analiza baz danych. Można również po fakcie badać i naprawiać przyczyny, dla których klienci odeszli od firmy.

## Reakwizycja – odzyskanie klienta

Z tych samych przyczyn, dla których nie zwraca się należytej uwagi na utrzymanie lojalności klientów, rzadko podejmowane są próby odzyskania straconych klientów. Firmy widzą straconych klientów jako martwe możliwości. Tymczasem tak nie jest – badania wskazują, że przywrócenie klienta jest tańsze niż pozyskanie nowego.

Badania Marketing Metrics<sup>5)</sup> wykazały, że łatwiej jest odzyskać utraconego klienta niż pozyskać nowego. Badania pokazały, że prawdopodobieństwo sprzedaży do aktywnego klienta wynosi 60–70%, 20–40% to prawdopodobieństwo sprzedaży do utraconego klienta, a tylko 5–20% do potencjalnego<sup>6)</sup>.

Dlatego łatwiej sprzedać straconemu klientowi niż nowemu. Po pierwsze, o utraconym kliencie posiadamy informacje w bazie danych. Na przykład wiemy

**Tab. Porównanie zwrotu z inwestycji: zdobycie nowego – odzyskanie starego klienta**

Wysyłka	Koszt wysyłki na 1 klienta	Sprzedaż na 1 klienta	Wynik na 1 klienta	Zwrot na inwestycji
Lista zewnętrzna	\$57	\$70	\$13	23%
Byli klienci	\$28	\$88	\$60	214%

Źródło: GRIFFIN J., LOWENSTEIN W. (2001), *Customer Wingback: How to Recapture Lost Customers and Keep Them Loyal*, Jossey-Bass, s. 13.

o nim, że nigdy nie odpowiadał na ofertę telemarketingu, natomiast odpowiadał na wysyłkę katalogu. Jeśli tak, to nie marnujemy pieniędzy na telefon, tylko od razu stosujemy najbardziej efektywny w przeszłości sposób dotarcia do klienta.

Poniższy przykład ilustruje tę zasadę. Firma wysyłkowa przeprowadziła test polegający na wysłaniu takiej samej oferty do klientów z dwóch list: listy klientów utraconych oraz listy pozyskanej z zewnątrz. Tabela przedstawia uzyskane rezultaty:

Jak widać, efekt w postaci zwrotu z inwestycji polegającej na przyciągnięciu do firmy utraconego klienta może być dużo większy, niż z inwestycji w pozyskanie nowego.

## Podsumowanie

O becnie kluczem do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest klient. Optymalizacja relacji z klientem na każdym etapie jej cyklu życia jest procesem dynamicznym, integrującym w sobie różnorakie działania, które mają na celu doprowadzenie do zdobycia jego długoterminowej lojalności. Rosnąca konkurencja i lepsza świadomość „prawdziwej wartości” po stronie klienta powodują, że zdobycie trwałej lojalności jest zadaniem coraz trudniejszym. Z drugiej strony, rozwój techniki informatycznej daje nowe możliwości oddziaływania marketingowego. Połączenie wiedzy marketingowej i psychologicznej z nowoczesnymi technikami informatycznymi i statystycznymi przy wykorzystaniu konsumenckich baz danych pozwala na nawiązanie z klientem partnerskiego związku. Efektem tego związku jest wykreowanie po stronie klienta wartości, która jest trudna do skopiowania przez konkurentów i stanowi tym samym silny fundament przewagi konkurencyjnej.

dr Grzegorz Urbanek

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Uniwersytetu Łódzkiego

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Zob. M.W. LOWENSTEIN (1997), *The Customer Loyalty Pyramid*, Greenwood Publishing Group.

<sup>2)</sup> *Op.cit.*

<sup>3)</sup> Zob. A.M. HUGHES, *Exit, Voice and Customer Loyalty*, w: www.dbmarketing.com/articles

<sup>4)</sup> Zob. A.M. HUGHES (2000), *Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable Customer-Based Marketing Plan*, McGraw-Hill.

<sup>5)</sup> Firma konsultingowa zajmująca się między innymi badaniami marketingowymi.

<sup>6)</sup> Zob. J. GRIFFIN, *Winning Customer Back*, wywiad przeprowadzony przez J. Collinsa dla „B&E Review”, www.research.moore.sc.edu/Publications/B&EReview

# Analiza dyskryminacyjna

## Przegląd najważniejszych modeli

*Mirosław Hamrol, Bartłomiej Czajka, Maciej Piechocki*

### Wprowadzenie

**D**ziałalność każdego przedsiębiorstwa poddawana jest systematycznej analizie, w której szeroko wykorzystuje się przede wszystkim relacje finansowe. Niestety, „klasyczne” metody wnioskowania następczą niekiedy problemów związanych przede wszystkim z interpretacją otrzymanych wyników. I tak, trudności sprawiać może na przykład ocena wysoko rentownego przedsiębiorstwa, charakteryzującego się jednak niską płynnością lub wysokim stanem zadłużenia.

Z tego też powodu coraz większym uznaniem cieszą się syntetyczne metody oceny przedsiębiorstw. Metody te nie tylko pozwalają na jednoczesne wykorzystanie wielu informacji finansowych, lecz również uwzględniają w większym stopniu zdolność predykcyjną poszczególnych wskaźników.

Najbardziej znaną z tej grupy metod jest wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna. Jej istota polega na zastosowaniu funkcji dyskryminacyjnej, która umożliwia zakwalifikowanie badanego podmiotu do jednej z ustalonych wcześniej grup przedsiębiorstw, różniących się kondycją ekonomiczno-finansową.

### Chronologiczny przegląd najważniejszych światowych modeli analizy dyskryminacyjnej

**N**ajwcześniejszym, lecz najbardziej znanym i do dziś bardzo często stosowanym modelem wykorzystującym wielowymiarową analizę dyskryminacji był **model E. Altmana**<sup>1)</sup> (USA, 1968). Model ten oparty został na czterech fundamentalnych założeniach:

- wysoki poziom aktywów płynnych firmy świadczy o niskim ryzyku niewywiązywania się ze zobowiązań;
- duży udział kapitału obcego w strukturze pasywów zwiększa ryzyko niewypłacalności;
- wzrost stopnia wykorzystania aktywów do generowania przychodów zmniejsza potencjalne zagrożenia rozwoju jednostki;
- prawdopodobieństwo bankructwa spółki jest odwrotnie proporcjonalne do jej kapitalizacji rynkowej<sup>2)</sup>.

Do konstrukcji swojego modelu E. Altman wykorzystał dane finansowe 66 przedsiębiorstw amerykańskich podzielonych na dwie równe ilościowo grupy. W pierwszej z nich znalazły się podmioty, które ogłosiły swoją upadłość w latach 1946–1965. Wielkość aktywów wahała się tutaj między 0,7 a 25,9 miliona dolarów, osiągając średnią wartość w wysokości 6,4 miliona dolarów. Drugą grupę stanowiły z kolei przed-

siębiorstwa dobrze prosperujące, dobrane do „bankructw” według branży działalności i rozmiarów majątku (choć przeciętna dla tego zbioru firm wyniosła aż 9,6 miliona dolarów). Przy budowie funkcji dyskryminacyjnej wykorzystano sprawozdania finansowe pochodzące z ostatniego roku obrotowego przed bankructwem.

Początkowo autor modelu obliczył dla każdego przedsiębiorstwa w próbie 22 relacje finansowe, przy wyborze kierując się popularnością w literaturze oraz potencjalną przydatnością w przewidywaniu bankructwa. Następnie, na podstawie statystycznej istotności wskaźników, ich rzeczywistej zdolności predykcji i własnej oceny, wybrał pięć, które umieścił w ostatecznym modelu. Co ciekawe, wytypowane wskaźniki nie były tymi, które pojedynczo dawały najlepsze prognozy upadłości<sup>3)</sup>.

Końcowa postać Altmanowskiej funkcji dyskryminacyjnej przedstawiała się następująco:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$$

gdzie:

$X_1$  – kapitał obrotowy netto / aktywa;

$X_2$  – zysk zatrzymany / aktywa;

$X_3$  – zysk przed opodatkowaniem i odsetkami / aktywa;

$X_4$  – rynkowa wartość kapitału własnego / księgową wartość zobowiązań;

$X_5$  – przychody ze sprzedaży / aktywa.

Czynnik pierwszy ( $X_1$ ) obrazuje udział płynnych aktywów netto (czyli pomniejszonych o krótkoterminowe zobowiązania) w całości majątku przedsiębiorstwa, a więc jest miernikiem bieżącej zdolności płatniczej. W testach istotności statystycznej uzyskał on lepsze wyniki niż wskaźniki płynności bieżącej i podwyższonej.

