

- Przedsiębiorstwo na rozstajach – rozmowa z prof. dr. hab. STANISŁAWEM SUDOŁEM z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu 3

- Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej – Łukasz Sułkowski 6
- Małe jest piękne, ale słabe umiera – Bolesław Rafał Kuc 12
- Zarządzanie rozwojem firmy jako realizacja strategii doskonalenia jakości organizacji – Andrzej Chodyński 16
- Motywacje pracownicze – Janusz T. Hryniewicz 20
- System *Customer Relationship Management* – doświadczenia polskich operatorów sieci komórkowych – Natalia Dudzińska-Korczak, Ewa Gwiazda 24
- *Public relations* w sferze ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – Andrzej Kubasik 28

FINANSE

- Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa – Aneta Zelek 32

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 37

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Ocalić nie tracąc – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 41

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

Cena prenumeraty uległa zmianie. Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2002 r. wynosi – 14,00 zł.

Pragniemy Państwa poinformować, że raz zamówioną prenumeratę redakcyjną przedłużamy automatycznie.

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 2 (745) 2002

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr inż. Artur Kot

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.

Łamanie: STAND's, tel. 757-37-69
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, BIG Bank GDAŃSKI SA, IV O/Warszawa nr 11601120-19132-132-4.

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

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

Cena prenumeraty na 2002 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na II kw. 2002 r. wynosi 42 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

- a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;
- b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

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

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkałych w kraju:

- do 5 XII – na I kwartał roku następnego,
- do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,
- do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,
- do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.pl.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Przedsiębiorstwo na rozstajach

Rozmowa z prof. dr. hab. STANISŁAWEM SUDOŁEM z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

29 stycznia 2002 roku Senat Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu nadał tytuł doktora honoris causa Panu Profesorowi Stanisławowi Sudołowi, który pracą naukową zajmuje się od pół-wieczna.

Stanisław Sudoł, od 1978 roku profesor, a od roku 1990 – profesor zwyczajny – jest związany z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu, gdzie pracuje od 1970 r.: w Instytucie Ekonomicznym, a następnie Wydziale Nauk Ekonomicznych (od 1993 r. Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania). Przez kilka kadencji pełnił funkcje wicedyrektora, dyrektora i dziekana. Kierował także Zakładem Ekonomiki i Organizacji Przemysłu, Katedrą Ekonomiki Przemysłu, Organizacji i Zarządzania oraz Katedrą Zarządzania Przedsiębiorstwem Przemysłowym i Polityki Przemysłowej. Przez 24 lata bez przerwy zasiadał w Senacie toruńskiego uniwersytetu. Będąc od 1998 r. na emeryturze, nadal jest aktywnym uczestnikiem życia naukowego, badawczego i dydaktycznego uczelni. Przewodniczy Komisji Programowej Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK. Współpracuje także z Wyższą Szkołą Menedżerską w Warszawie.

Jest członkiem wielu towarzystw naukowych: TNOiK (członek Głównej Rady Naukowej), Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Towarzystwa Naukowego w Toruniu oraz towarzystw międzynarodowych: Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft oraz American Association for the Advancement of Science.

Był członkiem Komitetu Nauk Ekonomicznych, od lat działa w Komitecie Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, a na początku lat 90. był przez jedną kadencję jego przewodniczącym. Jest zastępcą przewodniczącego Kapituły Medalu im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego. Został także wybrany do Centralnej Komisji do Spraw Tytułu Naukowego i Stopni Naukowych.

Jest autorem blisko 150 znaczących prac naukowych, w tym kilku znakomitych podręczników akademickich, szczególnie z zakresu nauki o przedsiębiorstwie. Był i jest nadal inspiratorem licznych zespołowych prac badawczych realizowanych w ramach grantów KBN. Wypromował kilkuset magistrów i kilkunastu doktorów nauk ekonomicznych oraz recenzował mnóstwo prac naukowych kandydatów do stopni i tytułów naukowych. Na uniwersytecie w Toruniu stworzył autorską szkołę badań nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw przemysłowych.

Jaka jest dziś kondycja polskiego przedsiębiorstwa?

Rzetelna odpowiedź na tak sformułowane pytanie musiałaby mieć postać opasłego raportu z badań. Takie badania były i są prowadzone (także przeze mnie), a w największym skrócie ich wynik można opisać następująco: obecna sytuacja ekonomiczna polskich przedsiębiorstw jest zróżnicowana, ale najczęściej bardzo trudna. Sygnałem alarmowym jest spadająca rentowność netto przedsiębiorstw, co oznacza, że tracą one zdolność rozwojową, co jest tym bardziej groźne, że już niedługo będą musiały stanąć twarzą w twarz z silnymi przedsiębiorstwami Europy Zachodniej.

Co zatem należy robić?

Trzeba podjąć stosowne działania w skali całej gospodarki narodowej, jak i w skali pojedynczych przedsiębiorstw, przede wszystkim żeby obniżyć w nich koszty. Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwa są nadmiernie obciążone podatkami i opłatami parafiskalnymi, co poważnie zmniejsza ich konkurencyjność w stosunku do przedsiębiorstw innych krajów. Zmiana tego stanu rzeczy jest warunkiem *sine qua non* poprawy ich sytuacji ekonomicznej. Działania samych przedsiębiorstw, zmierzające do obniżenia kosztów, to przede wszystkim racjonalizacja przebiegających w nich procesów produkcyjnych i podnoszenie wydajności pracy, czego negatywnym skutkiem jest rosnące bezrobocie. Poza tym – tak jak mówił Peter Drucker – źródłem obniżania kosztów należy szukać w sferze przedprodukcyjnej, co – praktycznie rzecz biorąc – sprowadza się głównie do wyszukiwania jak najtańszych dostawców materiałów i usług.

Drugim obszarem, w którym muszą być podjęte rozległe działania przystosowujące polskie przedsiębiorstwa do wymogów UE, jest szeroko rozumiana jakość produktów, pod czym rozumiem tu przestrzeganie unijnych standardów, unowocześnienie produktów oraz ich dostosowanie do wymagań i preferencji określonych grup odbiorców. Polska prawie wcale nie dysponuje towarami markowymi. W okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej nie przywiązywano do tego większego znaczenia. Nawet posiadane

już przed II wojną światową znane marki (Gerlach, Ćmielów, Pudliszki) zostały zaniedbane i w części zapomniane.

W sytuacji, w której polskie towary będą musiały konkurować z towarami wszystkich krajów unijnych, ważną rzeczą będzie wzbudzenie zaufania nie tylko odbiorców zagranicznych, ale także odbiorców polskich do polskich towarów, co się będzie przekładało na krajowy popyt lub jego brak. Oczywiście, zdobycie tego zaufania będzie długim procesem, ale różne instytucje, zwłaszcza pozarządowe, powinny pilnie podjąć prace w tym kierunku, prace, które miałyby wsparcie ze środków będących w dyspozycji rządu. Chodziłoby tu o wytworzenie u konsumentów przekonania, że polskie towary, jeżeli nie są najlepsze, to w każdym razie są solidne, przyzwoitej jakości i bezpieczne, że nie trzeba się ich wstydzić. Takie nastawienie obserwuje się w niektórych krajach, a zwłaszcza w Niemczech, Szwecji, Japonii. Ten proces można też zauważyć w Polsce w odniesieniu do towarów żywnościowych. Wspieranie tego procesu nie powinno się wiązać z wrogością do towarów zagranicznych.

Odnosi się wrażenie, że nie wszystkie przedsiębiorstwa mają pełną świadomość czekającej ich rewolucji po wejściu Polski do UE i w związku z tym nie podejmują energicznie stosownych działań wyprzedzających.

Czy taka sytuacja jest wynikiem jakichś zasadniczych błędów, które popełniono w okresie transformacji?

Błędy to są działania, które można było – i należało – prowadzić inaczej, mając świadomość skutków alternatywnych rozwiązań. Na początku transformacji nikt nie miał pojęcia, jaki będzie świat, Europa i Polska A.D. 2002. Patrząc na efekty nie można zatem mówić o zasadniczych błędach – jeżeli już, to o błędach, które popełniali krytycy szybkich i odważnych reform. Do czego prowadzą reformy połowiczne i prowadzone z nadmierną ostrożnością, widać dziś za naszą wschodnią granicą. Polskie przedsiębiorstwa są słabe i polska gospodarka jest słaba – jeśli porównać ją z gospodarkami państw Unii czy z USA. Ale jeśli za punkt odniesienia przyjmujemy Polskę z roku 1989, to mamy powody do dumy. I możemy odetchnąć z ulgą – tak wielu nieszczęść udało nam się uniknąć. W innych krajach postsocjalistycznych – mimo znacznie lepszej sytuacji ekonomicznej na starcie do reformy roku 1990 – sytuacja wcale nie jest lepsza.

Na początku lat 90. brałem udział w europejskim kongresie ekonomistów w Wolfsburgu, poświęconym transformacji ustrojowej. Wygłaszano tam optymistyczne tezy, że transformacja odbędzie się bardzo szybko: rok–dwa i będzie po wszystkim. Zachodni eko-

nomiści namawiali państwa postkomunistyczne do masowego, prawie natychmiastowego zamykania nierentownych przedsiębiorstw, co miało znakomicie przyspieszyć transformację. Polemizowałem wówczas z takimi poglądami, twierdząc, że w warunkach nierynkowych nie można odpowiedzialnie oddzielić przedsiębiorstw dobrych od złych. Zanim bowiem zniknie zafałszowanie cen krajowych surowców i usług dostarczanych przez krajowych kontrahentów, trzeba będzie odczekać trochę czasu. I dopiero po unormowaniu się systemu cen – a do tego potrzebne jest otwarcie gospodarki na konkurencję międzynarodową – można będzie orzec, które przedsiębiorstwo jest rzeczywiście deficytowe, a które nie. Oczywiście moja teza także była swego rodzaju utopią: taką mianowicie, że można czekać, nic nie zmieniając, aż ujawnią się „prawdziwi” bankruci, których się wówczas wyeliminuje. Chodziło mi jednak o to, że koszty wyrobu finalnego, a więc jego potencjał trwałego funkcjonowania na rynku, zależy od cen węgla, stali, energii, nieruchomości, kapitału, pracy itd. W warunkach, kiedy większość cen była zafałszowana, nie można realnie oceniać prawdziwej efektywności, a wszelkie decyzje byłyby obciążone niemożliwym do oszacowania błędem. Szczęśliwie z tamtych dyskusji nie wynikły żadne działania. W zamierzeniach wolfsburskie spotkania, zasilane finansowo przez Volkswagena, miały być konkurencją lub przynajmniej alternatywą dla Davos. Bywały na nich znane osobistości życia politycznego i ekonomicznego, jak Gorbaczow czy Balcerowicz. Niestety wraz z odejściem byłego rektora uniwersytetu w Bochum, który był *spiritus movens* tych konferencji, inicjatywa ta upadła, a szkoda.

Dzisiaj, po dekadzie transformacji, wciąż mamy bardzo duże obszary gospodarki, w których rozmaite pozaekonomiczne czynniki decydują o istnieniu lub nieistnieniu nieefektywnych przedsiębiorstw. Część z nich, jak w górnictwie czy w hutnictwie w końcu kiedyś zostanie poddana regułom rynku, a inne dziedziny, jak edukacja czy służba zdrowia będą przez długie jeszcze lata – a może na zawsze – wyjęte spod działania reguł czysto ekonomicznej racjonalności.

Dzisiaj jednak daje się wyczuć pewne znużenie społeczeństwa problemem transformacji. Na jej temat powiedziano – może nie wszystko jeszcze, ale dostatecznie dużo, żeby wywołać tego typu reakcje. Obecnie większość debat koncentruje się wokół zagadnienia naszego członkostwa w Unii Europejskiej, związanych z tym kosztów, korzyści, szans i zagrożeń.

Deбаты te odbywają się w przygnębiającym cieniu nieoczekiwanego przez społeczeństwo bolesnego spadku wskaźników wzrostu gospodarczego i niezwykle społecznie deprymującego wielkiego bezrobocia. Nie ułatwia to prowadzenia debaty. Te przykre zjawiska są skutkiem błędów w polityce społeczno-gospodar-

czej poprzedniej ekipy rządzącej krajem, ale także refleksem pogorszenia się koniunktury gospodarczej właściwie na całym świecie. I jeszcze jedno: radykalne zwroty polityczno-gospodarcze prawie zawsze wiążą się z dużymi dolegliwościami społecznymi. Warto przypomnieć, że gdy gospodarka Hiszpanii wchodziła po epoce frankistowskiej w orbitę konkurencyjnej gospodarki zachodnioeuropejskiej, bezrobocie sięgało 25%. Doprowadziło to do dużego niezadowolenia społecznego i w efekcie do upadku rządu Gonzalesa.

A czy Polska ma szanse wejść do Unii w 2004 r.?

Jestem przekonany, że tak, choć najbliższe dwa lata będą okresem bardzo nerwowym, a już po wejściu będziemy znacznie mniej szczęśliwi, niż nam się wydawało jeszcze kilka lat temu. Wejście do Unii będzie wydarzeniem o niebywałym znaczeniu historycznym i politycznym. W tej perspektywie korzyści gospodarcze będą oceniane jako skutek realizacji wielkiego planu politycznego i cywilizacyjnego. We wszystkich bez wyjątku krajach, które wstąpiły do Unii, nastąpił rozwój i znaczna poprawa warunków życia, a w niektórych z nich (Hiszpania, Irlandia) osiągnięty postęp jest zdumiewająco wysoki. Polskę też to czeka, ale nadzieje zawsze są bardziej intensywne od spełnienia. Bycie w Unii niesie ze sobą rozwój, ale ten rozwój wynika – wynikać będzie, miejmy nadzieję – z funkcjonowania w bardziej efektywnym i bardziej konkurencyjnym środowisku. Będąc poza Unią mogliśmy konserwować nieefektywność wielu sektorów gospodarki, potem to już nie będzie możliwe. Dla osób zatrudnionych w tych sektorach wejście do Unii oznaczać będzie zatem większe wymagania.

Zapomnijmy na chwilę o transformacji, Polsce i Unii – jakie zmiany zachodzą we współczesnym przedsiębiorstwie?

Zmian jest całe mnóstwo, ale niestety nie dysponujemy jeszcze wiedzą, które z zachodzących współcześnie procesów będą miały charakter trwały i co z nich ostatecznie wyniknie. Dla przykładu w ostatnich dziesięciu latach XX wieku mieliśmy do czynienia w świecie wprost z eksplozją fuzji i przejęć firm, co było niewątpliwie odpowiedzią biznesu światowego na trend globalizacji gospodarki. Procesy te zaczęły się ujawniać także w Polsce. W ostatnich dwóch latach, zapewne w związku z dekoniunkturą w gospodarce, procesy te osłabły.

Czy te procesy są przyczyną, czy przejawem globalizacji?