Czynnik drugi ( $X_2$ ) oraz trzeci ( $X_3$ ) określają na dwa różne sposoby stopę zwrotu z aktywów. Należy zwrócić uwagę, iż czynnik drugi „milcząco” uwzględnia wiek jednostki. W firmie młodej nagromadzony zysk najprawdopodobniej nie będzie miał znaczącej wysokości, ze względu na krótki okres funkcjonowania. Stąd też, przy innych jednakowych warunkach, nowe przedsiębiorstwa będą osiągać niższe wartości funkcji dyskryminacji (a tym samym gorszą ocenę) niż przedsiębiorstwa o dłuższej historii. E. Altman twierdzi jednak, iż zależność powyższa jest jak najbardziej naturalna i nie stanowi wady modelu. W rzeczywistości gospodarczej 47% bankructw zdarza się bowiem w pierwszych pięciu latach działalności<sup>4)</sup>.



Czynnik czwarty ( $X_4$ ) stanowi bezpośrednie połączenie Altmanowskiej funkcji dyskryminacji z pozycją spółki na rynku kapitałowym i wyceną jej akcji przez inwestorów. Naturalnie, obecność powyższego elementu ogranicza zastosowanie modelu do spółek notowanych na giełdzie.

Ostatni czynnik ( $X_5$ ) określa zdolność aktywów przedsiębiorstwa do generowania przychodów ze sprzedaży, a tym samym jest jednym z mierników skuteczności zarządzania firmą w warunkach konkurencji rynkowej. Wskaźnik ten jest o tyle interesujący, iż indywidualnie wykazuje niski poziom istotności statystycznej, natomiast w połączeniu z pozostałymi czterema bardzo wydatnie zwiększa zdolność dyskryminacyjną (prognostyczną) modelu.

Wartość graniczna, dla której największy procent przewidywań okazywał się trafny, wynosiła w modelu Altmana  $Z = 2,675$ . Przedsiębiorstwa osiągające wyższą wartość funkcji dyskryminacyjnej zaliczane były do „niebankrutów”, natomiast te o niższym  $Z$  klasyfikowano jako potencjalnych bankrutów.

Badania skuteczności modelu na pierwotnej próbie 66 spółek wykazały jego 95-proc. efektywność na rok przed ogłoszeniem upadłości. Błąd pierwszego typu (przypisania jednostki upadłej do „niebankrutów”) wyniósł 6%, podczas gdy błąd drugiego typu (określenia jednostki funkcjonującej mianem bankruta) był niższy i nie przekroczył 3%. Przy wykorzystaniu danych datowanych na 2 lata przed bankrutem trafność przyporządkowania zmalała do 83%, co jednak nadal było wynikiem zadowalającym.

Ograniczenie stosowności modelu z 1968 roku tylko do spółek notowanych skłoniło E. Altmana do dokonania korekt. W roku 1984 opublikował on nową postać funkcji dyskryminacyjnej, w której wskaźnik  $X_4$  uległ przekształceniu. Wartość rynkowa spółki została bowiem zastąpiona wartością księgową kapitału własnego.

Formuła obliczeniowa zmienionego modelu wyglądała następująco:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$$

gdzie:

$X_4$  – wartość księgową kapitału własnego / księgową wartość zobowiązań; reszta oznaczeń jak w modelu pierwszym<sup>5)</sup>.

Modyfikacji uległy również przedziały klasyfikacyjne. W nowej wersji dla  $Z \in (1,23 ; 2,90)$  kondycję przedsiębiorstwa uznawano za nieokreśloną, powyżej  $Z = 2,90$  znajdowały się firmy dobrze prosperujące, zaś  $Z < 1,23$  pozwalało uznać spółkę za przyszłego bankruta.

Próba znalezienia alternatywy w stosunku do modelu Altmana była bezpośrednią przyczyną podjęcia badań przez **E. Deakina**<sup>6)</sup> (USA, 1972).

Deakin analizą objął 32 firmy, które ogłosiły upadłość w latach 1964–1970. Każdą z nich połączył z jednostką nadal działającą, jako kryteria doboru stosując jednolitość branży, wielkość aktywów oraz zakres czasowy informacji finansowych. W efekcie swoich badań otrzymał pięć, odrębnych dla każdego roku poprzedzającego bankrutstwo, 14-czynnikowych modeli. Niestety, każda próba zmniejszenia liczby paramet-

trów prowadziła do znacznego zwiększenia błędu klasyfikacji.

Mimo dużej skuteczności modeli (sięgającej 95% do trzech lat przed upadłością), krytyce poddano istnienie pięciu oddzielnych funkcji dyskryminacyjnych. Takie podejście spowodowało bowiem trudności w ocenie przedsiębiorstw, które na przykład dla danych z roku 1. i 4. określone zostały jako dobre, ale według sprawozdań z roku 2. i 3. były kandydatami do bankructwa.

Przetestowanie przydatności dyskryminacyjnej analizy wskaźnikowej do przewidywania upadku niewielkich podmiotów gospodarczych było z kolei głównym celem badań, jakie przeprowadził w 1972 roku **R. Edmister**<sup>7)</sup> (USA). W swoich rozważaniach autor ten starał się sprawdzić, czy prognoza bankructwa małej lub średniej firmy powinna bazować na poziomie danego wskaźnika, jego trzyletnim trendzie bądź trzyletniej średniej, czy też niezbędne jest uwzględnienie szczegółowych informacji dotyczących branży, w której ona działa.

Edmister utworzył 42 pary przedsiębiorstw, dla których obliczył 19 relacji finansowych. W konstrukcji modelu posłużył się dość nietypową, zero-jedynkową<sup>8)</sup> techniką regresji, dzięki czemu:

- uniknął ekstremalnych wartości wskaźników, silnie wpływających na szacowaną wartość funkcji  $Z$ ;
- zespolił zmienne trendu ze zmiennymi opisującymi poziom wskaźników;
- umożliwił łatwiejsze zastosowanie modelu w programach komputerowych służących do szacowania funkcji regresji.

W wyniku badań otrzymał siedmioczynnikową funkcję regresji:

$$Z = 0,951 - 0,523 \cdot X_1 - 0,293 \cdot X_2 - 0,482 \cdot X_3 + 0,277 \cdot X_4 - 0,452 \cdot X_5 - 0,352 \cdot X_6 - 0,924 \cdot X_7$$

w której:

$X_1$  – przepływy pieniężne / zobowiązania krótkoterminowe;  $X_1 = 1$  jeśli wskaźnik posiada wartość niższą niż 0,05, w pozostałych przypadkach  $X_1 = 0$ ;

$X_2$  – kapitał własny / przychody ze sprzedaży;  $X_2 = 1$  jeśli wskaźnik posiada wartość niższą niż 0,07, inaczej  $X_2 = 0$ ;

$X_3$  – kapitał obrotowy netto / przychody ze sprzedaży (przy czym licznik i mianownik są dodatkowo zdyskontowane o odpowiednie średnie wskaźniki RMA<sup>9)</sup>;  $X_3 = 1$  jeśli wskaźnik posiada wartość niższą niż 0,02, inaczej  $X_3 = 0$ ;

$X_4$  – zobowiązania krótkoterminowe / kapitał własny (wskaźnik zdyskontowany o analogiczny średni wskaźnik RMA);  $X_4 = 1$  jeśli wskaźnik posiada wartość niższą niż 0,48, inaczej  $X_4 = 0$ ;

$X_5$  – zapasy / przychody ze sprzedaży (wskaźnik zdyskontowany o odpowiedni wskaźnik RMA dla branży);  $X_5 = 1$  jeśli wskaźnik cechuje się rosnącym trendem, w pozostałych przypadkach  $X_5 = 0$ ;

$X_6$  – wskaźnik podwyższonej płynności zdyskontowany o trend analogicznego wskaźnika RMA;  $X_6 = 1$  jeśli wskaźnik wykazuje tendencję malejącą i nie osiąga wartości 0,34, inaczej  $X_6 = 0$ ;

$X_7$  – wskaźnik podwyższonej płynności zdyskontowany o analogiczny wskaźnik RMA;  $X_7 = 1$  jeśli wskaź-



nik charakteryzuje się rosnącym trendem, w pozostałych przypadkach  $X_7 = 0$ .

Przy ustalonej na poziomie  $Z = 0,53$  granicy między przedsiębiorstwami dobrymi i zagrożonymi, zastosowanie powyższej funkcji dyskryminacyjnej dawało 93-proc. skuteczność prognozy. Warto również zauważyć, iż na ten rezultat składała się 86-proc. trafność zakwalifikowania firm funkcjonujących i doskonała, 100-proc. dokładność w przypadku jednostek upadłych.

Jak już wspomniano wcześniej, model E. Altmana z roku 1968 zyskał sobie wielką popularność na całym świecie. Jednakże zmieniające się warunki gospodarcze spowodowały potrzebę jego unowocześnienia, dostosowania do aktualniejszych danych finansowych i nowych standardów rachunkowości.

Stąd też, w roku 1977 E. Altman wraz z R. Haldemanem i P. Narayanem<sup>10)</sup> (USA) opublikowali zmodyfikowaną formułę funkcji Z, tzw. model ZETA. Model ten powstał na podstawie danych z 111 przedsiębiorstw, z których 53 ogłosiły upadłość w latach 1969–1975. Średnie wielkości aktywów znacznie przekraczały swoje odpowiedniki z roku 1968 i wyniosły nieco poniżej 100 milionów dolarów dla „bankrutów” oraz 167 milionów dolarów dla firm kontynuujących działalność.

Niestety, ze względów czysto komercyjnych nigdy nie ujawniono ani dokładnej postaci funkcji dyskryminacyjnej, ani też jej przedziałów klasyfikacyjnych<sup>11)</sup>. E. Altman podaje jedynie, iż model ZETA pozwolił na poprawne określenie kondycji finansowej prawie 93% przedsiębiorstw na rok oraz aż 76,8% na pięć lat przed upadłością. Dla porównania, pierwotny model z roku 1968 na pięć lat przed bankrutem dawał tylko 36% właściwych ocen.

Jedną z pierwszych, znaczących prac opublikowanych poza Stanami Zjednoczonymi był powstały w roku 1978 model G. Springate'a, zwany także modelem kanadyjskim. Autor zebrał dane bilansowe z 40 firm i dla każdej obliczył 19 podstawowych relacji finansowych. Następnie, dzięki zastosowaniu krokowej analizy dyskryminacyjnej, wyselekcjonował cztery wskaźniki, które pozwoliły na najlepsze zróżnicowanie badanej próby. Były to:

- $X_1$  – kapitał obrotowy netto / majątek całkowity;
- $X_2$  – zysk przed opodatkowaniem i odsetkami / majątek całkowity;
- $X_3$  – zysk brutto / zobowiązania krótkoterminowe;
- $X_4$  – przychody ze sprzedaży / majątek całkowity<sup>12)</sup>.

Ostatecznie model otrzymał postać:

$$Z = 1,03 \cdot X_1 + 3,07 \cdot X_2 + 0,66 \cdot X_3 + 0,40 \cdot X_4$$

Wartością krytyczną funkcji Z, pozwalającą na określenie przedsiębiorstwa mianem potencjalnego bankruta, było tutaj  $Z = 0,86$ .

W latach osiemdziesiątych, ze względu na dużą sprawdzalność konstruowanych prognoz, zainteresowanie wielowymiarową analizą dyskryminacyjną przeniosło się poza kontynent amerykański. Szczególnie intensywne badania prowadzone były w Japonii, gdzie już w roku 1982 J. Ko<sup>13)</sup> wyznaczył swoją formułę dla rodzimych firm. W modelu o postaci:

$$Z = 0,868 \cdot X_1 + 0,198 \cdot X_2 + 0,048 \cdot X_3 + 0,436 \cdot X_4 + 0,115 \cdot X_5$$

wykorzystał pięć poniższych wskaźników finansowych:  $X_1$  – zysk na działalności operacyjnej / przychody ze sprzedaży;

$X_2$  – obrotowość zapasów (dwa lata wstecz) / obrotowość zapasów (trzy lata wstecz);

$X_3$  – odchylenie standardowe zysku netto (na podstawie danych z ostatnich 4 lat);

$X_4$  – kapitał obrotowy netto / zobowiązania całkowite;

$X_5$  – wartość rynkowa akcji / wartość księgową zobowiązań.

Dla omawianej funkcji granica oddzielająca bankrutów od „niebankrutów” ustalona została na poziomie  $Z = 0,5$ . Poniżej tej wartości znalazły się przedsiębiorstwa słabe, natomiast powyżej spółki silne, nie zagrożone upadłością.

Próby przewidywania upadłości podmiotów gospodarczych prowadzono również w Europie. W roku 1983 badania oparte na próbie 92 spółek brytyjskich (46 upadłych i 46 funkcjonujących, dobranych według branży działalności i wielkości aktywów) ukończył R.J. Taffler<sup>14)</sup>. Cechą charakterystyczną jego modelu było pionierskie w analizie wielowymiarowej użycie wskaźnika luki bezkredytowej (*no-credit interval*).

Podobnie jak w przypadku modelu Altmana, Haldemana i Narayanana, wagi poszczególnych czynników nie zostały podane do wiadomości publicznej. Ujawniono tylko, że model trafnie prognozuje 96% upadłości na rok przed ich rzeczywistym ogłoszeniem.

W roku 1984 kwestia konstrukcji modelu przewidywania upadłości została ponownie podjęta w Ameryce. Grupa ekonomistów pod kierownictwem G. Fulmera<sup>15)</sup> (USA) przeanalizowała roczne dane finansowe 60 przedsiębiorstw o średniej wielkości aktywów na poziomie prawie 500 tysięcy dolarów. Połowę badanej grupy stanowiły firmy upadłe.

W wyniku krokowej analizy dyskryminacyjnej z 40 obliczonych wskaźników uzyskano dziewięcioczynnikowy model o postaci:

$$Z = -6,075 + 5,528 \cdot X_1 + 0,212 \cdot X_2 + 0,073 \cdot X_3 + 1,27 \cdot X_4 - 0,12 \cdot X_5 + 2,335 \cdot X_6 + 0,575 \cdot X_7 + 1,083 \cdot X_8 + 0,894 \cdot X_9$$

gdzie:

$X_1$  – zysk zatrzymany / majątek całkowity;

$X_2$  – przychody ze sprzedaży / majątek całkowity;

$X_3$  – zysk brutto / kapitał własny;

$X_4$  – przepływy pieniężne / zobowiązania całkowite;

$X_5$  – zobowiązania całkowite / majątek całkowity;

$X_6$  – zobowiązania krótkoterminowe / majątek całkowity;

$X_7$  – log (aktywa materialne);

$X_8$  – kapitał obrotowy netto / zobowiązania całkowite;

$X_9$  – zysk przed opodatkowaniem i odsetkami / odsetki<sup>16)</sup>.

Dzięki wprowadzeniu do formuły obliczeniowej wyrazu wolnego wartość graniczną stanowiło  $Z = 0$ . Firmy charakteryzujące się ujemnym indeksem Fulmera zostawały zakwalifikowane jako potencjalni bankruki.

Na uwagę zasługuje bardzo duża dokładność prognozy opartej na powyższym modelu. Autorzy wykazali, iż na rok przed upadłością udaje się poprawnie zakwalifikować aż 98% badanych podmiotów. Przy

wydłużeniu okresu o kolejny rok trafność wyniosła 81%.

W rok później kolejny amerykański model przedstawiła **Ch.V. Zavgren**<sup>17)</sup>. Model ten różni się jednak w swej istocie od omówionych wcześniej modeli analizy dyskryminacyjnej. Został on bowiem oparty na analizie logit, w której wartość funkcji dyskryminacyjnej nie jest wykorzystywana bezpośrednio do oceny kondycji przedsiębiorstwa, lecz do ustalenia prawdopodobieństwa jego upadłości<sup>18)</sup>.

Warto również zauważyć, iż tworzenie modeli opartych na prawdopodobieństwie warunkowym i funkcjach typu *logit* zyskało w latach 1985–1990 sporą popularność. W Wielkiej Brytanii swoje modele stworzyli: M.J. Peel oraz K. Keasey i P. McGuinness, w Stanach Zjednoczonych: M. Casey, V. McGee i C. Stinkey, natomiast rezultaty badań szwedzkich przedsiębiorstw opublikował K. Skogsvik<sup>19)</sup>.

W połowie lat osiemdziesiątych potrzeby banków w zakresie oceny potencjalnych kredytobiorców wymusiły rozwój analizy dyskryminacyjnej w Niemczech. W roku 1987 bardzo rozwinięte badania przeprowadził przy współpracy z Bayerische Vereinsbank **H.-J. Niehaus**<sup>20)</sup>. Przeanalizował on ponad 40 000 rocznych sprawozdań finansowych pochodzących od około 14 000 podmiotów będących klientami banku. Z tej próby wyłonił 141 upadłych oraz 141 prawidłowo funkcjonujących jednostek, których dane pochodziły z lat 1978–1983. W przeciwieństwie do innych modeli przedsiębiorstwa dobrał na zasadzie przypadku, nie posługując się podobieństwem branży czy wielkością aktywów.

Z pierwotnie 80 relacji finansowych Niehaus wyodrębnił 42, które użył do bardziej szczegółowych testów. W ich efekcie otrzymał cztery wskaźniki, na podstawie których zbudował swój model.