Tego nie jesteśmy pewni, podobnie jak tego, czy spadek intensywności tego procesu w ostatnich dwóch latach jest przejściowy. Z drugiej strony te coraz większe firmy mają coraz mniej sztywną strukturę - i także nie wiadomo, czy to oznaka, że dążymy w kierunku firm wirtualnych albo sieciowych, czy też ewolucja pójdzie w zupełnie inną stronę. Nie wiemy, czy będzie narastać i do czego doprowadzi zjawisko powstawania firm jednoosobowych, czyli wiązania się ludzi z pracodawcą na zasadach określonych w kodeksie cywilnym, a nie w kodeksie pracy. Czy jest to odpowiedź na psychologiczną różnorodność pracowników – jedni bardziej sobie cenią swobodę, a inni bezpieczeństwo, czy efekt „przesocjalizowania” stosunków pracy. Jakie będą skutki – gospodarcze, społeczne i polityczne – istnienia firm, których wartość przekracza wartość majątku państw, w których te firmy inwestują. Nie wiemy, jakie mogą być skutki ewentualnego „bankructwa” państwa – czy w związku z tym trzeba będzie zrewidować pogląd, wedle którego przedsiębiorstwa należą do królestwa mikro- a państwo do makroekonomii? Czy efektywność ekonomiczna może być podstawowym kryterium oceny decyzji politycznych? Czy przedsiębiorstwa mogą skutecznie wpływać na jakość „usług” świadczonych przez państwo i co by z tego wynikało dla przedsiębiorstw, państw i obywateli? Nie wiemy nawet, jak zinterpretować zjawisko narastania kosztów niematerialnych w gospodarce: obroty na rynkach kapitałowych są kilkaset razy większe niż na rynkach towarowych – czy znaczy to jednak, że możemy zapomnieć o jedzeniu, mieszkaniu, energii i transporcie?

Czy koszty pozyskiwania informacji są tożsame z kosztami transakcyjnymi?

Tego też do końca nie wiadomo. Koszty transakcyjne są słabo zdefiniowane, przypominają raczej taką wielką szufladę z napisem „inne”. Jakaś ich część na pewno wiąże się z pozyskiwaniem informacji, ale odnoszę wrażenie, że tłumaczenie wszystkich procesów w kategoriach kosztów transakcyjnych jest wyrazem raczej mody niż rzeczywistej rewolucji w postrzeganiu gospodarki. Informacja, nawet jeśli stanowi podstawowy surowiec i produkt jakiegoś przedsiębiorstwa, zawsze musi dotyczyć czegoś – na końcu jest więc zawsze jakaś rzeczywistość, jakiś materialny byt, o którym coś wiemy i to jest informacja. Dla przedsiębiorcy operującego informacją, koszt jej pozyskania jest tym, czym koszt węgla i rudy w hucie, dlatego nie utożsamiałbym tych dwóch pojęć.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Łukasz Sułkowski

Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej

Nauka zarządzania jest młodą dyscypliną, która opisuje badaną rzeczywistość częściej w sposób metaforyczny niż analityczny¹⁾. Konkuruje ze sobą wiele koncepcji, które mają stosunkowo niewielką moc wyjaśniającą i prognostyczną w porównaniu np. z teoriami w naukach przyrodniczych²⁾. Różne koncepcje zarządzania tworzą raczej gmatwaninę poglądów, użytecznych z punktu widzenia praktycznego metafor i analogii, acz o niewielkim zakresie uogólnienia, niż teorii w znaczeniu nauk posługujących się opisem analitycznym. Nurt kultury organizacyjnej z racji na wieloznaczność rozumienia kultury dodatkowo wymaga stałego uzgadniania pojęć podstawowych przed przystąpieniem do etapu badań empirycznych.

Poszukiwania ładu poznawczego w zarządzaniu zwykle rozpoczyna się próbą określenia paradygmatu całej dyscypliny. Ciekawą propozycję wyróżnienia dwóch paradygmatów stanowi koncepcja R. Swedberga. Na poziomie makroekonomii wyróżnia on dwa przeciwstawne paradygmaty: teorię neoklasyczną i socjologię gospodarczą. Dokonując pewnych modyfikacji można przejść z poziomu gospodarki na poziom organizacji.

Tutaj preferowana jest przede wszystkim perspektywa socjologii gospodarczej. Jednak warto zwrócić uwagę, że trzeba podejmować próby jednoczesnego uwzględniania wielu perspektyw, np. kulturowej, strukturalnej oraz strategicznej, a więc uznawanych zgodnie z ujęciem Swedberga za równocześnie socjologiczne, jak i wywodzących się z teorii neoklasycznych. Nie wszystkie procesy organizacyjne da się wyjaśnić kulturą i nie wszystkie strukturą czy strategią. Procesy organizacyjne nie są w pełni determino-

wane przez kulturę, rolę odgrywają tu tworzenie strategii, budowanie struktury i władzy, które do kultury *sensu stricto* nie należą. Próba wyjaśniania wszystkich procesów organizacyjnych, czy szerzej społecznych wpływem kultury nie może się powieść, na co wskazuje krytyczna reakcja na mocny program socjologii wiedzy w naukach społecznych³⁾. Jeśli nie ma jednego spójnego paradygmatu, wtedy konieczne jest poznawcze balansowanie, swoisty *bricolage* łączący różne podejścia. Proponowana perspektywa ma charakter pragmatyczny i przez konieczność uwzględniania kilku podejść jest eklektyczna, nie przekłada się jednak na metodologiczną anarchię⁴⁾. Połączenie myślenia kulturowego, strukturalnego i strategicznego o organizacji można próbować weryfikować, czy raczej falsyfikować pragmatycznymi kryteriami.

Teoria, z punktu widzenia poznawczego, powstaje na gruncie orientacji teoretyczno-metodologicznej⁵⁾. Można wyróżnić trzy sfery założeń tworzących daną orientację: ● założenia dotyczące charakteru rzeczywistości – ontologiczne, ● możliwości i granice poznania – epistemologiczne oraz ● sposoby badania rzeczywistości – metodologiczne⁶⁾. Jeżeli podejście kulturowe ma zyskać status teorii, niezbędne jest rozstrzygnięcie podstawowych problemów ontologicznych i epistemologicznych przed przystąpieniem do badań.

Na poziomie ontologicznym kluczowe jest rozstrzygnięcie, czym właściwie jest kultura organizacyjna lub formułując pytanie mniej apodyktycznie: w jaki sposób można ją niesprzecznie zdefiniować. Definicje kultury organizacyjnej są wieloznaczne, podobnie jak wieloznaczne są określenia kultury w ogóle⁷⁾. A.L. Kroeber i C. Kluckhohn zbudowali typologię defi-

Tab. 1. Porównanie paradygmatów: teorii neoklasycznej oraz socjologii gospodarczej

| Kryteria | Teoria neoklasyczna | Socjologia gospodarcza |
|--|--|--|
| Pojęcie aktora | Uczestnicy organizacji niezależni | Członkowie organizacji znajdują się w złożonych współzależnościach społecznych |
| Arena działania | Organizacja jako system izolowany | Organizacja jako część społeczeństwa |
| Typ działań gospodarczych | Działania aktorów racjonalne ekonomicznie nastawione na maksymalizację zysku | Działania aktorów racjonalne i nieracjonalne, mające sens zarówno gospodarczy, jak i społeczny |
| Rezultat działania gospodarczego | Tendencja do zachowania równowagi | Tendencja do przejęcia kontroli napięcia powodowane walką sprzecznych interesów |
| Stosunek badacza do badanej rzeczywistości | Obiektywny, zewnętrzny punkt widzenia | Uczestnik badanych zjawisk i procesów (wewnętrzny punkt widzenia) |
| Preferowana metodologia | Predykcje oparte na abstrakcyjnych systemach pojęć | Deskryptywno-wyjaśniająca lub rozumiejąca (hermeneutyczna) |

Źródło: zmodyfikowane: R. SWEDBERG, *Economic Sociology*, s. 3.

nicji kultury kategoryzującą w 8 grup 168 różnych określeń kultury. Wspomniani autorzy formułują konstatację odnoszącą się do kultury w ogóle, którą można odnieść również do kultury organizacyjnej: „...pojęcie nawet bardzo ważne, nie tworzy jeszcze teorii [...] panuje mnogość definicji [kultury], ale zbyt mało teorii”⁸⁾. Wśród różnych definicji kultury z punktu widzenia organizacyjnego najważniejsze są:

- enumeracyjne – wyliczające procesy kulturowe w organizacjach,
- historyczne – stawiające pytania o ciągłość i kumulację dorobku kulturowego w organizacjach,
- normatywne – zwracające uwagę na regulatywną rolę kultury w organizacjach polegających na tworzeniu norm i reguł zachowań jej członków,
- psychologiczne – podkreślające psychiczne mechanizmy rozwoju kultury, przede wszystkim przez procesy adaptacji i uczenia się członków organizacji,
- strukturalistyczne – koncentrujące się na integracji kultury organizacyjnej oraz jej całościowym, systemowym charakterze,
- genetyczne – poszukujące źródeł kultury oraz ujmuje kulturę organizacyjną jako produkt kontekstu kultury (społecznego lub kultury narodowej).

Problematyka kultury organizacyjnej jest próbą zastosowania perspektywy nauk o kulturze w zarządzaniu. Podejście to powstało w drugiej połowie XX wieku. E. Jacques przeprowadzając badania w fabryce Glaciere po raz pierwszy posłużył się określeniem „kultura organizacyjna”⁹⁾. Perspektywa kulturowa na poziomie makrospołecznym służyła jako zmienna pozwalająca wyjaśnić problemy gospodarcze i społeczne dawnych krajów kolonialnych. Jednak prawdziwy rozkwit nastąpił dopiero w latach 80. i 90. Nurt rozwinął się pod wpływem porównań międzykulturowych procesu pracy w Stanach Zjednoczonych i Japonii. Wzmocniony został przez procesy umiędzynarodowienia, a później globalizacji gospodarczej, które ściśle wiążą się ze wzrostem liczby kontaktów międzykulturowych. Popularyzacji, lecz również trywializacji koncepcji kultury organizacyjnej sprzyjały wydawane na początku lat 80. bestsellery autorów „nowej fali”¹⁰⁾. Tego rodzaju podejście cechowało szerokie, niezbyt jasne i jednocześnie instrumentalne ujęcie wartości i kultury organizacyjnej. Miała ona stanowić nie docenianą wcześniej, uniwersalną receptę na sukces w zarządzaniu. Oczekiwania te okazały się przesadzone, jednak podejście kulturowe stało się jedną z użytecznych perspektyw badania organizacji. Wśród różnych sposobów definiowania kultury organizacyjnej wyróżnić można kilka rodzajów określeń.

■ Kultura organizacyjna jako sama organizacja

Niektórzy badacze zakładają, że kultury nie można oddzielać od samej organizacji, bowiem kultura organizacyjna jest tym, czym właściwie organizacja jest, a nie tym, czym dysponuje. Organizacje stanowią miniaturowe społeczeństwa, które mają własne, odrębne wzory kultur i subkultur. Kultura organizacyjna w tym znaczeniu obejmuje zarówno wzory zachowań członków organizacji, struktury władzy i systemy komunikacji, jak i wartości, normy i wzory kulturowe. Takie podejście rodzi problemy metodolo-

giczne związane z badaniem kultury organizacyjnej, ponieważ nie można jej odseparować od innych aspektów funkcjonowania organizacji, np. struktur czy strategii organizacyjnych. W rezultacie łatwiej jest mówić generalnie o zmianie organizacyjnej niż jedynie o zmianie kultury organizacyjnej.

■ Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych

Kultura organizacyjna stanowi jeden z kręgów kulturowych podobnie jak np. kultura regionu, kultura narodu czy kultura europejska. Więzy, wartości, normy i wzory kulturowe wynikające z różnych kręgów kulturowych, między innymi kultury organizacyjnej, mogą się wzajemnie przenikać oraz wywierać na siebie wpływ. Różna jest siła oddziaływania różnych kręgów kulturowych, chociaż obecnie jednym z najsilniejszych kręgów kultury pozostaje kultura narodowa.

■ Kultura organizacyjna jako społeczne „reguły gry”

Kultura organizacyjna była często określana przez przeciwstawienie aspektów formalnych i nieformalnych organizacji. P. M. Blau wskazuje na grupę czynników kulturowych stanowiących konieczne dopełnienie organizacji formalnej¹¹⁾. Tworzą one swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią¹²⁾. „Kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje”¹³⁾. W tym znaczeniu kultura organizacyjna ogranicza się jedynie do niejawnych aspektów kultury, nie obejmuje zaś jawnych i racjonalnych wzorów kulturowych (np. zachowań organizacyjnych).

■ Kultura organizacyjna jako „tożsamość” organizacji

Działania zbiorowe organizacji posiadają pewne cechy, swoistą logikę, które odróżniają ją od innych. Ten zestaw cech i owa logika nazywane są tożsamością organizacji. Rozwija się ona z czasem, pozwala organizacji zachować ciągłość funkcjonowania i jest dla jej członków źródłem identyfikacji¹⁴⁾. W określeniu tożsamość organizacji akcent położony jest na wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek organizacji, który powinien być jednolity¹⁵⁾. Tożsamość przedsiębiorstwa jest kształtowana przede wszystkim przez przywódców¹⁶⁾. Strateg odróżnia kulturę od tożsamości lokując kulturę na poziomie przestrzeni symbolicznej (idee, wartości, normy, wierzenia, mity), natomiast tożsamość organizacji na poziomie interpretacji indywidualnej tej przestrzeni – wizerunku wewnętrznego (fantazja, namiętność, kompleksy)¹⁷⁾.

■ Kultura organizacyjna jako filozofia organizacji

Organizacja odróżnia się od innych organizacji zespołem własnych podstawowych założeń egzystencjalnych, podzielanych przez pracowników i dotyczących wizji samej organizacji, jej otoczenia oraz jej członków. Ta swoista filozofia wywiera wpływ na

percepcję członków organizacji i kształtuje strategię, strukturę oraz procesy społeczne.

E. Schein określa kulturę organizacyjną jako zespół podstawowych przekonań, który jest tworzony, odkrywany, rozwijany i uczony w danej organizacji w celu rozwiązania kwestii zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji¹⁸⁾.

■ Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości

C. Geertz uważa kulturę za sieci znaczeń utkane przez człowieka. Zgodnie z tym określeniem analiza kultury nie jest nauką eksperymentalną poszukującą praw, ale interpretatywną, poszukującą znaczenia. Jest wyjaśnianiem tworzącym społeczne ekspresje, które są zewnętrznie zagadkowe¹⁹⁾. L. Smircich²⁰⁾ akcentuje potrzebę badania kultury organizacyjnej ujmowanej jako sieć znaczeń²¹⁾. H. Schenplein²²⁾ określa kulturę organizacyjną jako wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system. E. Schein, wśród wielu określeń, mówi o kulturze organizacyjnej jako o „wyczynionym produkcie grupowego doświadczenia”²³⁾.

G. Hofstede posługuje się zbliżoną definicją określając kulturę jako „zaprogramowanie umysłów” członków danego społeczeństwa oraz działających w nim organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych²⁴⁾. Określenie „zaprogramowanie” wydaje się być zbyt mocne. Kultura nie jest jedyną zmienną wpływającą na działania członków grupy społecznej czy organizacji, dlatego określenie „programowanie”, sugerujące pełną transmisję wartości i wzorów między systemem kultury i uczestnikami kultury, ma zbyt deterministyczny wydźwięk.

W wielu określeniach kultury organizacyjnej odnoszących się do sfery wartości i znaczeń, wymieniane są poszczególne jej składniki. „Kultura organi-

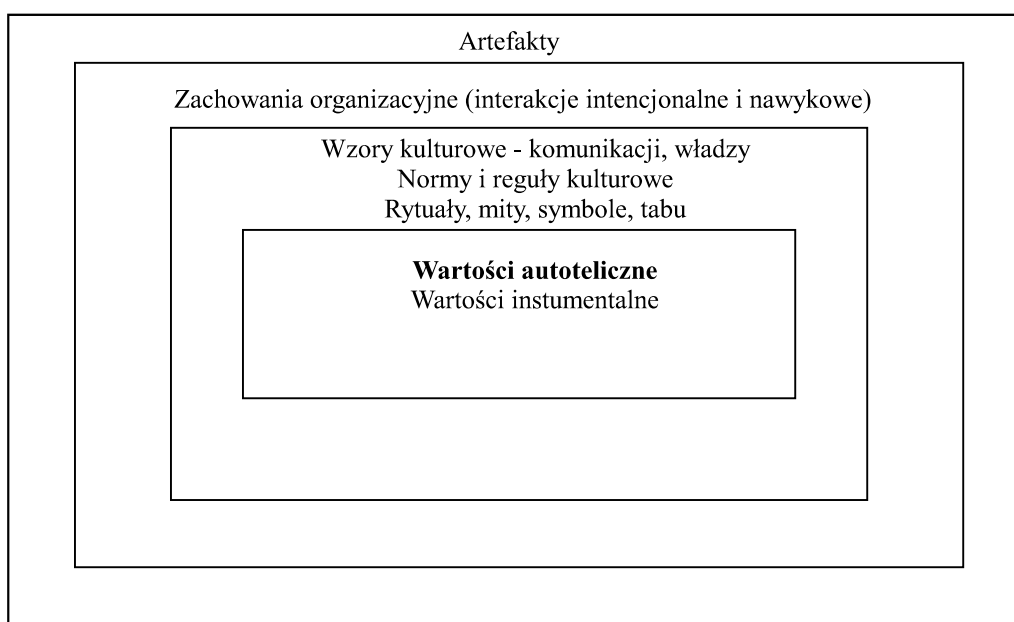
zacyjna obejmowałaby zatem podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nie uświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji (...), język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji”²⁵⁾.

■ Kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań

Według E. Jacques’a kultura przedsiębiorstwa jest zwyczajowym sposobem myślenia i działania, podzielanym, przyswajającym i asymilowanym przynajmniej w części przez pracowników i nowych kandydatów, zanim zostaną zaakceptowani przez to przedsiębiorstwo²⁶⁾.

Kultura organizacyjna odnosi się do poziomu społecznego (stanowi konstrukcję społeczną), dotyczy procesów wyuczonych, wspólnych organizacji i jej członkom. Jest holistyczna, to znaczy odnosi się do całości systemu organizacyjnego, kształtuje tę całość. Jednak ujęcie kultury organizacyjnej jako samej organizacji jest wieloznaczne i zbyt szerokie. Brak możliwości analitycznego podejścia i operacjonalizacji tej szerokiej definicji kultury organizacyjnej ogranicza jej użyteczność poznawczą. Ze względów metodologicznych korzystniejsze będzie odrzucenie tej globalnej definicji kultury organizacyjnej i skoncentrowanie się na definicji jednoaspektowej. W określeniach kultur organizacyjnych akcentowane są dwa poziomy – wartości lub zachowania (ewentualnie wzory zachowań). Społeczny i holistyczny charakter kultury organizacyjnej sprawia, że za pośrednictwem członków organizacji jest ona powiązana z innymi podsystemami.

A. Kłoskowska wyróżniła trzy warstwy kultury: bytu, społeczną i symboliczną²⁷⁾. Przedstawione defi-



Rys. 1. Kultura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne.

nicje różnie rozkładają akcenty. Kultura organizacyjna określana jako system znaczeń wiąże się przede wszystkim z symboliczną warstwą kultury. Kultura rozumiana jako tożsamość organizacji podkreśla przynależność kultury organizacyjnej do warstwy społecznej. Kultura interpretowana jako sama organizacja wiąże wszystkie trzy warstwy kultury. Należy sądzić, że kultura organizacyjna najlepiej realizuje się na poziomach społecznym i symbolicznym. Na poziomie społecznym kultura organizacyjna przejawia się interakcjami członków organizacji, które ukształtowane są zgodnie z normami i wzorami kulturowymi. Natomiast w sferze symbolicznej obejmuje wartości zarówno instrumentalne, jak i autoteliczne. A kultura warstwy materialnej, która obejmuje artefakty jest elementem wtórnym zarówno wobec warstwy symbolicznej, jak i społecznej. W myśl tego podejścia fundament kultury organizacyjnej będą stanowiły wartości. Wartości można zdefiniować za S. Nowakiem jako „pewne obrazy czy wizje rzeczy, stanów czy procesów pożądaných, uznawanych za właściwe, słuszne moralnie czy też takie, jakich by się chciało”²⁸⁾. Owe wartości są ideałami, które służą do oceny i wartościowania rzeczywistości.

Takie określenie kultury organizacyjnej zakłada, że wartości stanowią jej kluczowy składnik. Dotyczy to zarówno wartości autotelicznych (samych w sobie), jak i instrumentalnych (pośrednich). Kolejny krąg kultury obejmuje wzory, normy i reguły kulturowe oraz rytuały, mity, symbole i tabu. Te elementy kultury są związane z wartościami. Kształtują również strukturę komunikacji i władzy w organizacji. Następny obszar kultury organizacyjnej to zachowania – intencjonalne (racjonalne i świadome) oraz nawykowe (nieracjonalne i nieświadome). Ostatni obszar stanowią artefakty związane z zewnętrznymi, materialnymi aspektami kultury organizacyjnej, np. układ przestrzeni w organizacji. Trzeba odróżnić tożsamość jednostek od kultury organizacji i kultury społeczeństwa. Występuje wpływ kultury organizacyjnej na wartości jednostek, lecz nie ma on charakteru prostej determinacji (nie wszyscy członkowie organizacji muszą podzielać wartości organizacyjne). Obok kultury organizacyjnej na tożsamość jednostek

oddziałują inne czynniki, tj. otoczenie społeczne oraz wewnętrzne zmiany w organizacjach. Można przytoczyć następujące stwierdzenia wskazujące na konieczność rozróżniania poziomu kultury organizacyjnej i tożsamości jednostek:

- Nikt nie jest typowym członkiem swej kultury – czy to narodowej czy organizacyjnej, w każdym z jej aspektów.
- Nikt nie jest członkiem jednej wyizolowanej grupy, tożsamość określana jest w relacji do innych grup.
- Nikt nie otrzymuje swej tożsamości w dopełnionej i niezmiennej formie.
- Żadna kultura nie jest całkowicie zamknięta, jednolita, zintegrowana i niezmienna.
- Każda kultura ma charakter procesualny.
- W każdej kulturze w procesach transmisji wartości, a szczególnie norm i wzorów dochodzi do transformacji i zmian²⁹⁾.

Na poziomie epistemologicznym kultury organizacyjnej jako najpoważniejszy problem jawi się ponownie kwestia paradygmatu, tym razem nie całej dyscypliny zarządzania, lecz nurtu kultury organizacyjnej. L. Smircich dokonuje przeglądu paradygmatów, które leżą u podstaw koncepcji wiążących kulturę z organizacją³⁰⁾. Znaleziono zostało pięć wspólnych obszarów: ● badania międzykulturowe, ● wewnętrzna kultura przedsiębiorstwa, ● poznawcza teoria organizacji, ● symbolizm organizacyjny, ● nieświadome i podświadome procesy w organizacji.

Kultura organizacyjna może być interpretowana jako zmienna niezależna (zewnętrzna) – skutek wpływu otoczenia na organizację, zmienna wewnętrzna organizacji lub metafora rdzenna³¹⁾. Kultura postrzegana w perspektywie porównawczych badań międzykulturowych w zarządzaniu jest zmienną niezależną wywierającą wpływ na organizację³²⁾. Kultura jest rozumiana w kategoriach funkcjonalnych i stanowi swoisty kontekst wywierający wpływ na proces zarządzania. W ramach tego podejścia znalazły się badania narodowych stylów kierowania i zarządzania oraz porównawcze badania wpływu kontekstu kultury na organizację.

Kultura widziana jako zmienna wewnętrzna powstaje jako efekt działania organizacji. Jest dla niej

Tab. 2. Typologia badań kultury w teorii organizacji ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej

| Kultura jako zmienna niezależna | Kultura jako zmienna wewnętrzna | Kultura jako metafora rdzenna |
|--|--|--|
| Zarządzanie międzykulturowe Narodowe style zarządzania Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach Związek efektywności i kultury narodowej Globalizacja kultury organizacyjnej | Kultura przedsiębiorstwa Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa Związek efektywności i kultury organizacyjnej Zmiany i klasyfikacje kultur organizacyjnych | Podejście poznawcze Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze Podejście symbolistyczne Organizacja – dyskurs symboliczny Podejście dramaturgiczne Ludzie jako aktorzy organizacyjni Organizacja jako teatr Podejście interpretatywne Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstrukt świadomości Podejście psychodynamiczne Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji |
| FUNKCJONALIZM | FUNKCJONALIZM | PARADYGMATY NIEFUNKCJONALISTYCZNE |

Źródło: M. KOSTERA, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 63.



swoista. Organizacje w tym ujęciu mogą kształtować kulturę organizacyjną. Badania dotyczą przede wszystkim kształtowania kultury organizacyjnej, jej typologii oraz związków z efektywnością całej organizacji.

Kultura może być jednak rozumiana jako rdzenna metafora, w kategoriach paradygmatów różnych od funkcjonalizmu. Kultura organizacyjna jest w ich ramach utożsamiana z samą organizacją. Organizacje są rozumiane przede wszystkim jako działania symboliczne, formy ludzkiej ekspresji i twórczości, przedsięwzięcia poznawcze albo przejawy głębokich struktur umysłu ludzkiego lub społeczności. Na gruncie tych paradygmatów następuje zmiana perspektywy. Organizacje gospodarcze przestają być przedsięwzięciami, przede wszystkim ekonomicznymi, lecz akcentowane są inne aspekty (psychologiczne, symboliczne).

Pełne ujęcie organizacji i kultury prawdopodobnie nie jest możliwe na gruncie żadnego z dotychczasowych paradygmatów³³⁾ – trzeba dokonywać jednak wyboru podejścia. Ujęcie funkcjonalistyczne organizacji jest spójne z przyjętym systemowym modelem organizacji, z filozofią poznania racjonalizmu krytycznego oraz umożliwia skonstruowanie spójnej metody badania kultury organizacyjnej. Porównawcze badania wpływu kultury na organizacje wiążą się z preferencją dla paradygmatu funkcjonalistycznego. Paradygmaty niefunkcjonalne nie oferują jak dotychczas wielu spójnych narzędzi badania kultury w organizacjach³⁴⁾. Z drugiej strony trzeba zauważyć, że ujęcie kultury jako zmiennej niezależnej jest uproszczeniem i rezultaty badań, w których kultura jest ujmowana w ten sposób trzeba prezentować z dużą ostrożnością. W ujęciach funkcjonalistycznych kultura jest traktowana w sposób statyczny, mianowicie jako prosta zmienna, taka sama jak inne czynniki (np. ekonomiczne), podczas gdy w istocie kultura jest aktywnym procesem przetwarzania i interpretowania rzeczywistości symbolicznej.

G. Morgan zauważył, że współistnienie kilku paradygmatów dzięki efektowi synergetycznemu daje nowe możliwości rozwoju naukom społecznym i nauce o organizacji³⁵⁾. Oznacza to, że powinny być uwzględniane i uzgadniane różne ujęcia kultury. Może być ona postrzegana przez pryzmat różnych elementów kultury (np. wartości, wzory, systemy komunikacji) oraz z punktu widzenia podejścia zewnętrznego i wewnętrznego. Pozwala to w pewnym stopniu uniknąć spłylenia i nadmiernej instrumentalizacji pojęcia kultury w organizacjach. Podejście kulturowe jest twórcze w odniesieniu do organizacji, ale wymaga precyzyjnego definiowania kultury organizacyjnej i jej elementów, nie kłóci to się jednak z postulatem opisu i badania kultury organizacyjnej z wielu punktów widzenia.

Problematyka kultury organizacyjnej rodzi wiele wątpliwości natury ontologicznej, epistemologicznej i metodologicznej. Kulturę organizacyjną trudno jednoznacznie zdefiniować, opisać czy wskazać metodę poznania. Jednak pojęcie kultury organizacyjnej potrzebne jest dla opisu wielu procesów zachodzących w organizacjach. Trudno obyć się bez pojęcia kultury organizacyjnej opisując style kierowania i przywództwa, atmosferę pracy i zwyczaje czy systemy komunikacji. Dlatego sugerowane jest na obecnym etapie roz-

woju teorii każdorazowe definiowanie kultury organizacyjnej na potrzeby metodologii badań organizacyjnych. Przy jej opisie i badaniu trzeba unikać nadmiernych uproszczeń i na obecnym etapie teorii dopuszczać istnienie różnych ujęć, które jednak nie powinny być wewnętrznie sprzeczne.

Lukasz Sutkowski

PRZYPISY

- 1) Nie będę tutaj rozważał problemu, czy metaforyczność opisu nauk o zarządzaniu czy nauk społecznych wiąże się z wczesnym etapem rozwoju tych dyscyplin (bariera metodologiczna), czy też natura badanych przez te dyscypliny zjawisk czyni opis analityczny niemożliwym (bariera epistemologiczna).
- 2) S. AMSTERDAMSKI, *Nauka...*, s. 162–170.
- 3) *Mocny program socjologii wiedzy.*
- 4) W znaczeniu *anything goes* P. FEYERABENDA, *Zabijanie...*, s. 143–156.
- 5) P. SZTOMPKA, s. 12.
- 6) J. SZMATKA, s. 13.
- 7) Pojęcie kultury jest szerokie, zrelatywizowane i nie zakłada ścisłej demarkacji kręgów kulturowych (za: Z. KRASNODĘBSKI, s. 192–194).
- 8) A.L. KROEBER, C. KLUCKHON, *Culture...*, s. 24.
- 9) E. JACQUES, *The Changing...*
- 10) Do nurtu „nowej fali” zaliczane są prace: T.J. PETERSA i R.H. WATERMANA.
- 11) P.M. BLAU, *Organisations...*, s. 298.
- 12) M. HIRSZOWICZ, s. 172.
- 13) R. DESHAPANDE, R. PARASURMAN
- 14) STRATEGOR, s. 501.
- 15) G. NIZARD, s. 66–74.
- 16) P. SELZNICK.
- 17) STRATEGOR, s. 502–508.
- 18) E.H. SCHEIN, *Organisational...*, s. 9.
- 19) C. GEERTZ, s. 5.
- 20) L. SMIRCICH, *Studying...*
- 21) Porównaj: C. GEERTZ, s. 39.
- 22) H. SCHENPLEIN.
- 23) E.H. SCHEIN, *Organisational...*, s. 9.
- 24) G. HOFSTEDDE, *Kultury...*, s. 38–41.
- 25) K. KONECKI, *Kultura...*
- 26) Za: G. NIZARD, s. 79.
- 27) A. KŁOSKOWSKA, *Socjologia kultury.*
- 28) S. NOWAK, s. 403.
- 29) Na podstawie: D. BOUCHET.
- 30) L. SMIRCICH, s. 160–172.
- 31) K.R. THOMPSON, F. LUTHANS, rozdz. 9.
- 32) M. KOSTERA, s. 63–65.
- 33) Sądzę, że wobec organizacji można zastosować następującą metaforę: przypomina ona wielowymiarowy obiekt, który możemy badać posługując się mniejszą ilością wymiarów. Trzeba analizować poszczególne przekroje ze względu na ograniczenia epistemologiczne, które jak sądzimy tworzą sprzeczny obraz, w rzeczywistości jednak integracja obrazu jest możliwa w większej ilości wymiarów.
- 34) Choć pojawia się coraz więcej interesujących metod badań organizacji zaczerpniętych z metodologii socjologicznej, np. teoria ugruntowana (patrz: K. KONECKI).
- 35) G. MORGAN, *Opportunities ...*,

BIBLIOGRAFIA

- [1] AMSTERDAMSKI S., *Nauka a porządek świata*, PWN, Warszawa 1983.