Postać modelu, ze względu na jego praktyczne wykorzystanie przez Bayerische Vereinsbank, nie została opublikowana. Udostępniono jedynie informację, iż wykazuje on na rok oraz dwa lata przed rozpoczęciem postępowania upadłościowego odpowiednio 86,2% i 81,6% skuteczności.

W roku 1990 w Stanach Zjednoczonych powstał pierwszy model stworzony nie w celu przewidywania upadłości, lecz z myślą o zastosowaniu w profesjonalnym auditingu. Do jego konstrukcji **H. Koh** i **L. Kilbough**<sup>21)</sup> wykorzystali 70 przedsiębiorstw, dobranych w pary bankrut-niebankrut na zasadzie porównalności aktywów i podobieństwa gałęzi przemysłu, w której podmioty funkcjonowały.

Ostatecznie funkcja dyskryminacyjna przybrała postać:

$$Z = -1,2601 + 0,870 \cdot X_1 + 2,198 \cdot X_2 + 0,1184 \cdot X_3 + 0,896 \cdot X_4$$

gdzie:

$X_1$  – majątek obrotowy / zobowiązania krótkoterminowe;

$X_2$  – zysk zatrzymany / aktywa;

$X_3$  – zysk na jedną akcję;

$X_4$  – dywidenda na jedną akcję.

Wartość funkcji  $Z$  oddzielająca przedsiębiorstwa zdrowe od chylących się ku upadkowi wyniosła  $Z = 0$ , zaś trafność predykcji w próbie osiągnęła 93%.

Opierając się na doświadczeniach H.-J. Niehaus, w roku 1992 podobne badania przeprowadził **Deutsche Bundesbank**<sup>22)</sup>. Za materiał badawczy przyjęto próbę 2651 przedsiębiorstw upadłych w latach 1985–90, przy czym warunkiem koniecznym włączenia jednostki do analiz była dostępność w bazach danych banku przynajmniej jednego zestawu jej sprawozdań finansowych.

Z próby wyłoniono 247 podmiotów, których dane finansowe wykorzystano do wyznaczenia funkcji dyskryminacyjnej. Najlepszymi predyktorami upadłości okazały się następujące wskaźniki:

$X_1$  – kapitał własny / kapitał całkowity;

$X_2$  – przepływy pieniężne / koszty inwestycyjne;

$X_3$  – zysk przed opodatkowaniem i odsetkami / przychody ze sprzedaży.

Podobnie jak Bayerische Vereinsbank, Deutsche Bundesbank nie opublikował wag wskaźników oraz wielkości granicznych funkcji dyskryminacyjnej. Ujawniono jedynie, iż po przeprowadzeniu obliczeń, przedsiębiorstwa zostają zakwalifikowane do jednej z trzech grup – A, B lub C. Przynależność do pierwszej z nich oznacza niewielkie ryzyko upadłości, do drugiej potrzebę przeprowadzenia dalszej, poszerzonej analizy, natomiast do trzeciej wysokie prawdopodobieństwo bankructwa.

## Uwagi końcowe

**S**tosowanie analizy dyskryminacyjnej do oceny przedsiębiorstw nie jest pozbawione kontrowersji. Przede wszystkim wiele sporów budzi kwestia subiektywnego doboru wskaźników finansowych. Jest to efekt braku jasno sformułowanej teorii dotyczącej najważniejszych czynników wpływających na upadek firmy. Ponadto jej ułomnością jest również wysoka wrażliwość parametrów konstruowanych funkcji na zmiany w zebranej próbie przedsiębiorstw (służącej do oszacowania modelu). Istnieje przez to możliwość świadomego lub nieświadomego wpływu badacza na rezultaty przeprowadzonych prac, co znacznie zmniejsza ich obiektywność.

Na koniec trzeba także zauważyć, że niewielka jest możliwość „przenoszenia” modeli pomiędzy państwami. Zróżnicowane warunki makroekonomiczne i prawne, czy stosowane standardy rachunkowości powodują, iż firmy dobrze funkcjonujące w jednej gospodarce w innej uznane mogłyby być za przyszłych bankructw. Podzielić tym samym należy opinię, że stosowanie modeli powinno ograniczać się do krajów ich powstania. Mając to na uwadze autorzy w najbliższym czasie planują opublikować wyniki własnych badań dotyczących polskich przedsiębiorstw

*Prof. dr hab. Mirosław Hamrol,  
mgr Bartłomiej Czajka, mgr Maciej Piechocki  
Katedra Analizy Finansowej i Strategicznej  
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> E. ALTMAN, *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*, J. Wiley, New York 1993, s. 184–207.

<sup>2)</sup> Por. A. ADAMSKI, *Altman mówi: nie jest dobrze*, „Home & Market”, kwiecień 2001, s. 96.

<sup>3)</sup> A. HOŁDA, *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w predykcji bankructwa – doświadczenia światowe*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2001, z. 5 (61), s. 60.

<sup>4)</sup> E. ALTMAN, *op.cit.*, s. 186.



- 5) Por. A. RUTKOWSKI, *Prognozowanie zagrożenia upadłością na podstawie sprawozdań finansowych*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 4/1999, s. 45.
- 6) E. DEAKIN, *A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure*, „Journal of Accounting Research”, vol. 10, Spring 1972, s. 167–179.
- 7) R. EDMISTER, *An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, vol. 7, March 1972, s. 1477–1493.
- 8) Zero-jedynkowa technika regresji polega na przypisaniu czynnikom modelu wartości 0 lub 1, w zależności od przedziału, w jakim znajduje się wartość odpowiadającego im wskaźnika finansowego. Przykładowo, jeśli relacja zysk netto / zobowiązania krótkoterminowe wynosi mniej niż 0,05, na potrzeby modelu przydzielona zostaje wartość 1, w przeciwnym wypadku czynnik otrzymuje wartość 0.
- 9) Wskaźniki dyskontowe RMA (*The Risk Management Association*) są jednym z produktów założonej w Filadelfii w 1914 roku organizacji, zajmującej się badaniami dotyczącymi ryzyka kredytowego oraz zarządzania ryzykiem. Wskaźniki te używane są w analizie podmiotów gospodarczych przez amerykańskie banki.
- 10) E. ALTMAN, *op.cit.*, s. 207–221.
- 11) Dziś omawiany model w nieco zmodyfikowanej postaci wykorzystuje handlowo firma Zeta Services. Dla indywidualnych klientów opracowuje ona właściwą kombinację liniową wskaźników (z zachowaniem tajności poszczególnych wag) i ocenia stan badanego przedsiębiorstwa.
- 12) M. NOWAK, *Praktyczna ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw – metody i ograniczenia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1998, s. 242–243.
- 13) J. KO, *Predicting Bankruptcies of Japanese Firms*, nie publikowana praca magisterska na Uniwersytecie Nowojorskim, 1982 (za: E. ALTMAN, *Corporate Financial Distress*, J. Wiley, New York 1983, s. 318).
- 14) R.J. TAFFLER, *The Assessment of Company Solvency and Performance Using a Statistical Model – a Comparative UK Based Study*, „Accounting and Business Research”, vol. 14, Autumn 1983, s. 295–307 (za: T. STASIEWSKI, *Upadek przedsiębiorstw. Przyczyny, symptomy i metody przewidywania*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, 1995, z. 33, s. 163).
- 15) Oprócz G. Fulmera w pracach udział wzięli J.E. Moon, T.A. Gavin oraz M.J. Erwin (G. FULMER, J.E. MOON, T.A. GAVIN, M.J. ERWIN, *A Bankruptcy Classification Model for Small Firms*, „Journal of Commercial Bank Lending”, July 1984).
- 16) A. HOŁDA, *op.cit.*, s. 64.
- 17) Ch.V. ZAVGREN, *Assessing the Vulnerability to Failure of American Industrial Firms: A logistic Analysis*, „Journal of Business Finance and Accounting”, Spring 1985, s. 19–45 (za: A. RUTKOWSKI, *op.cit.*, s. 46).
- 18) Por. A. RUTKOWSKI, *op.cit.*, s. 46.
- 19) M.J. PEEL, *Timeliness of Private Company Reports Predicting Corporate Failure*, „Investment Analysis” 1987, nr 83, s. 23–37; K. KEASEY, P. McGUINNESS, *The Failure of UK Industrial Firms for The Period 1976–1984, Logistic Analysis and Entropy Measures*, „Journal of Business Finance and Accounting”, 1990, nr 17, s. 119–135; M. CASEY, V. McGEE, C. STINKEY, *Discriminating between Reorganized and Liquidated Firms in Bankruptcy*, „The Accounting Review”, April 1986, s. 249–262; K.SKOGSVIK, *Current Cost Accounting Ratios as Predictors of Business Failure: The Swedish Case*, „Journal of Business Finance and Accounting” 1990, nr 7, s. 137–160.
- 20) H.-J. NIEHAUS, *Früherkennung von Unternehmenskrisen*, Dusseldorf, 1987.
- 21) Por. H. KOH, L. KILLOUGH, *The Use of Multiple Discriminant Analysis in the Assessment of the Going-Concern Status of an Audit Client*, „Journal of Business Finance & Accounting”, vol. 17, Spring 1990, s. 179–191.
- 22) Por. Deutsche Bank, *Die Untersuchung von Unternehmensinsolvenz im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung durch die Deutsche Bundesbank*, „Monatsberichte der Deutschen Bundesbank“, nr 44/1992, s. 30–35.