- [2] BLAU P.M., *Organisations, Theories*, [w:] *International Encyclopedia of Social Sciences*, red. D.L. SILLS, McMillan, New York 1968.
- [3] DESHAPANDE R., PARASURMAN R., *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, w: „Organizacja i Kierownictwo” 1987, nr 6.
- [4] GEERTZ C., *The Interpretation of Cultures*, London 1975.
- [5] HIRSZOWICZ M., *Wstęp do socjologii organizacji*, Warszawa 1967.
- [6] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [7] JACQUES E., *The Changing Culture of a Factory*, London 1951.
- [8] KŁOSKOWSKA A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980.
- [9] KONECKI K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- [10] KOSTERA M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
- [11] KRASNOŁĘBSKI Z., *Postmodernistyczne rozterki kultury*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1996.
- [12] KROEBER A.L., C. KLUCKHON, *Culture, A Critical Review of Concept and Definitions*, Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers, Cambridge, 1952, vol. 47, nr 1.
- [13] KRZYŻANOWSKI L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999.
- [14] KUHN T.S., *Dwa bieguny*, PIW, Warszawa 1985.
- [15] MOKRZYCKI E., *Socjologia w filozoficznym kontekście*, IFiS PAN, Warszawa 1990, *Mocny program socjologii wiedzy*, wstęp E. Mokrzycki, IFiS PAN, Warszawa 1993.
- [16] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1995.
- [17] MORGAN G., *Opportunities Arising from Paradigm Diversity*, „Administration and Society” 1984 nr 3.
- [18] NIZARD G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- [19] NIŻNIK J., *Pogranicza epistemologii*, [w:] *Pogranicza epistemologii*, IFiS PAN, Warszawa 1992.
- [20] PETERS T.J. i R.H. WATERMAN, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- [21] SCHEIN E.H., *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, California 1985.
- [22] SCHENPLEIN H., *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierownictwo”, 1988, nr 7/8.
- [23] SELZNICK P., *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Row Peterson, Evanston, Illinois 1957.
- [24] SMIRICH L., *Studying Organisations as Cultures*, [w:] *Beyond Method. Strategies for Social Research*, red. G. MORGAN, Sage Publications, Beverly Hills 1983, s. 160–172.
- [25] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- [26] SZMATKA J., *Próba strukturalistycznej koncepcji małej grupy społecznej*, [w:] *Małe struktury społeczne*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1998.
- [27] SZTOMPKA P., *Teoria socjologiczna końca XX wieku*, Wstęp do: J.H. TURNER *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa, 1985.
- [28] SWEDBERG R., *Economic Sociology: Past and Present*, [w:] „Current Sociology”, Vol. 35, No. 1, 1987.
- [29] THOMPSON K.R., F. LUTHANS, *Organisational Culture. A Behavioural Perspective*, [w:] *Organisational Climate and Culture*, red. B. SCHNEIDER, Jossey-Bass, Oxford 1990.

Autor – dr, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

Profesorowi Lichtarskiemu w odpowiedzi raz jeszcze

Myli się prof. Jan Lichtarski w swej notatce polemicznej [„PO” 2001, nr 12], domniemując w ostatnim akapicie, że zniecierpliwiony polemiką z moim Szanownym Oponentem chciałbym jej zakończenia. W tym domniemaniu manifestuje się prawdopodobnie dążenie (świadome lub nie) do tego, by to On miał ostatnie słowo w naszej dyskusji. Ci, co mnie lepiej znają niż prof. J. Lichtarski, wiedzą jednak, że w dyskusjach i polemikach naukowych jestem niestrudzony i z pewnością oczekują ich kontynuacji.

Cieszę się, że mój Szanowny Oponent łaskawie przyznał, iż przedstawione przeze mnie uwagi polemiczne są, co prawda „w niewielkim stopniu”, ale jednak uzasadnione. Natomiast zmartwiłem się tym, że prof. J. Lichtarski posadza mnie o radykalizację Jego poglądów w odniesieniu do tego, czym są: marketing, logistyka i zarządzanie zasobami ludzkimi. Według mnie prof. J. Lichtarski sam radykalizował swoje poglądy tytułując swój artykuł *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa* [„PO” 2001, nr 9]. Gdyby bowiem podtrzymywał swój pogląd z fazy pośredniej polemiki ze mną („(...) marketing niezależnie od tego, iż może być postrzegany jako zbiór funkcji, posiada też swoją wartość koncepcyjną (...)” – [„PO” 2000, nr 12]), użyłby zapewne innego tytułu, np. *Funkcje przedsiębiorstwa i koncepcje zarządzania*.

Lecz jeśli zabieram głos, to nie po to, by wyrazić swą radość czy zmartwienie. Chodzi mi o *meritum* sprawy. I tu muszę powrócić do pierwotnych poglądów Szanownego Oponenta, gdyż tak się złożyło, iż najistotniejsze wątki mojej polemiki z prof. J. Lichtarskim nie były publikowane w „Przeglądzie Organizacji”.

Otóż wszcząłem polemikę z prof. J. Lichtarskim, gdy na tych łamach napisał przed paroma laty, że wśród koncepcji zarządzania „są (...) takie np. jak: marketing, controlling, logistyka, TQM, HRM, *lean management*, *reengineering* (BPR) (...)” [„PO” 1999, nr 1]. Wymienienie jednym tchem tych nazw (od marketingu do *reengineeringu*) może wywołać co najmniej zdziwienie u każdego, kto dłużej tkwi w teorii zarządzania. Po prostu dlatego, że w tym zestawieniu pomieszczone są różne kategorie pojęciowe. Jedną z nich to funkcje przedsiębiorstwa, w ramach których występują różne koncepcje i metody (techniki). I do tej kategorii powszechnie zalicza się m.in. właśnie marketing, controlling, logistykę i HRM, czyli zarządzanie zasobami ludzkimi. Druga, odmienna kategoria pojęciowa, to koncepcje zarządzania, które nie są funkcjami przedsiębiorstwa. I do nich zalicza się powszechnie m.in. właśnie: TQM, *lean management* i *reengineering*.

To, że w zestawieniu prof. J. Lichtarskiego pomieszczone zostały dwie różne kategorie pojęciowe, chciałbym uzasadnić choćby na wybranych przykładach, odwołując się do uznanych autorytetów.

I tak co do marketingu, to jego guru P. Kotler stwierdza, iż „przez lata marketing rozwinął się z prostej funkcji sprzedaży do złożonej grupy działań (...)” [1994, s. 660] oraz że „(...) marketing to szeroko rozumiana filozofia firmy, a nie tylko jej funkcja” [1994, s. XXVI]. A więc najwyższy autorytet w dziedzinie marketingu nie pozostawia żadnych wątpliwości co do tego, iż jest to funkcja przedsiębiorstwa (choć nie tylko).

Z drugiej kategorii pojęciowej jako przykład wybieram *reengineering*. Przystudiowałem wiele monografii traktujących o *reengineeringu*. Nigdzie nie znalazłem opinii, iż jest to funkcja przedsiębiorstwa.

Literatura cytowana (poza „Przeglądem Organizacji”):
KOTLER P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

Zbigniew Martyniak

Bolesław Rafał Kuc

Małe jest piękne, ale słabe umiera

Statystyki mówią, że istnieje ok. 3,5 miliona małych i średnich przedsiębiorstw. Znajduje w nich pracę (zatrudnienie) ok. 7 milionów Polaków. Stanowią one 99,82% wszystkich przedsiębiorstw. Statystyki również mówią, że obecnie co trzecia firma upada w czasie krótszym niż trzy lata. Powodem są nie tylko zbyt wysokie podatki, lecz także wysokie koszty pracownicze, nieuczciwa konkurencja, drogie kredyty, kłopoty ze ściąganiem należności itd. W najbliższym czasie sytuacja ta jeszcze się pogorszy, a firmy będą musiały ze zdwojoną siłą walczyć o przetrwanie na rynku.

Niewiele instytucji naukowych i oświatowych zajmuje się ich losem. Myśli i działania przedstawicieli nauki i sfer rządowych skierowane są na duże organizacje, zatrudniające podręcznikowych menedżerów, obsługujących podręcznikowych klientów, zapominając o niepodręcznikowej rzeczywistości wypełnionej przez zaradnych, ale sfrustrowanych przedsiębiorców, którym przepisy podatkowe, obciążenia na rzecz ZUS-u, chciwe i ostrożne aż do przesady banki-lombardy nie ułatwiają życia. Jedną z form pomocy jest pokazanie możliwości i korzyści łączenia się w większe organizmy gospodarcze. Ten kierunek działań dostrzec można m.in. w spółdzielczości, chociaż nie tylko.

Przyczyny łączenia się organizacji

Każda organizacja podlega procesowi ewolucji. Zaczyna swój byt w chwili założenia, po czym rozwija się powiększając swój potencjał techniczny, ekonomiczny i społeczny. Widać to wyraźnie nie tylko na przykładzie przedsiębiorstw, ale również takich form działalności gospodarczej, jak spółdzielnie. Niektóre przedsiębiorstwa i niektóre spółdzielnie zatrzymują się w rozwoju i prowadzą działalność w dłuższym okresie przy osiągniętym potencjale, inne obumierają czy upadają, inne wreszcie mniej lub bardziej skokowo kontynuują swój rozwój. Dzisiejsze wielkie i superwielkie przedsiębiorstwa czy spółdzielnie, również te o zasięgu międzynarodowym czy światowym, kiedyś były małe. Ich obecna wielkość jest następstwem długotrwałego, często trwającego dziesiątki lat, procesu rozwoju.

Wśród ekonomistów i menedżerów istnieje wyraźna zgodność poglądów, iż w zasadzie **nie ma granic rozwoju organizacji**. Wiąże się to przede wszystkim z wprowadzeniem nowych rozwiązań finansowych, prawnych, organizacyjnych, strukturalnych i kulturowych. Rozwój organizacji, dotyczy to również spółdzielczości, może być skutkiem dwojakiego – niezależnie od siebie bądź współwystępującego – rodzaju działań: **inwestycji w organizację i współdziałania organizacji (łączenia, grupo-**

wania, fuzji). Kwestię inwestycji pomijam w moim artykule. Chciałbym skupić uwagę na uwarunkowaniach procesu łączenia firm w obliczu narastającego procesu globalizacji gospodarki światowej. Gospodarka polska otwierając się na rynki międzynarodowe podlega oddziaływaniom przyspieszającym jej umiędzynarodowienie, czyli globalizację.

Na wstępie chciałbym zaznaczyć, że łączenie spółdzielni jest przejawem i jednocześnie środkiem realizacji wzrostu zewnętrznego. Generalnie przyjmuje się, iż wzrost zewnętrzny, zapewniający szybszy skokowy rozwój spółdzielni, obarczony jest jednak dużym ryzykiem niepowodzenia. Według niektórych badań w około 50% przypadków nie osiąga się zamierzonych efektów połączenia, według innych za udane można uznać 1/3 połączeń, tyle samo za nieudane.

Zanim przedstawię motywy, które mimo tak wysokiego ryzyka niepowodzenia skłaniają spółdzielnie do łączenia, chciałbym przypomnieć podstawowe typy i formy procesu łączenia. Należą do nich: fuzje horyzontalne, wertykalne, konglomeratowe, koncentracja działalności, integracja działania, koordynacja działalności. Wszystkie te formy występują lub mogą wystąpić w sektorze spółdzielczym, bowiem rodziły się na fali zainteresowania procesem łączenia w zależności od zmian otoczenia i stopnia współdziałania spółdzielni w ramach danego otoczenia. Charakter tego procesu (zjawiska) polega na powolnym i nieregularnym, ale nieodwracalnym trendzie koncentracji kapitału i zasobów organizacyjnych. Rozwój sił rynkowych, wzrost zmian otoczenia, a zwłaszcza pojawienie się otoczenia burzliwego i konieczność uzyskiwania przewagi w takim otoczeniu wymuszają rozwijanie podejścia marketingowego do zarządzania zarówno przedsiębiorstwami, jak i spółdzielniami. Stosunkowo nowymi czynnikami w dzisiejszej dobie „zarządzania strategicznego” są:

- nowe potrzeby społeczne i presja zaspokajania ich na wysokim poziomie,
- krytyka konsumentów zachowania spółdzielni wykazująca, że dążenie za wszelką cenę do osiągania zysków odbywa się często kosztem klienta,
- zmieniająca się rola państwa w oddziaływaniu na spółdzielnie.

Spółdzielnie muszą stawać się „organizacjami służącymi otoczeniu”, co należy rozumieć przede wszystkim jako dostrzeganie klienta. Mogą to realizować indywidualnie lub w rezultacie współdziałania, na przykład w wyniku połączenia. Przyjmowanie wartości współdziałania stwarza możliwość respektowania zasady „poszukiwania partnerów” zamiast prawa dżungli i wojowniczego działania w pojedynkę. Łatwiejsze staje się także poszukiwanie konsensusów

oraz orientowanie form, procedur i metod organizacyjnych (zarządzania) na ograniczanie dominacji innych podmiotów i ochronę zajmowanych pozycji przez łączące się spółdzielnie.

W literaturze naukowej znana jest koncepcja **F4** odnoszona wprawdzie do rozwoju łączących się przedsiębiorstw, ale można ją z powodzeniem upowszechnić w spółdzielczości. Najważniejsze jej założenie głosi, że w burzliwych czasach wygrywają te organizacje, które dążą do:

- **focus** – zogniskowania wspólnego działania w jednym lub kilku sektorach, nie rozpraszając potencjałów,
- **first** – bycia pierwszymi w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia, na przykład w wyniku przeprowadzonej fuzji,
- **fast** – szybkiego dostosowania struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem do współdziałania między sobą,
- **flexibility** – większej elastyczności działania połączonych jednostek.

Motywy łączenia się firm

Minimalizacja kosztów. Jest to jeden z najpowszechniej głoszonych powodów łączenia się spółdzielni. Może być realizowany w formie **integracji poziomej**. Oczekuje się znacznych korzyści wynikających ze skali wytwarzania, wspólnego zarządzania, obniżki kosztów stałych, a także, co może być ważne, wzrostu atrakcyjności na rynkach finansowo-kredytowych.