## Rola technologii informatycznej we współczesnym zarządzaniu

**S**prawne zarządzanie informacją stanowi na współczesnym rynku ważny czynnik zarządzania organizacją. Globalizacja i inne trendy występujące na współczesnym rynku, takie jak: wzrost konkurencji, zarządzanie wiedzą, uznanie informacji za kluczowy zasób, pojawienie się handlu elektronicznego oraz zmiany w technologii informatycznej wymuszają na organizacjach zastosowanie nowoczesnych rozwiązań. Wiedza i informacja stanowią we współczesnym świecie wielką siłę. Dokładna znajomość klientów, konkurentów, ich potrzeb, przyzwyczajzeń i preferencji stanowi bardzo ważny czynnik przewagi konkurencyjnej. Współczesne komórki marketingowe gromadzą wiele tych informacji – zarówno w postaci papierowej, jak i elektronicznej. Jednakże tylko właściwe zarządzanie informacją umożliwia takie wykorzystanie zgromadzonej wiedzy, które przyczynia się do powodzenia firmy.

Zdolność organizacji do tego, aby wytwarzać produkty lub świadczyć usługi wysokiej jakości zależy zasadniczo od trzech czynników [2]:

- znajomości momentu, w którym klient oczekuje danej usługi,
- znajomości miejsca odpowiadającego klientowi,
- znajomości formy, w jakiej klient chce otrzymać dany produkt lub usługę.

Wymienione trzy punkty sprowadzają się w gruncie rzeczy do jednego – do **wiedzy** na temat preferencji i oczekiwań klienta. Dlatego też rolą współczesnych systemów informatycznych jest głównie zarządzanie wiedzą. Technologia komputerowa jest jednym z czynników, który może wyraźnie usprawnić proces zarządzania informacją dzięki większej szybkości i dokładności przetwarzania danych. W wyniku wykorzystania tych systemów możemy zapewnić, że właściwi ludzie będą posiadali właściwe informacje we właściwym czasie<sup>1)</sup>, na podstawie których mogą podejmować skuteczne i efektywne decyzje. Dlatego też we współczesnych organizacjach rzadko jest już zadawane pytanie, czy wprowadzać systemy komputerowe wspomagające zarządzanie, a coraz częściej dyskusja koncentruje się na problemie, w jaki sposób tego dokonać, aby system działał w sposób najbardziej efektywny.

Technologia informatyczna służy głównie do przetwarzania różnorodnych danych. W zależności od zakresu i typu operacji wykonywanych w danym systemie, technologia informatyczna pozwala na realizację następujących funkcji [2]<sup>2)</sup>:

- **zdobywanie informacji** – uzyskiwanie informacji z dokumentów i materiałów źródłowych,
- **prezentacja informacji** – przetwarzanie informacji do postaci najbardziej zrozumiałej dla końcowego użytkownika,
- **kreowanie, tworzenie informacji** – przetwarzanie informacji w celu tworzenia nowych,
- **składowanie informacji** – sortowanie informacji w celu ich użycia w innym czasie lub miejscu,
- **przesyłanie informacji** – wysyłanie informacji do innych ludzi lub innych miejsc, gdzie może ona zostać wykorzystana.

Tworząc system komputerowy wspomagający zarządzanie należy zdawać sobie sprawę, że składa się on z trzech elementów: informacji, wykorzystywanej technologii informatycznej oraz ludzi. Wszystkie wymienione czynniki muszą zostać zintegrowane

# Tworzenie komputerowego oprogramowania wspomagającego zarządzanie – analiza stosowanych koncepcji

*Eugeniusz Krzemień, Radosław Wolniak*

w jeden sprawnie działający system. Należy tego dokonać podczas procesu jego projektowania.

## Metody komputeryzacji zarządzania – charakterystyka porównawcza

**F**irma, która pragnie wdrożyć oprogramowanie komputerowe wspomagające zarządzanie, stoi przed poważnym problemem. Podstawowym wyborem, który ma przed sobą, to decyzja czy korzystne będzie zakupienie jednego z istniejących na rynku programów, czy też może warto stworzyć rozwiązanie własne. Każde z tych podejść ma swoje wady i zalety, które syntetycznie przedstawiono w tabelicy. Firma pragnąca zaprojektować własne, dostosowane do jej wymagań oprogramowanie, może zlecić je na zewnątrz (*outsourcing*) lub wykonać program wewnątrz własnej firmy. Podobnie do poprzedniego przypadku każde rozwiązanie charakteryzuje się specyficznymi wadami i zaletami (tabela).

Każde z trzech możliwych rozwiązań jest warte rozważenia i może być efektywne bądź nie w zależności od wielu czynników. Proces decyzyjny, który ma na celu wybór któregoś z rozwiązań, nie jest łatwy i powinien objąć wiele istotnych parametrów. Dlatego też warto zamieścić kilka wskazówek określających, w jakich sytuacjach konkretne rozwiązanie może być najlepsze:

- gotowe programy warto wykorzystywać, gdy: istnieje konieczność szybkiego wdrożenia systemu informatycznego, nie dysponujemy wykwalifikowaną kadrą informatyków, nasz system zarządzania nie odbiega zasadniczo od standardów;
- zewnętrzne firmy *outsourcingowe*, projektujące systemy informatyczne na zamówienie warto wykorzystać w następujących sytuacjach, gdy: istnieją na rynku dobre firmy informatyczne, mające doświadczenie w projektowaniu programów na zamówienie w branży takiej, jak nasza lub zależy nam na obniżeniu kosztów, ale nie dysponujemy wystarczającym potencjałem umożliwiającym samodzielne tworzenie systemu;
- samemu warto zaprojektować system informatyczny w sytuacji, gdy: system zarządzania w organizacji zasadniczo odbiega od standardów, dysponujemy dobrze wykwalifikowanym zespołem informatyków, nie mamy wystarczających funduszy na skorzystanie z istniejących rozwiązań, nie zależy nam na czasie wdrożenia.

Jednakże należy pamiętać, że podane wskazówki nie są obligatoryjne, dlatego też zawsze planując i pro-

jektując konkretne systemy informatyczne należy dokładnie przeanalizować specyfikę firmy, potrzeby, dostępność do określonych rozwiązań oraz posiadane środki, aby wybrać najefektywniejsze w danej sytuacji rozwiązanie.

## Podsumowanie

**W** niniejszym artykule zaprezentowano analizę trzech stosowanych sposobów wykorzystywania oprogramowania wspomagającego zarządzanie: zakup gotowych pakietów programowych, zlecenie napisania programu wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym oraz tworzenie oprogramowania we własnym zakresie. Przedstawiona analiza nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, który z tych sposobów można obiektywnie określić jako najlepszy. Każdy z nich ma swe wady i zalety, które uwidaczniają się w różnych sytuacjach.

Na podstawie zaprezentowanego porównania można stwierdzić, że bardzo interesująca jest wersja kompromisowa – projektowanie programu pod potrzeby organizacji przez zewnętrzną firmę informatyczną. Rozwiązanie to jest zgodne ze współczesnym trendem do zlecania na zewnątrz tych usług, które nie są kluczowe dla działalności organizacji – czyli wykorzystaniem *outsourcingu*. W wyniku jego zastosowania można uzyskać rozsądny kompromis pomiędzy dokładnością, niezawodnością i doświadczeniem a ceną, elastycznością i dobrym dostosowaniem do własnych potrzeb. Jednakże należy pamiętać, że jakość tego rozwiązania zależy w istotnym stopniu od firmy, której zlecimy stworzenie oprogramowania. Dlatego w tym przypadku wybór firmy jest czynnikiem kluczowym i musi być przeprowadzony bardzo wnikliwie. W szczególności warto rozważyć następujące czynniki:

- **doświadczenie** – czy firma informatyczna sporządzała już podobnego typu programy, lub programy dla firm działających w naszej branży,
- **ludzie** – czy informatycy, którzy pracują w wybranej firmie mają odpowiednią wiedzę teoretyczną i praktyczną (wykształcenie, dotychczasowe osiągnięcia),
- **zaufanie** – czy firma informatyczna budzi wystarczające zaufanie (od kiedy istnieje na rynku, dla kogo realizowała dotychczasowe zlecenia, czy nie ma długów, jakie są jej możliwości serwisu i szkolenia pracowników w zakresie programu). Czego możemy dowiedzieć się od organizacji, które wcześniej korzystały z usług danej firmy informatycznej, o działaniu na-