Maksymalizacja sprzedaży. Może być realizowana przez integrację pionową. Oczekuje się, że nastąpi rozszerzenie rynków zbytu, zróżnicowanie kanałów dystrybucji, wzrost udziału w rynku, przejęcie wartości dodanej, a także wzrost atrakcyjności na rynkach finansowo-kredytowych.

Redukcja ryzyka. Nastąpić może zarówno przez integrację poziomą, jak i integrację pionową, a także tworzenie konglomeratów. Oczekuje się, że nastąpi zróżnicowanie linii produktowej, unowocześnienie wspólnego zarządzania zróżnicowanymi kanałami dystrybucji, a także wzrost atrakcyjności na rynkach finansowo-kredytowych.

Łączenie spółdzielni pod jednolitym kierownictwem jest zjawiskiem towarzyszącym procesom gospodarczym od chwili ich powstania. W ekonomii wyróżnia się koncentrację kapitału, produkcji, a także organizacyjną. Zwłaszcza te dwie pierwsze łączy się z korzyściami skali produkcji masowej. Jednak wzrost postępu technicznego i technologicznego spowodował, że wiele organizacji gospodarczych zmniejszyło swoje rozmiary. Wzrosło natomiast zainteresowanie koncentracją organizacyjną, co wiąże się z oczekiwaną poprawą efektywności zgrupowanych jednostek i umacnianiem ich siły konkurencyjnej.

Ogół przyczyn łączenia się jednostek gospodarczych w formy integracyjne o charakterze koncentracji organizacyjnej można ująć w następujące trzy grupy: ● **techniczno-produkcyjne**, ● **rynkowe**, ● **finansowe**.

Korzyści wynikające z połączenia

Przyczyny techniczno-produkcyjne stanowią najliczniejszą grupę. Wynikają one z potrzeby racjonalizacji działalności gospodarczej, którą można osiągnąć przez zwiększenie jej skali do wielkości optymalnych. W produkcji branżowej jedną z takich przyczyn jest dążenie do uzyskania optymalnej wielkości serii produkcji. Łączenie spółdzielni pozwala dokonać przemieszczenia produkcji bez potrzeby inwestowania. Umożliwia to osiągnięcie optymalnej lub suboptymalnej wielkości produkcji w poszczególnych jednostkach. Istotną sprawą jest przy tym możliwość specjalizacji jednostek organizacyjnych w produkcji określonych wyrobów lub grup branżowych wyrobów. Pojedyncze jednostki gospodarcze mogą się zatem nawet wąsko specjalizować, a całe zgrupowanie może być bardziej uniwersalne. Korzyści z tego tytułu są znaczne pod warunkiem istnienia odpowiednich rynków zbytu i systematycznego kształtowania optymalnej wielkości produkcji wraz ze specjalizacją.

Połączenie jednostek branżowych w skoncentrowany organizm gospodarczy pozwala dostosować jego wielkość produkcji do potrzeb rynku. Eliminuje to nadmierną podaż produkcji i ponoszenie strat nie tylko jednostkowych, ale społecznych. Może na przykład dojść do przejścia (przyłączenia, wykupu) słabszej gospodarczo jednostki branżowej po to, aby czasowo wyeliminować ją z produkcji. Takie działania mogą być rzeczą normalną w funkcjonujących zgrupowaniach gospodarczych, niezależnie od tego, jaką formułę prawno-organizacyjną przyjęły. W praktyce polskich przedsiębiorstw i spółdzielni nie stosuje się takich rozwiązań, przez co ponoszą one znaczne straty, nie tylko stałe, ale również zmienne. Przejmowanie słabszych jednostek gospodarczych ogranicza co prawda konkurencję, ze wszystkimi skutkami z tego płynącymi, ale jej nie likwiduje.

Podobny, choć bardziej ograniczony skutek, ma zmniejszenie jednorodnej produkcji w jednostkach gospodarczych wytwarzających po wyższych kosztach zmiennych. Sterowanie rozmieszczeniem produkcji przez zróżnicowane obciążenie zdolności produkcyjnej może znacznie obniżyć koszty i ceny. Brak takich działań w warunkach naszego rynku wpływa na wzrost cen.

Inne na ogół są przyczyny łączenia się firm dla tworzenia układów pionowych, tj. jednostek gospodarczych powiązanych więzią produkcyjną. Jedną z takich przyczyn, odczuwanych szczególnie silnie przez nasze spółdzielnie są więzi kooperacyjne. Chodzi tu nie tylko o pewność dostaw pod względem ilości, jakości i terminowości, ale również o szybkie dostosowanie się do zmian konstrukcyjnych i nowych potrzeb na elementy kooperacyjne. Wymagania te nie zawsze są spełniane nawet w warunkach wolnego rynku, a szczególnie u nas, gdy istniał rynek producenta. Ulokowanie wewnątrz zgrupowania więcej kolejnych faz produkcyjnych co prawda usztywnia ten układ, ale jego elementy są lepiej dostosowane do siebie. W niektórych przypadkach okazuje się nawet opłacalna zmiana profilu branżowego jednostki gospodar-

czej lub tylko jej specjalizacji, aby stała się jednostką spełniającą potrzeby kooperacyjne całości.

W układach pionowych ważne znaczenie ma likwidacja nadmiernych różnic w zdolnościach produkcyjnych i dążenie do ich wyrównywania. Można to osiągnąć przejmując odpowiednio wyspecjalizowane jednostki gospodarcze albo harmonizując zdolności produkcyjne drogą niewielkich nakładów inwestycyjnych. Są to rozwiązania, które minimalizują rezerwy zdolności produkcyjnej i przez to przyczyniają się do obniżania kosztów produkcji.

Istotną przyczyną i korzyścią łączenia się firm jest **wykorzystanie potencjału badawczego i technicznego przygotowania produkcji**. Tej samej wielkości potencjał może obsłużyć większą liczbę jednorodnych lub podobnych jednostek produkcyjnych, co obniża koszty produkcji. Koncentracja tego potencjału w zgrupowaniu układu pionowego zapewnia lepszą **harmonizację zmian** i wprowadzania nowych uruchomień do produkcji. Wszystkie jednostki utworzonego zgrupowania mają dostęp do nowych rozwiązań technologicznych. Lepsze wzorce przenoszone są do innych jednostek gospodarczych. Następuje też normalizacja i typizacja produkcji. Powstają warunki umożliwiające znaczną poprawę jakości produkcji. Odgrywa to szczególną rolę w układach branżowych.

Połączenie jednostek gospodarczych pozwala **lepiej gospodarować zapleczem pomocniczym**. Pojawiają się bowiem możliwości dostosowania tego zaplecza do potrzeb większej całości. Może ono ulec redukcji w poszczególnych jednostkach gospodarczych, można też dążyć do wyodrębnienia i usamodzielnienia jednostek zaplecza pomocniczego. Takie rozwiązania racjonalizujące działalność w tej sferze gospodarki spółdzielczej znalazły również zastosowanie w niektórych spółdzielniach „wielozakładowych”.

Przyczyną i korzyścią łączenia jednostek spółdzielczych jest też większa możliwość **zagospodarowania surowców wtórnych**. Powiększenie skali zgrupowania układu branżowego czy pionowego wiąże się ze wzrostem ilości uzyskiwanych surowców wtórnych, co stwarza warunki do ich przetworzenia we własnym zakresie. Są to możliwości, które pozwalają poprawić wyniki gospodarcze, ale ich wykorzystanie zależy od sprawnej pracy kierownictwa zgrupowania.

Drugą wyodrębnioną przez nas grupę przyczyn koncentracji nazywa się rynkową. Rozpatrzmy ją z punktu widzenia zasadniczych funkcji spółdzielni, tj. zbytu i zaopatrzenia. Są to funkcje, od których zależy nie tylko działalność produkcyjna, ale również efektywność gospodarza.

Łączenie firm pozwala zgrupowaniu zdobywać **nowe rynki**, na których nie działały poszczególne jednostki, zwiększać ofertę rynkową, umacniać swą pozycję i ograniczać konkurencję. Wejście na nowe rynki z rozszerzoną ofertą towarów umożliwiają kanały dystrybucji poszczególnych spółdzielni. Jest to łatwiejsza i tańsza droga dla zdobywania rynków zbytu. W przypadku łączenia firm branżowych zgrupowanie umacnia swą pozycję rynkową. Ma ono do zaoferowania więcej towarów określonego rodzaju oraz szerszy ich asortyment. W przypadku większej różnorodności oferty rynkowej zmniejsza się skala ponoszonych ryzyka. Zgrupowanie uzyskuje możliwość

lepszego dostosowania swojej sprzedaży do potrzeb rynku ze względu na możliwości sterowania przepływem szerszego asortymentu towarów.

Umocnienie pozycji rynkowej przez przejęcie gospodarczych jednostek branżowych eliminuje te jednostki jako konkurencyjne w stosunku do firmy, która je przejęła. Nie tłumi to konkurencji w ogóle, ponieważ pozostają inne jednostki gospodarcze. Dokonuje się ona teraz między większymi i silniejszymi spółdzielniami. Ponadto odpowiednie urzędy nie dopuszczają do połączenia jednostek gospodarczych, jeżeli miałyby to spowodować monopolizację gospodarki.

Problem ograniczenia liczby konkurujących ze sobą spółdzielni trzeba rozpatrywać w świetle dokonujących się zmian w świecie. **Powstają rynki kontynentalne, na których mogą działać silni, aby sprostać konkurencji międzynarodowej**. Nie stać na to małe firmy, np. spółdzielnie. Dopiero ich połączenie stwarza warunki do mocniejszego wchodzenia na rynek krajowy, a następnie zagraniczny. Przekraczanie granic państwowych przez łączące się firmy może stać się współcześnie zjawiskiem powszechnym. Zamiast konkurować, np. spółdzielnie na podobieństwo przedsiębiorstw mogą współpracować ze sobą.

Przez połączenie większe jednostki uzyskują możliwość reorganizacji komórek zbytu, obniżenia kosztów ich utrzymania. W przypadku koncentracji sprzedaży powstaje możliwość organizacji specjalnej jednostki gospodarczej sprzedaży, biorącej na siebie odpowiedzialność za osiąganie sukcesów w tej dziedzinie. Możliwe jest też obniżanie kosztów transportu przez optymalizację dróg transportu i dobór odpowiednich środków transportu. Połączenie jednostek gospodarczych sprzyja też ograniczeniu kosztów reklamy. Ich redukcja następuje wskutek wyeliminowania potrzeby reklamowania się przez poszczególne jednostki.

Na rynku firmy działają nie tylko jako sprzedawcy, ale również jako nabywcy dóbr. Koncentracja organizacyjna pozwala racjonalniej i skuteczniej spełniać tę funkcję. Przyczyn tego należy upatrywać w **większych możliwościach**:

- pozyskiwania surowców i innych komponentów,
- nabywania surowców i materiałów po niższych cenach,
- koncentracji zaopatrzenia i obniżenia kosztów zakupów,
- racjonalizacji gospodarki zapasami.

Sytuacja na rynku surowcowym bywa zmienna: od nadmiaru do braku. Łączenie jednostek gospodarczych stwarza warunki uzyskania pewności dostaw. Z dużym odbiorcą dostawcy się liczą. Ma on preferencje w stosunku do mniejszych odbiorców. Można to było zaobserwować u nas w latach osiemdziesiątych i to mimo wszelkiego rodzaju limitowania dostaw. W pewnych warunkach nie ma w ogóle pewności pozyskiwania surowców z powodu generalnego ich niedostatku. Wówczas spółdzielnie dążą do łączenia się z jednostkami gospodarczymi pozyskującymi ten surowiec bądź wspólnie z nimi uruchamiając tę produkcję, co w przypadku pojedynczej spółdzielni byłoby niemożliwe.

Charakterystyczny może być przykład spółdzielczego mleczarstwa w Szwecji. Kiedy spółdzielnie zaczęły odczuwać niedobór dostaw mleka i zaniechanie jego produkcji przez część gospodarstw wiejskich, zaczęły się łączyć w większe organizmy, aż do utworzenia jednego związku obejmującego wszystkie spółdzielnie. Pozwoliło im to na podjęcie wielu działań zachęcających farmerów do zwiększenia podaży mleka. Na tak silny stopień koncentracji organizacyjnej wpłynął niewątpliwie klimat społeczno-polityczny w Szwecji, który sprzyjał takim przedsięwzięciom.

Firmy duże, w tym i połączone, korzystają z rabatu w zależności od wielkości zakupu. Połączenie branżowych jednostek gospodarczych w jeden organ umożliwia dokonywanie takich zakupów. Ma to znaczenie nie tylko w obrębie danego kraju, ale również za granicą. Korzyści w postaci niższej ceny może również uzyskać mniejszy odbiorca przez skumulowanie zakupów, ale wówczas poniesie wyższe koszty z tytułu utrzymania zapasów. Łączenie jednostek gospodarczych w sposób naturalny stwarza warunki do większych zakupów bez czynienia nadmiernych zapasów.

Koncentracja zaopatrzenia pozwala również obniżyć koszty zakupu. Może ona przybrać postać wydzielonej jednostki organizacyjnej zaopatrzenia materiałowego w ramach danego zgrupowania. Zmniejszenie kosztów osiąga się tu w drodze racjonalizacji przewozów, tj. doboru tras, środków transportu, wykorzystania ich ładowności itp. Korzyści te uzyskuje się nawet wówczas, gdy dostawy bezpośrednio kieruje się do poszczególnych jednostek gospodarczych.

Inną zaletą koncentracji zaopatrzenia jest możliwość centralnego sterowania zapasami i osiągnięcia w ten sposób znacznych oszczędności. Jest to szczególnie widoczne w układach branżowych, w których

dany surowiec czy materiał jest używany przez większą liczbę jednostek gospodarczych.

Koncentracja zaopatrzenia jest przyczyną łączenia jednostek gospodarczych działających w układzie branżowym. Może to mieć zastosowanie w układach pionowych, gdy w ich ramach działa więcej równoległych jednostek. Takie zjawisko występuje np. w kombinatach wielostrumieniowych.

Na zakończenie przejdę do omówienia **finansowych przyczyn koncentracji działalności firm**. Do prowadzenia działalności gospodarczej potrzebne są środki finansowe własne lub pożyczone. Pojedyncze, szczególnie małe i średnie firmy mają z tym trudności, zwłaszcza wówczas, gdy zamierzają się rozwijać. Nie mogą też one emitować akcji ani obligacji, gdyż wymagany jest odpowiedni poziom kapitału. Dlatego też jedną z ważniejszych przyczyn łączenia się spółdzielni jest dążenie do **powiększenia wspólnych zasobów finansowych**. Mają one wówczas łatwiejszy dostęp do kredytu. Wspólne zasoby finansowe umożliwiają też prowadzenie prac badawczo-rozwojowych i podejmowanie większych inwestycji.