**Tab. Porównanie trzech podstawowych sposobów tworzenia oprogramowania wspomagającego zarządzanie**

	Kupno gotowego programu	Zlecenie napisania programu na zewnątrz	Sporządzenie programu we własnym zakresie
<b>Cena</b>	Wysoka – zwykle do wysokiej ceny oprogramowania dochodzą koszty niezbędnych szkoleń i serwisu.	Średnia – cena jest zwykle niższa niż w przypadku zakupu gotowego programu (lecz nie zawsze). Organizacja musi ponieść koszty szkoleń	Niska – koszt opracowania oprogramowania jest niski w sensie wydatków księgowych. Jednakże warto także przeanalizować koszty alternatywne – czyli policzyć wartość czasu pracy pracowników zaangażowanych w projekt, w takiej sytuacji może się okazać, że nie są one aż tak małe, jak się początkowo wydaje. Nie trzeba ponosić kosztów szkoleń i serwisu, gdyż jest to wykonywane we własnym zakresie.
<b>Elastyczność</b>	Niska do średniej – zwykle należy zadowolić się tymi funkcjami programu, które są w jego podstawowej wersji. Jednakże w przypadku niektórych programów firmy oferują możliwość rozbudowy systemu i pewnego dostosowania jego struktury do potrzeb konkretnej firmy. Szczególnie jest to stosowane w systemach o budowie modułowej. Jednakże mimo to elastyczność systemu jest zwykle znacznie ograniczona.	Wysoka – firma informatyczna opracowuje program dostosowany dokładnie do naszych potrzeb.	Bardzo wysoka – informatycy zatrudnieni w przedsiębiorstwie opracowują oprogramowanie dokładnie dostosowane do potrzeb firmy. Dodatkowo tworzenie programu ułatwia im dobra znajomość organizacji „od wewnątrz”.
<b>Możliwość zastosowania</b>	Zawsze, o ile mamy odpowiednią ilość środków finansowych.	Tylko w wypadku, gdy na rynku istnieją firmy informatyczne mogące sporządzić oprogramowanie zadowalającej jakości.	Tylko i wyłącznie w przypadku dysponowania wykwalifikowaną kadrą informatyczną zdolną do stworzenia oprogramowania o parametrach jakościowych porównywalnych do dwóch pozostałych rozwiązań.
<b>Niezawodność</b>	Wysoka – program został stworzony przez organizację profesjonalnie wykonującą podobne aplikacje, stąd jego niezawodność jest duża. Oprogramowanie zostało wielokrotnie testowane oraz jest wykorzystywane w innych organizacjach. Zazwyczaj nie jest to pierwsza wersja danego programu, ale jej kolejna modyfikacja, w wyniku czego można wyeliminować większość błędów i problemów związanych z działaniem programu.	Średnia – firma wykonująca dane oprogramowanie składa się z profesjonalistów, którzy posiadają dużą wiedzę, stąd program jest zwykle wysokiej jakości. Jednakże jeżeli firma nie wykonywała wcześniej projektów dla organizacji działających w podobnych branżach, w programie może powstać wiele błędów, które muszą zostać wychwycone i wyeliminowane w procesie testowania. W przypadku projektowania programu przez zewnętrzną firmę niezawodność istotnie wzrasta, jeżeli ma ona doświadczenia związane z podobnymi programami dla organizacji działających w podobnych branżach. Jednakże nie zawsze można w praktyce znaleźć firmę informatyczną, która posiada wymagane doświadczenie.	Zmienna – niezawodność programu w istotny sposób zależy od posiadanej kadry informatycznej, zgromadzonej wiedzy na temat potrzeb przedsiębiorstwa i od dokładności procesu kontroli. Największą wadą jest duża zmienność niezawodności. Może ona wykazywać bardzo duże wahania, w niektórych przypadkach sporządzony program może nawet być lepszy niż profesjonalne rozwiązanie, w innym przypadku ciągłe problemy mogą wyraźnie utrudniać efektywne wykorzystanie.
<b>Doświadczenie</b>	Bardzo wysokie w zakresie projektowania oprogramowania. Zazwyczaj niskie w zakresie znajomości danej branży.	Wysokie – w zakresie projektowania oprogramowania. Zmienne w zakresie znajomości branży. Gdy jest to możliwe, należy wybierać te firmy piszące oprogramowanie, których znajomość branży jest możliwie największa.	Średnie lub niskie w zakresie tworzenia oprogramowania (zależy od posiadanej kadry). Bardzo wysokie w zakresie znajomości specyfiki firmy i branży.
<b>Wzrost wiedzy pracowników</b>	Brak – zakup oprogramowania nie zwiększa zasobu wiedzy i umiejętności pracowników własnej organizacji.	Niewielki – pracownicy, którzy współpracują z zewnętrzną firmą podczas tworzenia oprogramowania, zyskują umiejętności w zakresie pla-	Bardzo duży – w wyniku prac związanych z pisaniem i projektowaniem systemu zwiększa się znacząco wiedza oddelegowanych do tego zadania



	Kupno gotowego programu	Zlecenie napisania programu na zewnątrz	Sporządzenie programu we własnym zakresie
		nowania systemów i ich projektowania; zakres nabytej wiedzy jest niewielki, ponieważ większość prac wykonują zewnętrznym informatycy.	pracowników firmy. Dlatego, jeśli w przyszłości będą mieli wykonać podobne zadania lub dokonać modyfikacji istniejącego oprogramowania, ich zwiększone umiejętności zaowocują wzrostem efektywności i niezawodności tworzonych systemów.
<b>Szybkość (czas wdrożenia)</b>	Krótki – wykorzystanie gotowego oprogramowania ma tę zaletę, że można je bardzo szybko wdrożyć. Oprogramowanie jest już praktycznie gotowe, należy je tylko przystosować do standardów organizacji oraz przeszkolić pracowników, aby potrafili je wykorzystywać. Praktycznie nie trzeba testować programu. Wystarczy jedynie sprawdzić jego wdrożenie w organizacji.	Długi – oprogramowanie musi zostać napisane, co zwykle wymaga więcej czasu. Oprogramowanie musi także zostać dokładnie przetestowane, co dodatkowo wydłuża czas projektu. Może on jednak ulec znacznemu skróceniu, gdy firma produkująca oprogramowanie ma duże doświadczenie w pracy z organizacjami podobnej branży.	Bardzo długi – pisaniem oprogramowania zajmują się osoby nie mające dużego doświadczenia w tym zakresie. Dodatkowo z uwagi na duże ryzyko wystąpienia w programie różnorodnych błędów musi on zostać szczególnie wnikliwie i dokładnie przetestowany.
<b>Zakres zmian w dotychczasowych procedurach</b>	Duży – należy zmienić wiele obowiązujących w organizacji procedur i procesów, aby dostosować je do wdrażanego programu. Z jednej strony jest to wada, gdyż musimy dokonać zmian w istniejącym systemie. Jednakże patrząc z drugiej strony, pozwala to na analizę naszego systemu, w wyniku czego można zidentyfikować działania nieefektywne i dokonać w nim wielu korzystnych modyfikacji.	Mały – zmian w systemie jest niewiele, ponieważ jest on projektowany pod potrzeby organizacji. Jednakże eksperci zewnętrznym mogą czasem zaproponować zmianę niektórych procedur, szczególnie gdy mają duże doświadczenie z firmami podobnej branży. W wyniku tego uzyskujemy niezależną opinię i możemy podjąć zmiany tych obszarów zarządzania, które uznamy za nieefektywne.	Bardzo mały – system jest projektowany dokładnie na podstawie obowiązujących w organizacji procedur. Projektujący informatycy nie zastanawiają się zwykle nad poprawnością systemu zarządzania w firmie, tylko starają się dostosować rozwiązania do obecnych rozwiązań. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy stosowane procedury i procesy zarządzania nie są efektywne.

pisanych programów, współpracy, występujących problemach itp.,

● **pieniądze** – jakie są koszty opracowania oprogramowania oraz ewentualnych szkoleń i serwisu.

Rekapitulując można powiedzieć, że najważniejszym parametrem, który musimy uwzględnić jest stosunek kosztów do jakości, który powinien być jak najniższy. Ponieważ pojęcie jakości oprogramowania jest pojęciem wielowymiarowym i trudno je dokładnie zdefiniować (podobnie jak samo pojęcie jakości) w praktyce sprawa nie jest taka prosta. Dlatego, gdy stajemy przed koniecznością dokonania wyboru jednej z metod komputeryzacji, należy opracować obiektywną metodę oceny zaproponowanych rozwiązań.