Skutki (korzyści) koncentracji działalności firm to:

- **wzmocnienie siły rynkowej firmy,**
- **zwiększenie efektywności technicznej i ekonomicznej – obniżając koszty produkcji przez zwiększenie skali, zakresu i pola wspólnego działania,**
- **generowanie rozwoju zewnętrznego – powiększanie korzyści wynikających ze wspólnego lepszego kierowania i rozwoju *know-how*,**
- **redukowanie ryzyka finansowego działania i zwiększanie korzyści wynikających z rynku kapitałowego.**

Bolesław Rafał Kuc

Autor jest prakseologiem.

Charlene B. Adair, Bruce A. Murray

Radykalna reorganizacja firmy

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

Współcześni menedżerowie zdają sobie sprawę z faktu, że sukces ich organizacji zależy od elastyczności i szybkości reakcji w dziedzinie zaspokajania potrzeb klientów, od osiągania coraz wyższej jakości oraz kontroli kosztów. Kluczem do osiągnięcia sukcesu jest podnoszenie na możliwie najwyższy poziom wartości użytkowej, dzięki którym idea maksymalnego zadowolenia klienta może zostać urzeczywistnio-

na w każdej organizacji. Niniejsza książka odpowiada na pytanie, jakie elementy składają się na to, co nazywamy maksymalną wartością użytkową, oraz pokazuje logiczny proces działań, prowadzących do osiągnięcia radykalnego wzrostu skuteczności w zakresie czasu, jakości, kosztów i innych wskaźników charakterystycznych dla każdego procesu gospodarczego.

Andrzej Chodyński

Zarządzanie rozwojem firmy jako realizacja strategii doskonalenia jakości organizacji

Rozwój firmy może mieć charakter innowacyjny lub restrukturyzacyjny. Mimo że w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele modeli rozwoju – m.in. liniowy Greinera, Scotta, Thaina, Childa, Galbraitha, Quinna i Camerona, to w pewnym uproszczeniu można założyć, że obejmuje on dwa główne etapy rozwoju: specjalizacji i dywersyfikacji.

Jak podkreślają Kaplan i Norton [3] cele finansowe w kolejnych fazach cyklu życia organizacji (wzrost, utrzymanie, zniwa czy dojrzałość) są różne. Celem finansowym fazy wzrostu jest procentowa stopa wzrostu przychodów oraz przyrost sprzedaży, nawet przy ujemnych przepływach pieniężnych i niskiej bieżącej stopie zainwestowanego kapitału.

Cele finansowe fazy utrzymania odnoszą się do rentowności, a fazy dojrzałości – do maksymalizacji przepływów pieniężnych. Celem strategicznym jest wysoki zwrot z zaangażowanego kapitału. Tradycyjnymi metodami finansowymi nie można jednak zmierzyć innych, niezwykle ważnych elementów strategicznych, decydujących o budowie zasobów niematerialnych i rozwijaniu zdolności konkurencyjnych, takich jak relacje z klientami, technologie oraz wewnętrzne umiejętności – procesy.

Unikalny łańcuch procesów, determinujący wyniki finansowe składa się z procesów innowacyjnych, tworzących produkty lub usługi, zaspokajające potrzeby klienta, operacyjnych i obsługi klienta. Szczególnego znaczenia nabierają procesy innowacyjne pozwalające na inne zaspokajanie potrzeb klienta (tworząc nowe technologie i produkty) niż tylko konkurowanie przez przewagę wartości z odejściem od orientacji produktowej.

Oznacza to, że produkty i procesy w odniesieniu do wymagań rynku (orientacja marketingowa firmy), mając na uwadze występujące wartości, są podstawą rozwoju firmy, a osiągnięcie poszczególnych etapów tego rozwoju wiąże się z osiąganiem kolejnych poziomów jakości organizacji. Sądzę, że osiąganie kolejnych poziomów jakości organizacji wiąże się przede wszystkim z orientacją pozafinansową, choć oczywiście pośrednio wpływa na realizację celów finansowych organizacji.

Poziomy jakości organizacji

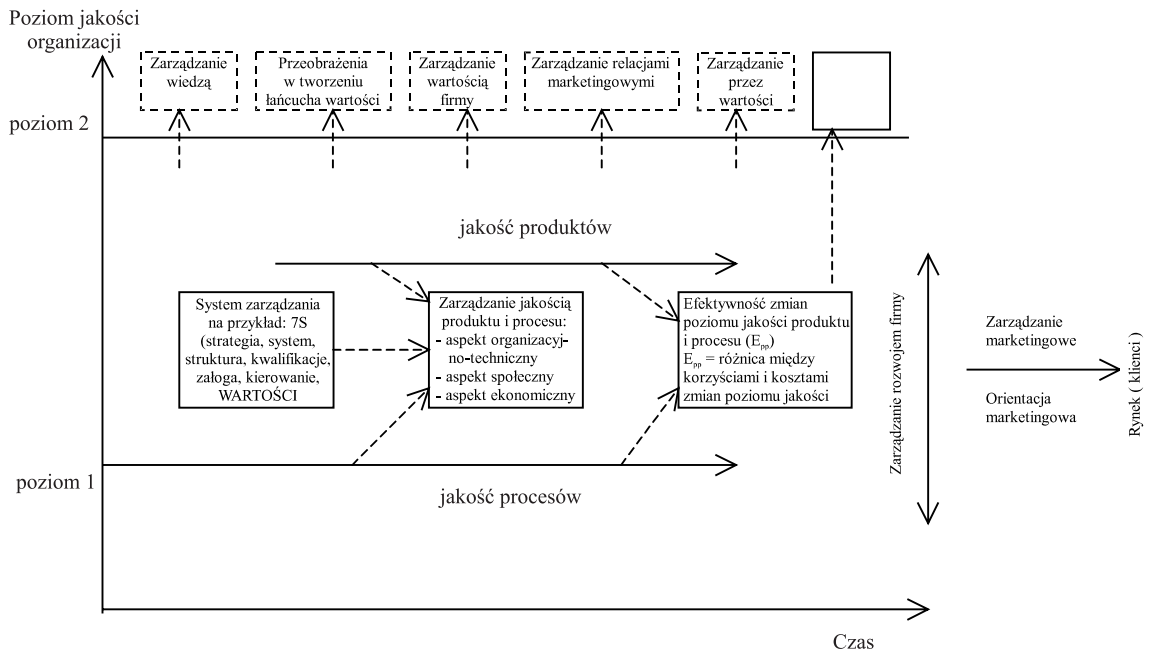
Firma, przechodząc cykl swojego rozwoju zmierza do osiągnięcia, na każdym ze swoich etapów, równowagi z otoczeniem, dostosowując swoje procesy i produkty do jego wymogów.

Doskonaląc w równowadze z otoczeniem system zarządzania, podnosząc jakość produktów i procesów w firmie osiąga się kolejne poziomy jakości organizacji.

Modelowo przedstawia to rys. 1. Tak rozumianą jakość organizacji można zdefiniować jako system parametrów i charakterystyk opisujących strukturę przestrzenną, kadrową, funkcjonalną i ekonomiczną, gdzie systemotwórczą rolę pełnią wartości występujące w otoczeniu firmy oraz wewnątrz organizacji, a posiadane kompetencje zapewniają realizację wyznaczonych funkcji i osiąganie wyznaczonych celów strategicznych.

Rozwój firmy, obejmujący osiąganie celów etapowych oznacza osiąganie kolejnych równowag z otoczeniem przy uzyskaniu odpowiedniej pozycji konkurencyjnej, biorąc pod uwagę dynamikę sektorów działalności (w tym cykl ich życia) w powiązaniu z kluczowymi czynnikami sukcesu. Ewolucja w zarządzaniu strategicznym wiązała się ze zmianą jego ról – od akcentowania zmian w otoczeniu (lata siedemdziesiąte) do nawiązywania relacji z otoczeniem (m.in. narzędzia marketingu relacyjnego i nastawienie procesowe w miejsce akcentowania wyników) – lata dziewięćdziesiąte, w powiązaniu ze zmianą zachowań marketingowych (odejście od marketingu transakcyjnego). Aktualnie szczególnego znaczenia nabierają: wiedza i umiejętności tworzące unikatowe zasoby firmy, oparte na potencjale ludzkim. Osiąganie poszczególnych etapowych celów rozwoju organizacji wiąże się z odpowiednim sterowaniem zasobami, procesami i informacjami, ze szczególnym podkreśleniem zarządzania aktywami intelektualnymi i optymalnym ich wykorzystaniem do zdobycia i utrzymania kontaktów z klientem i wprowadzania innowacyjnych produktów i usług. Osiąganie poszczególnych etapów rozwoju organizacji obejmuje również zapewnienie równowagi różnych interesów i różnych celów (finansowych, niefinansowych, długo- i krótkoterminowych). Metodą zarządzania, służącą równoważeniu sprzecznych interesów z możliwością dekompozycji mierników strategicznych na niższe szczeble organizacji, jest Strategiczna Karta Wyników [3]. Osiąganie celów strategicznych organizacji wiąże się z podkreśleniem wzajemnych zależności między celami niefinansowymi związanymi z klientami, procesami wewnętrznymi, rozwojem (w rozumieniu głównie czynnika ludzkiego) i celami finansowymi.

Sądzę, że osobna grupa celów strategicznych powinna obejmować w perspektywie strategicznej właścicieli i interesariuszy (*shareholders* i *stakeholders*),



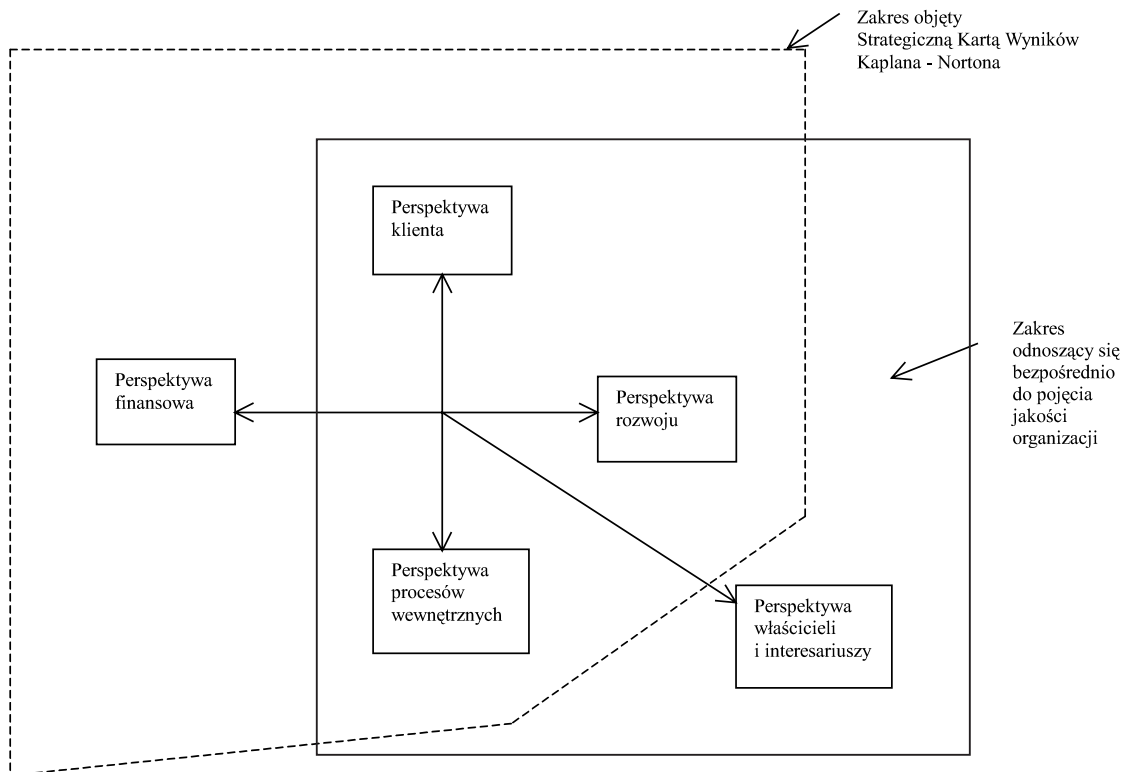
Rys. 1. Kolejne poziomy jakości organizacji w ramach jej rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

gdyż grupy te wiążą działania organizacji z problemem bądź wartości firmy (właściciele – *shareholders*), bądź problemami realizacji celów związanych z wyznawanymi wartościami (*stakeholders*), wynikającymi m.in. z misji społecznej mającej swoje przełożenie

na założenia marketingu partnerskiego (relacyjnego). Stąd też o jakości organizacji decydują elementy opisane na rys. 2.

Strategia, oparta na zwiększaniu korzyści przez akcjonariuszy nie jest oceniana pozytywnie przez gru-



Rys. 2. Jakość organizacji a perspektywy celów strategicznych organizacji

Źródło: opracowanie własne.



py, uznające poglądy o odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.

Należy jednak uznać, że zarządzanie wartością firmy (VBM) – realizujące korzyści dla akcjonariuszy jest równocześnie formą realizacji strategii rozwoju firmy, wywierającą wpływ na jej pozycję konkurencyjną. W dotychczasowym ujęciu Strategicznej Karty Wyników wskaźniki odpowiedzialności społecznej, w tym m.in. ekologicznej, były ujmowane jako mierniki w perspektywie wewnętrznej. Sądzę, że Karta mogłaby służyć ocenie osiągania poszczególnych etapów rozwoju organizacji. Do właściwej oceny efektywności poszczególnych działań w organizacji, w odniesieniu m.in. do doskonalenia procesów wewnętrznych, zarządzania portfelem produktów, poprawy relacji z klientem można wykorzystać metodologię zarządzania kosztami działań (ABM) i rachunek kosztów działań (ABC), co zapewniłoby uzyskiwanie tych samych wyników przy mniejszej ilości zasobów.

Orientacja marketingowa w rozwoju organizacji

Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa oznacza, że zaspokajanie potrzeb i preferencji klientów jest głównym celem strategicznym firmy, a zyski, wartości z akcji oraz wzrost i rozwój są pochodną realizacji tego celu. Wyróżnikami tej orientacji na podstawie analizy potrzeb nabywcy są skoordynowane działania marketingowe na rzecz rynków docelowych i ocena rentowności produktów, segmentów rynku i grup klientów [2].

Komponenty rynkowej orientacji firmy w ujęciu P. Druckera obejmują: orientację na konsumenta i klienta, koordynację funkcji, długi horyzont czasu, skupienie na profitach. Stopień orientacji marketingowej firmy poddaje się ocenie.

Popularnymi kwestionariuszami analitycznymi są ankiety opracowane przez Kotlera [4] (obejmują one ocenę: zorientowanie na klienta, integrację działań marketingowych, system informacji marketingowej, orientację strategiczną i efektywność operacyjną) oraz Narvera i Slatera [5] (obejmuje ocenę: orientacji na nabywcę, orientacji na konkurencję, wewnętrzną koordynację). Zarządzanie strategiczne, realizując założenia orientacji marketingowej, przy założeniu stałego poziomu efektywności działań dąży do zmiany ich charakteru w celu podnoszenia rentowności. Model ABC wskazuje, które z produktów lub usług są najbardziej rentowne. Tworzenie orientacji marketingowej obejmuje firmy działające w różnych branżach. Oferowane produkty zawierają w sobie w coraz większym stopniu element usługowy. Równocześnie coraz więcej firm na rynku ma charakter zdecydowanie nastawiony na świadczenie usług, a teoria marketingu w dalszym ciągu rozważa dwa podejścia do działalności usługowej: adaptacje teorii marketingu dóbr konsumpcyjnych do działalności usługowej bądź zupełnie nowe zachowanie, związane z marketingiem relacyjnym. Oczekuje się, że w przyszłości wartość dodana dla klienta pochodzić będzie w większości z obszaru usług.

Rola kompetencji marketingowych, w ujęciu strategicznym jako czynnika tworzenia przewagi konkurencyjnej, rośnie przy odchodzeniu od tradycyjnego modelu konkurencji w sektorze działalności według Portera, do modelu opartego na kompetencjach, w szczególności niematerialnych, gdzie orientacja marketingowa przybiera charakter relacyjny (nawet w układzie z konkurentami), przy dostarczaniu klientom oczekiwanej wartości. Zarządzanie marketingowe w obszarze usług musi zakładać, że źródłem uzyskiwanych wartości należy szukać w kulturze firm, a standardy technologiczne i procedury to tylko punkt wyjścia do osiągania pożądanej i ciągle doskonalonej jakości usług. Marketing relacyjny tworząc jedną całość w obszarach jakości, klienta i działalności marketingowej, nastawiony na utrzymywanie długotrwałej więzi z klientem opiera się na modelu „sześciu rynków” – dostawców, potencjalnych pracowników firmy, rynku pośredników, rynku wpływowych instytucji, wewnętrznym i co oczywiste – rynku klientów [6].

Na tych rynkach usytuowanych na obwodzie koła, z ujętym w środku rynkiem klientów, firmy mogą prowadzić działania marketingowe. Rogoziński [7] wskazuje, na przykładzie usług profesjonalnych, etapy tworzenia koncentrycznej struktury konstelacji wartości. Wychodząc z łańcucha relacji Gordona, który tworzą, w wyniku zwinięcia łańcucha Portera, w ujęciu sekwencyjno-fazowym podmioty szeroko rozumianego otoczenia, uzyskuje się łańcuch zewnętrzny. Łańcuch wewnętrzny tworzą jedynie podmioty bezpośrednio zaangażowane w wykonanie danej usługi dla konkretnego zleceniodawcy. Centralną pozycję (w środku) zajmuje zleceniodawca. Między obu koncentrycznie usytuowanymi łańcuchami wartości mieści się cykl aktywności nabywcy. Ważną rolę odgrywa sektor działalności (struktura produktowa sektora wpływa na przeciętną rentowność, a zyski firm zależą od ich pozycji konkurencyjnej, opartej na niskim koszcie, zróżnicowaniu lub koncentracji).

Rozwój firmy a modyfikacja łańcucha wartości

Firmy, pragnąc realizować swoje cele rozwojowe, muszą analizować swoje kluczowe kompetencje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. W układzie klasycznym punktem wyjścia jest łańcuch wartości Portera. Orientacja rynkowa powoduje różne modyfikacje tego łańcucha.

Modyfikacja biegnie, przez próby przemieszczenia np.: działalności marketingowej z łańcucha funkcji głównych do pomocniczych po to, by marketing sprzęgał działania całej firmy, w celu kształtowania jej marketingowej orientacji [10]. Wydzielenie z kolei przez Kaplana i Nortona spośród procesów zachodzących w firmie – procesów innowacyjnych sugeruje kolejną modyfikację łańcucha wartości Portera.

Ze względu na fakt, że firmy produkcyjne i usługowe mają nieco inne funkcje w łańcuchu wartości, to otwarta pozostaje modyfikacja tego łańcucha przy realizacji coraz większego zakresu funkcji usługowych przez dotychczasowe firmy produkcyjne. Sądzę, że nowego podejścia wymagać będzie sytuacja, w której typowe firmy produkcyjne w coraz większym zakresie, ze względu na potrzeby rynku, będą zmuszane do zwiększonej elastyczności. Towarzyszyć jej będą co-

raz mniejsze ilościowo, ale za to częstsze i bardziej zróżnicowane dostawy produktów, w tym na rynku *business to business*. Od każdego dostawcy będzie wymagany duży udział usług doradczych i serwisowych, tworzone więc będą nowe (hybrydowe, równoległe lub inne) łańcuchy wartości dla tych firm.

Zarządzanie wiedzą w rozwoju firmy

Zarządzanie wiedzą, obejmujące zarządzanie innowacjami, informacjami i kapitałem ludzkim jest źródłem trwałej i wyróżniającej przewagi konkurencyjnej firmy na poszczególnych etapach jej rozwoju. Zdaniem Petera Druckera wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, stanowiącym o przewadze konkurencyjnej. Zarządzanie wiedzą, które dąży do opracowania metod i technik w obszarze tworzenia i gromadzenia wiedzy należy rozpatrywać w powiązaniu z pozycją aktywów niematerialnych (kapitału intelektualnego).

Część autorów uważa, że obie te koncepcje nie wykazują między sobą wyraźnych różnic.

Przyjmuje się np., że kapitał intelektualny obejmuje wiedzę, wykorzystane doświadczenie, technologie organizacyjne, relacje z klientem, profesjonalne umiejętności. Kapitał intelektualny stanowi o różnicy między wartością rynkową a wartością księgową firmy. Niekiedy kapitał intelektualny utożsamia się wręcz z kapitałem wiedzy. Zarządzanie wiedzą nastawione jest na długotrwały rozwój przedsiębiorstwa przez procesy tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy. Zarządzanie wiedzą oparte jest na różnych podejściach – koncepcji „spirali wiedzy”, kluczowych umiejętnościach lub kompetencjach czy podejściu procesowym. Realizacja zarządzania wiedzą wymaga inteligentnej działalności organizacji, która posiada zdolności dostosowania się do otoczenia. Wiedza takiej organizacji rozwijana jest w procesie uczenia się. Wśród cech organizacji uczącej się wyróżnia się m.in. – orientację marketingową, która, jak to przedstawiono powyżej, wpływa na osiąganie kolejnych poziomów jakości organizacji w jej rozwoju.

Na szczególną uwagę przy realizacji założeń rozwoju należy więc zwrócić na kapitał intelektualny, decydujący o wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie rozwojem organizacji należy realizować mając na uwadze czynniki sukcesu, kształtowane na podstawie posiadanej i rozwijanej przez organizację wiedzy.

Precyzuje je Rokita [8], na podstawie poglądów Nevisa, Di Biella i Goulda, mianowicie:

- dobrze rozwinięte kluczowe kompetencje umożliwiające wprowadzanie wciąż nowych produktów,
- ciągła poprawa łańcucha wartości dodanej w obszarze wszystkich prowadzonych biznesów,
- zdolność firmy do przetrwania i rozwoju, manifestująca się stałym utrzymaniem odpowiedniej proporcji między dotychczasowym wachlarzem asortymentowym produktów a wachlarzem produktów nowych.

W literaturze wyróżnia się [9] trzy składniki kapitału intelektualnego: kapitał ludzki, rynkowy i strukturalny (w tym m.in. kulturę organizacyjną). Kultura organizacyjna wiąże się z normami i wartościami podzielanymi przez członków organizacji. Można więc

przyjąć, że budując przedsiębiorstwo oparte na wiedzy wykorzystać można proces zarządzania kulturą organizacyjną, dostosowaną do działań firm nakierowanych na klientów, właścicieli, kredytodawców, dostawców, pośredników (zarządzanie przez wartości). Proponując taką przedłożyli Dolan i Garcia [10].

Sądzę, że koncepcja ta nawiązując wprost do wyznawanych wartości w modelu 7 S (rys. 1), może mieć zastosowanie w modelu 6 rynków i modyfikacji łańcucha wartości. Poza tradycyjnymi wartościami z punktu widzenia klienta (np.: czas, jakość obsługi itd.) wyraźną rolę mogą odgrywać wartości zawarte w megatrendach, czy ogólnie przyjętych przez społeczność międzynarodową zasadach (np.: wartości ekologiczne oparte na założeniach zrównoważonego rozwoju). Kształtowanie (przeprojektowywanie) kultury organizacji może się wiązać z osiąganiem kolejnych poziomów jakości organizacji, odpowiadając na pytania dotyczące typu otoczenia, w którym firma działa, typu organizacji, któremu odpowiada oraz cech organizacji i jej uczestników.

Zakończenie

O jakości organizacji świadczy jakość procesów i produktów oceniana przez klientów, z uwzględnieniem ocen akcjonariuszy, pracowników, dostawców, społeczności lokalnej, reprezentantów interesów państwa, opinii publicznej, ale i konkurentów. Podstawą osiągania coraz wyższej jakości organizacji są wyznawane wartości. Wartości te stanowią o kulturze organizacji i jej tożsamości.

Kolejne poziomy jakości organizacji osiąga się w ramach etapów rozwoju firmy opartych na tworzeniu relacji z otoczeniem (w szczególności z rynkiem), opierając się w pierwszej kolejności na zasobach niematerialnych organizacji.

Andrzej Chodyński

BIBLIOGRAFIA

- [1] BONTIS N., *Intellectual Capital: An Exploratory Study. That Develops Measurements and Models*, „Management Decision”, 2/1998.
- [2] FONFARA K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1999.
- [3] KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2001.
- [4] KOTLER P., *From Sales Obsession to Marketing Effectiveness*, „Harvard Business Review”, November–December, 1977.
- [5] NARVER J., SLATER S., *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing”, 4/1990.
- [6] PAYNE A., *Marketing usług*, Wyd. PWE, Warszawa, 1997.
- [7] ROGOZIŃSKI K., *Marketingowa interpretacja usług profesjonalnych, czyli od łańcucha do konstelacji wartości* [w:] Materiały Konferencji „Marketing usług profesjonalnych”, Wyd. AE Poznań, 1999.
- [8] ROKITA J., *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 4, 3/2000.
- [9] STACHOWICZ-STANUSCH A., *Zarządzanie przez wartości w warunkach konkurencji opartej na wiedzy*. Materiały VII konferencji „Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw” (red. R. BOROWIEC-KI), AE, TNOiK, Kraków, 2000.
- [10] SZYMURA-TYC M., *Nowe paradygmaty konkurencji i marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, „Organizacja i Kierowanie”, 1/2001.

Janusz T. Hryniewicz

Motywacje pracownicze

Cel badań i ich teoretyczne zaplecze

Celem zaprezentowanych dalej rozważań jest odpowiedź na następujące pytania: ● w jaki sposób potrzeby oraz inne fundamentalne kategorie opisujące determinanty zachowań ludzkich przekładają się na konkretne oczekiwania wobec cech pracy i organizacji, ● czy da się pogrupować te oczekiwania w syntetyczne modele motywacyjne?

W trakcie doboru wskaźników do badań za punkt wyjścia posłużyła teoria Masłowa, kładąca nacisk na konieczność zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, społecznych i samorealizacyjnych wzbogaconą o wyniki badań Herzberga, który położył nacisk na kluczowe znaczenie samorealizacji i rozwoju dla pozytywnego nastawienia wobec pracy. Uwzględniono także wyniki badań McClellanda, w myśl których ludzie powodują się trzema rodzajami potrzeb, tj. przynależności, władzy i osiągnięć. Potrzeby, zdaniem McClellanda są niejednakowo odczuwane przez ludzi. Spośród nich za najbardziej wartościową McClelland uznawał potrzebę osiągnięć. Polega ona na przymusie realizacji celów w sposób bardziej efektywny niż w przeszłości. Potrzeba ta leży u źródeł rozwoju nowoczesnej cywilizacji i jest odczuwana oraz uzewewnętrzniana przez jednostki odnoszące sukcesy na niwie przedsiębiorczości, wynalazczości, kreacji kulturowej itp. (McClelland 1961). Potrzeba afiliacji jest rozumiana podobnie jak potrzeby przynależności społecznej w teorii Masłowa, natomiast odczuwanie potrzeby władzy dość wyraźnie wiąże się ze skutecznym pełnieniem ról kierowniczych.

Dość duży wkład w zrozumienie motywacji pracowniczych dała teoria Adamsa, zwana także teorią sprawiedliwości. Wynika z niej, że pozytywne motywacje do pracy zależą od porównania własnych nakładów i nagród z nakładami pracy innych i nagrodami uzyskiwanymi przez innych pracowników (Adams 1963). Jeżeli efekt tego porównania zbliża się do oczekiwań pracowniczych, to rozdział wynagrodzeń jest oceniany jako sprawiedliwy. Jeżeli tak nie jest, to rozdział wynagrodzeń jest źródłem tworzenia się negatywnych nastawień wobec organizacji i pełni rolę demotywującą. Teorię Adamsa weryfikowali także inni badacze (Goodman, Frieman 1971). Z badań tych wynika, że zasada nierówności wynagrodzeń stosownie do kwalifikacji, odpowiedzialności czy wysiłku jest akceptowana, ale często kontestowany jest rozmiar tych nierówności. Dość dobrze koresponduje to z wynikami polskich badań nad postawami, z których nieodmiennie wynika, że egalitaryzm jest bardzo silnie wkomponowany w osobowość współczesnych Polaków (Hryniewicz, Jałowiecki 1997, s. 63 i nast.). Podobne wnioski wynikają z badań Cichomskiego i Morawskiego, w których stwierdzono relatywnie silne tendencje egalitarne wyrażające się przez nacisk na to, aby państwo ograniczało najwyższe dochody (cyt. za Morawski 2001, s. 303 i nast.).

Warto wspomnieć także o socjologicznej klasyfikacji ludzkich zachowań na motywowane wartościami industrialnymi i postindustrialnymi. Wartości industrialne przypominają potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa i społeczne z teorii Masłowa, a wartości postindustrialne nawiązują do potrzeb samorealizacji i rozwoju (Inkeles, Smith 1974). Podobne badania nad wartościami samorealizacyjnymi przeprowadzono także w Polsce. Wynika z nich względnie silny związek między treścią roli pracowniczej (autonomia, samosterowność, niezależność, złożoność) a nastawieniem na samorealizację lub brakiem takowego nastawienia (Słomczyński i inni 1996). Oznacza to, że odczuwanie potrzeb samorealizacyjnych jest w znacznym stopniu efektem przystosowania do roli zawodowej i możliwości, jakie ona wyznacza.

Z kolei w ostatnio wydanych pracach polskich psychologów znajdujemy pewne nowe propozycje w zakresie enumeracji kluczowych motywów postępowania.

Z kontekstu tych analiz wynika, że termin „motyw” jest kategorią o dużym poziomie ogólności i ma taką samą moc wyjaśniającą jak potrzeba. I tak np. Doliński i Łukaszewski zwracają uwagę na konieczność uwzględnienia motywu kontroli, definiowanego jako wpływ na bieg zdarzeń. Ponadto dość ważnymi przyczynami zachowań są: dążenie do zdobycia wiedzy o otaczającej człowieka rzeczywistości oraz dążenie do poszukiwania złożoności. Warto zwrócić uwagę na wyróżniony przez cytowanych autorów motyw ciekawości (Doliński, Łukaszewski 2000). Koresponduje on z analizami zawartymi w monumentalnym dziele Landesa o przyczynach rozwoju i zafarfania, gdzie silnemu odczuwaniu bezinteresownej ciekawości przypisuje się dość duże znaczenie dla kreowania rozwoju gospodarczego i bogactwa (Landes 2000).