Pełnej obiektywności nie da się oczywiście zapewnić, ale wydaje się, że najlepsze jest stworzenie arkusza pozwalającego na punktową ocenę różnorodnych aspektów możliwych rozwiązań<sup>3)</sup> (na przykład tych, które są zaprezentowane w tabeli). W takiej sytuacji możemy względnie obiektywnie wybrać rozwiązanie najlepiej dostosowane do konkretnych potrzeb, analizując jego wszystkie istotne aspekty.

dr hab. inż. Eugeniusz Krzemień  
profesor Politechniki Radomskiej,  
Wydział Ekonomiczny  
dr inż. Radosław Wolniak  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Śląskiej,

Katedra Zarządzania Jakością Procesów i Produktów

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Po angielsku stanowi to zasadę trzy razy R:

- *right people* (właściwi ludzie),
- *right information* (właściwa informacja),
- *right time* (właściwy czas).

<sup>2)</sup> W języku angielskim funkcje zarządzania informacją realizowane przy wykorzystaniu technologii informatycznej dają skrót mnemotechniczny – 5 C:

- *capturing information* (zdobywanie informacji),
- *conveying information* (prezentacja informacji),
- *creating information* (kreowanie, tworzenie informacji),
- *cradling information* (składowanie informacji),
- *communicating information* (przesyłanie informacji).

<sup>3)</sup> Ocena punktowa zależy oczywiście w istotny sposób od konkretnej sytuacji. Na przykład: organizacja, która chce szybko wdrożyć system, znacznie wyżej oceni aspekt czasu wdrożenia, w porównaniu do tej, dla której czas nie jest aż tak istotny; organizacja nie dysponująca dużymi funduszami może uznać za najistotniejszy parametr ceny itp.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] CHAD K., *One-Stop Shop. Enterprisewide Quality Software Can Boost Improvements and Save Your Money*, „Quality Digest”, nr 11/2002.
- [2] HAAG S., CUMMINGS M., DAWKINS J., *Management Information Systems for the Information Age*, McGraw 1998.
- [3] KRZEMIEN E., WOLNIAK R., *Analiza wpływu komputeryzacji metod i narzędzi zarządzania jakością na efektywność przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości”, nr 10/2003, s. 23–27.
- [4] ROSENSTEIN K., *Evaluating Calibration Software*, „Quality Digest”, nr 12/2002.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly

## Zarządzanie organizacjami nie nastawionymi na zysk

**Paul JANSEN, Andrea KILPATRICK, *The Dynamic Nonprofit Board*, „The McKinsey Quarterly”, nr 2/2004**

*Paul Jansen jest dyrektorem Andrea Kilpatrick konsultantem biura McKinseya w San Francisco.*

**Z**wykle organizacje działające na rynku nie są osamotnione w swojej koncentracji i dbałości o odpowiedni nadzór (*corporate governance*). Takie same problemy odnoszą się do organizacji nie nastawionych na zysk. Można nawet powiedzieć, że dyskusja nad problemem *corporate governance*, jaka toczy się na łamach prasy fachowej, zaczęła się od normalnych firm, a w coraz większym stopniu dotyczy organizacji *non-profit*. Zwłaszcza w prasie amerykańskiej sporo kontrowersji budziło zarządzanie rozmaitymi fundacjami, organizacjami ekologicznymi czy Amerykańskim Czerwonym Krzyżem.

Oczywiście, zarządy organizacji nie nastawionych na zysk działają w warunkach szczególnych. Dyrektorzy odgrywają ogromną rolę w pozyskiwaniu i zwiększaniu funduszy organizacji, posiedzenia zarządu bardzo często przypominają konferencje, tak wielu zasiada w nich członków. Rady zarządzające muszą rozliczać się ze środków finansowych i realizowanych działań przed licznymi interesariuszami (*stakeholders*), którym brakuje wspólnego celu, jakim w normalnych warunkach jest wypłata dy-

widend. Nic więc dziwnego, że w przeprowadzonych przez McKinseya badaniach dyrektorów i kierowników organizacji społecznych, tylko 17% respondentów odpowiedziało, że ich rady zarządzające są tak efektywne, jak to możliwe.

Aby udoskonalić zarządzanie organizacjami *non-profit*, zarządy muszą wyjść poza tradycyjne pozyskiwanie funduszy. Badania pokazują, że najefektywniejsze rady zarządzające przygotowywały profesjonalne ekspertyzy, prowadziły rekrutację nowych wolontariuszy oraz prowadziły bardziej rygorystyczną politykę niż od nich wymagano. Ich zarządzanie opierało się na ciągłym adaptowaniu się do otoczenia. Szczegółowo zadania zarządów przedstawiono w załączniku 1.

Osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności wymaga czasu. Wiele rad zarządzających ma przede wszystkim problemy z rekrutacją właściwych ludzi i efektywnym prowadzeniem spotkań. Pierwszym zadaniem staje się sformułowanie jasnej wizji i misji organizacji. Tylko dzięki temu można uniknąć strat czasu i energii. Odpowiedni fundament pozwala też utrzymać odpowiednią kondycję i kierunek rozwoju organizacji oraz na bieżąco dostosowywać je do priorytetów.

### Wspólne wyzwania

**B**adania prowadzone przez McKinseya wskazały na następujące problemy zarządzających:

- brak konsensusu odnośnie do misji i celów organizacji,
- złą strukturę rad zarządzających,
- złe procedury.

Każdy z tych problemów powoduje straty czasu, obniża efektywność działania i zaangażowanie dyrektorów.

### Czym jest wizja?

Efektywność zaczyna się od ustalenia celów. Tymczasem tylko 46% badanych dyrektorów uznało, że członkowie ich rad zarządzających byłoby w stanie krótko przedstawić misję (*komu służymy, po co istniejemy?*) i wizję organizacji (*gdzie będziemy za następne pięć lat?*). Wiele dyskusji i batalii dotyczących strategii jest w rzeczywistości brakiem porozumienia co do podstawowych celów organizacji. Powstaje ryzyko niemożności podjęcia jakiegokolwiek decyzji i niekończących się debat. Istnieje także zagrożenie „odkształcenia misji”, czyli ubiegania się o atrakcyjne granty lub kontrakty słabo powiązane z podstawowymi celami organizacji.

Misja i wizja muszą zostać przedyskutowane z dala od codziennej działalności organizacji. W badaniach tylko 42% dyrektorów zadeklarowało, że brało udział w tego rodzaju dyskusjach. Tymczasem taka dyskusja może zmienić sposób działania całej organizacji. Przykładem może być chociażby tzw. Międzynarodowy Komitet Ratowniczy – organizacja zajmująca się pomocą ludziom dotkniętym wojnami, ka-

tastrofami i klęskami żywiołowymi. Dyskusja o misji i wizji uświadomiła dyrektorom, że najtrudniejsze dla ofiar jest nie tyle zapewnienie im doraźnej pomocy w pierwszym okresie po katastrofie, ale powrót do normalnego życia. Postanowiono uruchomić zatem programy długoterminowe umożliwiające np. odbudowę domów. Wiele organizacji zajmujących się kulturą dokonało przeciwnych posunięć. Zrezygnowały one z niektórych przedsięwzięć, skoncentrowały się na organizacji mniej kosztowych wystaw, zaczęły angażować w swoje projekty lokalne społeczności.

Misja i wizja muszą następnie zostać wykorzystane jako ukierunkowanie działań.

### Kto zasiada w radzie?

Nawet organizacja *non-profit*, z jasno określoną wizją i misją, cierpi czasem na brak dyrektorów odpowiadających jej wymaganiom. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy organizacja rozwija się, staje się coraz większa, dojrzewa. Zmiany w otoczeniu mogą także kreować potrzebę pozyskania nowych umiejętności, np. znajomości marketingu, technologii informatycznych, czy *public relations*. Innym zagrożeniem jest samozadowolenie rady i niedostrzeżenie zmian.

Wymiana członków rady zarządzającej może się okazać nie do końca korzystna. Nie ma gwarancji, że uda się pozyskać nowych zdolnych ludzi, gotowych z pasją działać w organizacji; istnieje też ryzyko, że wraz z odejściem dotychczasowych dyrektorów organizacja utraci niektóre kontakty.

Istnieje kilka możliwości uporańia się z tymi problemami. Po pierwsze, można umożliwić podnoszenie kwalifikacji pracownikom organizacji poprzez szkolenia. Po drugie, regularne oceny mogą pomóc w definiowaniu potrzeb i stanu umiejętności. Pozwala to na wskazanie nieadekwatnych zachowań, a nawet zachęcanie do odejścia. Po trzecie, stworzenie specjalnej grupy zajmującej się rekrutacją i odpowiadającej za taki dobór dyrektorów, aby byli oni w stanie pozyskiwać nowe środki i nawiązać kontakty z politykami czy instytucjami państwowymi.

### Czy spotkania przynoszą efekty?

Bardzo często okazuje się, że funkcje rady zarządzającej (jej znajomość wizji i misji, struktura, jasny podział ról) dobrze wyglądają tylko na papierze. Jeżeli spotkania zaczynają się i kończą późno, materiały są przygotowywane i dostarczane w ostatniej chwili, nigdy nie ma czasu na dyskusje i pytania dotyczące podstawowej działalności organizacji, trudno oczekiwać efektywności. Te problemy mogą się wydawać nieistotne, ale jeśli powtarzają się, często mogą zniechęcać i demotywować dyrektorów. Jest to tym bardziej istotne, że praca w organizacji *non-profit* wymaga sporej pasji i determinacji.

Udoskonalenie pracy wymaga ścisłego planowania, przygotowania harmonogramów, materiałów etc. tak, aby członkowie rady mieli czas na przygotowanie się do spotkań i dyskusję. Konieczna jest też weryfikacja adekwatności decyzji rady. Ich cele i osiągnięcia powinny być oceniane co najmniej raz w roku.

Zarządzający muszą się spotykać często i regularnie z założycielem lub liderem organizacji i dyskutować cele, czy swoją efektywność działania oraz podtrzymywać entuzjazm. I tak, w March of Dimes – amerykańskiej organizacji zajmującej się ochroną zdrowia dzieci i działaniem na rzecz zmniejszenia śmiertelności niemowląt – takie spotkania odbywają się dwa razy w miesiącu. Pośrednio wymusza to na dyrektorach poświęcanie większej ilości czasu na rzecz organizacji, a ponadto zwiększa ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy oraz sprawia, że są oni lepszymi ambasadorami organizacji na zewnątrz.

### Ocena efektywności

Mierzenie rezultatów w organizacjach *non-profit* zawsze jest trudnym zadaniem, zwłaszcza przy takim formułowaniu misji jak np. walka z głodem, doskonalenie edukacji. Założyciele starają się potwierdzić efektywność swych organizacji przez ustalanie coraz bardziej pilnych i doraźnych celów. Często pomagają im w tym zarządzający.

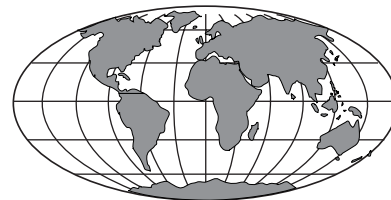
Tymczasem istnieje możliwość kontrolowania działalności bez nadmiernego dzielenia celów na doraźne działania. Jedną z metod jest zmuszanie zarządzających do porzucenia tradycyjnych kryteriów mierzenia aktywności (np. dolary, liczba osób, do których organizacja dotarła), efektywności (koszt), a raczej opieranie się na tzw. kryteriach wpływu (np. ile dzieci nauczyliśmy czytać, ile osób stało się ekonomicznie samowystarczalnych). Te ostatnie kryteria lepiej odnoszą się do misji i wizji organizacji *non-profit*.

Aby lepiej motywować pojedynczych pracowników, organizacja może łączyć ocenę personelu z osiągnięciem i realizacją zadań – podobnie, jak w normalnych firmach.

Zarządzający powinni starać się docierać do informacji nie filtrowanych przez menedżerów i szeregowych pracowników; tylko około 40% respondentów biorących udział w badaniach McKinseya zadeklarowało, że czyni takie starania.

### Dynamiczna rada zarządzająca

Stworzenie dynamicznie działającego zarządu jest tyleż konieczne, co trudne do osiągnięcia. Okazuje się szczególnie istotne w realizacji wielomilionowych, zakrojonych na szeroką skalę programów. Kiedy w USA realizowano program ochrony środowiska, wiele organizacji ekologicznych obawiało się, że może on odciągnąć pracowników od wykonywania pilnych codziennych zadań. Obawy budził też ewentualny brak doświadczenia i umiejętności w zarządzaniu tak dużym programem. Okazało się, że wszystkie te kwestie zostały rozwiązane na skutek spontanicznych dyskusji i oceny poszczególnych menedżerów niższego szczebla. W rezultacie rady zarządzają-





**Koncentracja działań w organizacjach non-profit**



Załącznik 1

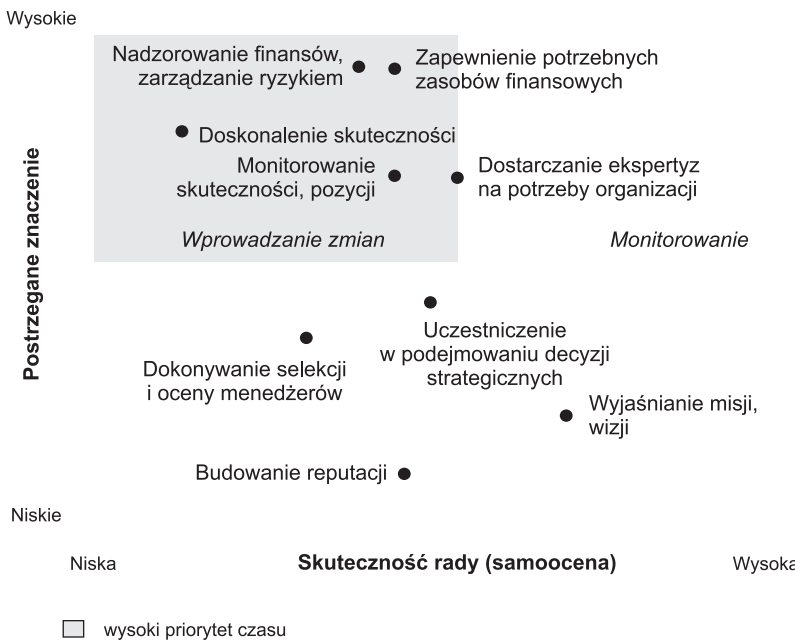
ce kilku organizacji zmieniły swoje podejście do programu i zmodyfikowały plan działań, dając więcej swobody i delegując odpowiedzialność. W ciągu następnych dwóch lat zwiększyła się efektywność działania tych rad zarządzających – właśnie dzięki zwiększaniu odpowiedzialności poszczególnych dyrektorów, innej organizacji spotkań, położeniu większego nacisku na dyskusję i wymianę poglądów oraz zredefiniowaniu ról członków rady.

W jaki sposób rada może zacząć zmiany? Dyrektorzy mogą zainicjować ten proces sami, jeśli są wystarczająco sfrustrowani. Czasami wyłaniają się przywódcy nieformalni. Warto jednak strukturyzować proces zmian, np. dyskutując o „złoty standardach”.

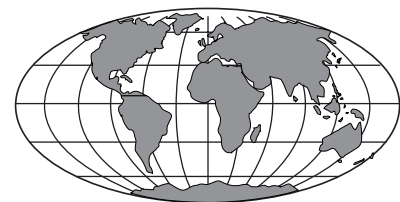
Generalnie, rola rady i poszczególnych jej członków w organizacji może przybierać różne formy. Niezależnie jednak od formy musi zgadzać się z przyjętymi celami i priorytetami organizacji i być akceptowana przez poszczególnych jej członków. Szczegółowo przedstawia to załącznik 2.

Załącznik 2

**Dynamika rady zarządzającej**



*Opr. dr Grażyna Aniszewska  
Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoła Główna Handlowa*



**KRONIKA TNOiK**

10 grudnia 2003 roku został reaktywowany Oddział Wojewódzki TNOiK w Szczecinie. W spotkaniu inauguracyjnym wzięło udział wielu przedstawicieli nauki oraz praktyki gospodarczej regionu zachodniopomorskiego. Swoją obecnością spotkanie zaszczylił prezes Zarządu Głównego TNOiK, prof. dr hab. Ryszard Borowiecki. Oddział Wojewódzki powołano w sali Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Na Prezesa został wybrany prof. zw. dr hab. Edward Urbańczyk, dziekan WNEiZ US. Na wiceprezesów powołano: Aleksandra Fabjańczyka, prezesa spółki Polcargo oraz Krzysztofa Żynduła, prezesa Zakładów Chemicznych Police. Członkami Zarządu zostali: prof. zw. dr hab. inż. Mie-

czysław Wysiecki (rektor Politechniki Szczecińskiej), prof. zw. dr hab. Józef Perenc (dziekan Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego), prof. dr hab. Grzegorz Spychalski (dziekan Wydziału Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej Akademii Rolniczej w Szczecinie), prof. zw. dr hab. Władysław Janasz (dyrektor Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa WNEiZ US) oraz dr Małgorzata Łatuszyńska (WNEiZ).

W chwili obecnej następuje rejestracja oraz przygotowywane są pomieszczenia dla siedziby Oddziału na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, ul. Mickiewicza 66.