W efekcie operacjonalizacji opisanych wyżej teorii potrzeb, motywów i oczekiwań uzyskano 18 wskaźników, które następnie przełożono na język pytań kwestionariusza ankiety.

Dobór próby i podstawowe wyniki badań

Badania przeprowadzono, w marcu-kwietniu 2001 r., w 13 miastach¹⁾ położonych w trzech regionach historycznych, tj. Ziemi Zachodniej, Wielkopolska i Małopolska. Badania przeprowadzono metodą ankiety szkolnej, którą rozdano uczniom w celu wypełnienia przez rodziców. W efekcie uzyskano zbiór złożony z 1750 wypełnionych ankiet, z których 88% było wypełnionych przez osoby w wieku 31–50 lat. Uzyskany zbiór poddano obróbce w celu uzyskania próby zawierającej ludność aktywną zawodowo mieszkającą w miastach o rozkładzie płci takim samym jak w próbie ogólnopolskiej.

Oceniając sumarycznie uzyskane rezultaty należy stwierdzić, że wśród badanych pracowników dominują potrzeby bezpieczeństwa i afiliacyjne (pewność pracy, fizyczne warunki pracy, dobre relacje

z kierownikiem i kolegami). Potrzeby samorealizacyjne i osiągnięć mają wyraźnie mniejsze znaczenie. Dominują zatem wartości industrialne, a postindustrialne mają charakter drugoplanowy. Przyjąć należy tezę, że potrzeby są mniej więcej podobne, z tym jednak, że **różny jest sposób ich zaspokajania**, czasami niektóre są silniej, a niektóre słabiej odczuwane lub też mogą być tłumione z braku widocznych szans na ich realizację. Konkretnie oczekiwania pracownicze są efektem przystosowania odczuwanych potrzeb do realnych możliwości ich zaspokojenia.

Modele motywacyjne

Model motywacyjny jest to konstrukcja zawierająca założenia co do typu osobowości. Jaki człowiek jest, co nim powoduje, na czym mu zależy. Zawiera także wynikające stąd wskazówki, w jaki sposób należy postępować, aby skłonić go do pracy. Konstrukcja modeli motywacyjnych polega na przełożeniu wyników badań i założeń teoretycznych na konkretne zalecenia co do sposobu oddziaływania na pracowników. Np. założeniu, że człowiek kieruje się potrzebą bezpieczeństwa odpowiada zalecenie, że

należy motywować go za pomocą groźby utraty pracy i dbałości o fizyczne warunki pracy. Zawartość modeli motywacyjnych odzwierciedla zatem stan badań i aktualnie akceptowane paradygmaty. Z tego względu ich zawartość zmieniała się stosownie do sekwencji szkół naukowych i podejść badawczych w naukach o zarządzaniu (zob. np. Masłyk 1996).

Zobaczmy zatem, czy w badanej populacji można znaleźć jakieś analogie do opisanych wcześniej modeli motywacyjnych. Do celów dalszych analiz przyjmujemy założenie mówiące o tym, że model motywacyjny jest odwzorowaniem oczekiwań pracowników wobec organizacji, cech pracy, zarządzania, środowiska społecznego etc. Poszukiwać będziemy konstrukcji zdających sprawozdanie z tego, że pewne czynniki są przez daną grupę osobników wartościowane znacznie wyżej niż inne i że tworzą one w miarę wyodrębnioną grupę czynników relatywnie silnie pozytywnie skorelowanych i wyraźnie odrębnych od innej grupy lub grup czynników.

Modele motywacyjne cechuje statystycznie istotna moc rozdzielcza polegająca na tym, że jeżeli osobnik ze zbioru oczekiwań wobec pracy (abcdefgh) wybiera *a* i *c*, to prawdopodobnie wybierze także *d*, *e*,

Tab. 1. Modele motywacji pracowniczych na podstawie wyników analizy czynnikowej, z rotacją *varimax*

| Oczekiwania pracownicze | Afiliacyjno- obronny | Samorealizacyjno- uczestniczący (we władzy) | Osiągnięć | Apatyczno- egalitarny | Prole- tariacki |
|--|-------------------------|---|-------------|--------------------------|--------------------|
| Wysokie wynagrodzenie | ,147 | ,106 | ,251 | ,118 | ,718 |
| Małe zróżnicowanie płac w zakładzie | -3,933E-0,3 | -5,852E-02 | ,108 | ,822 | -3,003E-02 |
| Dobre fizyczne warunki pracy (BHP) | ,482 | ,283 | -9,799E-02 | ,261 | ,320 |
| Pewność pracy – brak zagrożenia zwolnieniem | ,567 | 5,993E-02 | -5,575E-02 | ,208 | ,375 |
| Spokój w pracy – żeby nie trzeba było często zmieniać metod i sposobów pracy i nie być zaskakiwanym nowymi pomysłami | ,276 | 3,264E-02 | -4,518E-02 | ,600 | ,194 |
| Dobra organizacja – żeby wszyscy wiedzieli, co i jak mają robić | ,638 | ,306 | -5,620E-02 | -,125 | ,213 |
| Dobre stosunki ze współpracownikami | ,766 | ,144 | 9,816E-03 | 6,421E-02 | 8,237E-02 |
| Dobre stosunki z kierownikiem | ,751 | 3,182E-02 | ,230 | ,116 | -7,799E-02 |
| Szacunek u kierowników i współpracowników | ,777 | 3,399E-02 | ,234 | ,112 | -,118 |
| Praca zmienna i niepowtarzalna | 6,651E-02 | ,389 | ,157 | ,399 | -,426 |
| Praca zgodna z zainteresowaniami | 6,122E-02 | ,729 | ,188 | 2,425E-02 | ,119 |
| Praca zgodna z kwalifikacjami | 8,695E-02 | ,769 | 2,284E-02 | -5,782E-03 | ,166 |
| Możliwość nauczenia się czegoś nowego | ,390 | ,504 | ,265 | -,138 | -,145 |
| Wpływ na cele i zadania realizowane przez zespół | ,264 | ,505 | ,286 | 6,227E-02 | -,264 |
| Praca pozwalająca na samodzielność | ,134 | ,465 | ,515 | 7,261E-02 | -,177 |
| Możliwość wyróżnienia się – zrobienia czegoś lepiej niż inni | 3,068E-02 | ,183 | ,802 | 9,642E-02 | 3,153E-02 |
| Możliwość awansu w hierarchii służbowej | ,107 | ,112 | ,827 | -2,711E-02 | ,201 |

Tab. 2. Wariancja wyjaśniona i moc rozdzielcza (*eigenvalue*) modeli motywacji pracowniczych

| Modele oczekiwań pracowniczych | Moc rozdzielcza (<i>Eigenvalue</i>) | % wariancji | <i>Eigenvalue</i> po rotacji | % wariancji po rotacji |
|--------------------------------|---------------------------------------|-------------|------------------------------|------------------------|
| Afiliacyjno-obronny | 4,530 | 26,650 | 3,081 | 18,125 |
| Samorealizacyjno-uczestniczący | 1,996 | 11,741 | 2,261 | 13,298 |
| Osiągnięć | 1,302 | 7,658 | 2,004 | 11,790 |
| Apatyczno-egalitarny | 1,139 | 6,697 | 1,405 | 8,266 |
| Proletariacki | 1,041 | 6,123 | 1,256 | 7,391 |

a pominięte *b, f, g, h*. W efekcie w skład modelu motywacyjnego wejść czynniki *a, c, d, e*, natomiast *b, f, g, h* zostaną zeń wykluczone. Akceptowany poziom mocy rozdzielczej uzyskujemy wtedy, gdy czynniki wartościowane wysoko w jednym modelu, w drugim są wartościowane nisko. W celu wykrycia modeli motywacyjnych posłużymy się analizą czynnikową.

W rezultacie analizy czynnikowej uzyskano pięć czynników, które dalej określane będą mianem modeli motywacyjnych. Statystyczna ewaluacja uzyskanych modeli, na podstawie wartości *eigenvalues* skłania do wniosku, że zdecydowanie największą moc rozdzielczą posiada model afiliacyjno-obronny, który zarazem wiąże największy procent wariancji. Model samorealizacyjno-uczestniczący jest wyraźnie słabiej wyodrębniony, niemniej jego moc rozdzielcza jest akceptowalna. Jeszcze słabsza, jakkolwiek statystycznie znacząca, jest moc rozdzielcza modelu osiągnięć. Z uwagi na dużą doniosłość społeczną i znaczenie cywilizacyjne modelu osiągnięć można jednak uznać, że model ten spełnia opisane wyżej wymogi akceptowalnej mocy rozdzielczej.

Pozostałe modele są bardzo słabo wyodrębnione – na granicy istotności statystycznej. Niska moc rozdzielcza tych modeli wynika stąd, że respondenci wybierali właściwe im wskaźniki obok wskaźników innego modelu, głównie afiliacyjno-obronnego. Syntetyczny ogląd wyników badań skłania do wniosku, że mamy tu do czynienia z trzema modelami pierwotnymi (afiliacyjno-obronny, samorealizacyjno-uczestniczący i osiągnięć) i dwoma wtórnymi (apatyczno-egalitarny i proletariacki). Modele pierwotne odzwierciedlają przeciętne nastawienie wobec pracy w sytuacji normalnej. Modele wtórne pokazują nastawienie do pracy pracowników, którzy w trakcie pracy zostali poddani trwałym frustracjom.

Wśród badanych pracowników najbardziej upowszechniony jest model afiliacyjno-obronny. Nazwa pochodzi od czynników, które wysuwają się w nim na plan pierwszy. Są to: pewność pracy, dobra organizacja, dobre stosunki ze współpracownikami i kierownikami, szacunek, BHP. Nawiązując do teorii potrzeb Masłowa, stwierdzić należy, że ten model motywacyjny zorganizowany jest wokół zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa, przynależności i szacunku. Osoby motywowane afiliacyjno-obronnie oczekują w pracy ciepłych emocjonalnie relacji koleżeńsko-rodziny i stabilności. Osiągnięcia indywidualne są bardzo nisko cenione i akceptowane tylko wtedy gdy nie naruszają nieformalnych hierarchii, skal prestiżu, utartych opinii etc. Z tego względu wyraźnie odrzucane

jest okazywanie otoczeniu, że robi się coś lepiej niż inni. Akceptowane osiągnięcia mają charakter wewnętrznych doświadczeń, niewidocznych dla otoczenia, np. możliwość nauczenia się czegoś nowego.

Intelektualna zawartość pracy nie ma żadnego znaczenia dla zwolenników modelu afiliacyjno-obronnego. To, czy praca jest interesująca czy zgodna z kwalifikacjami, powtarzalna czy rutynowa nie ma wpływu na poziom zadowolenia z pracy. Mamy tu zatem do czynienia z wyraźną wstrzeźliwością wobec angażowania intelektu w trakcie pracy.

Dość duże znaczenie w modelu afiliacyjno-obronnym posiada czynnik organizacji, który interpretować należy jako dwie dopełniające się tendencje. Pierwsza z nich oznacza zapotrzebowanie na wyraźnie zdefiniowane i przemyślane oczekiwania ze strony kierowników, nie podlegające zmianom w zależności od coraz to nowych, nie do końca przeanalizowanych pomysłów. Mamy tu do czynienia z *implicite* wyrażonym postulatem rezygnacji z organizacji *ad hoc* albo improwizowanej na rzecz organizacji systematycznej. To samo dotyczy zapotrzebowania na w miarę uniwersalne wzory dające możliwość przewidywania i planowania własnych zachowań w organizacji. Druga tendencja akcentuje fragment pytania „żeby każdy wiedział co i jak robić” (zob. tabela 1.), który jest równoznaczny z zapotrzebowaniem na to, żeby było objaśnione nie tylko co robić, ale także jak do tego dojść. Obie te interpretacje są trafne, ale biorąc pod uwagę małe znaczenie czynnika organizacji w innych modelach pierwotnych druga interpretacja tłumaczy więcej przypadków niż pierwsza.

Oczekiwania pracownicze w badanej populacji do złudzenia przypominają zachowania pracowników opisywanych przez Eltona Mayo z uwzględnieniem niektórych wskazówek Taylora (BHP, pewność pracy). Kluczowe znaczenie posiada poczucie godności i zapotrzebowanie na szacunek ze strony kolegów i kierowników. Idealem są tu dobre stosunki w ramach zintegrowanych grup pracowniczych oraz spolegliwe kierownictwo nastawione na tworzenie w pracy stosunków rodzinnych i przyjacielskich. Domniemywać należy, że dyskusje, innowacje i jakiegokolwiek propozycje zmian – robienia czegoś inaczej niż do tej pory – są odbierane jako odmowa szacunku, naruszenie godności i rozbijanie rodzinnej atmosfery. Nawiązując natomiast do współczesnych badań nad zachowaniami organizacyjnymi (Hofstede 2000) można przyjąć, że mamy tu do czynienia z tzw. kulturą kobiecą i wartościami industrialnymi (Inkeles, Smith 1974). Model afiliacyjno-obronny wyjaśnia postawy wobec

pracy największej liczby badanych i posiada największą moc wyjaśniającą dla oczekiwań wobec pracy w badanej populacji.

Model samorealizacyjno-uczestniczący wyprowadzony jest z potrzeb samorealizacyjnych Masłowa, czynników motywacyjnych Herzberga oraz z dorobku niektórych przedstawicieli behawioralnej szkoły zarządzania (np. R. Likert, McGregor, Blake i Mouton). Definiują go w głównej mierze aspiracje intelektualne wobec pracy i dążenie do rozwoju (praca zgodna z zainteresowaniami i kwalifikacjami, nabycie nowych umiejętności). Uczestniczący aspekt tego modelu polega głównie na zapotrzebowaniu na samodzielną pracę i wpływ na cele zespołu, co wiąże się z demokratycznym stylem kierowania i udziałem w decyzjach. Nie należy tego mylić z zapotrzebowaniem na obejmowanie stanowisk kierowniczych, które w tym modelu jest w zasadzie nieobecne. Odzwierciedla on oczekiwania wyraźnie odmienne niż te, które opisuje model afiliacyjno-obronny, co obrazuje bardzo małe znaczenie czynników kreujących rodzinno-koleżeńskie stosunki w miejscu pracy. Model samorealizacyjno-uczestniczący opisuje ludzi skoncentrowanych na pracy jako takiej. Władza, stosunki społeczne, pieniądze są tu neglowane. Tacy pracownicy są niezwykle cenni, ale tylko dla tych organizacji, które mają relatywnie dużo stanowisk związanych z twórczą pracą. Gromadzenie takich pracowników może być traktowane jako budowanie przewagi konkurencyjnej *via* zasoby ludzkie. Koszty kierowania i niezbędny wysiłek kierowniczy są tu bardzo małe, ponieważ nie traci się czasu na tworzenie „rodzinnej atmosfery”, rozstrzyganie konfliktów, prostowanie urażonej godności etc. Rozpiętość kierowania może być bardzo mała, a hierarchia płaska. Uwagi powyższe mówią o tym, że są tacy pracownicy, którzy przedkładają ambicje intelektualne i aktywny stosunek do organizacji nad rodzinną atmosferę w miejscu pracy, ale są oni o wiele mniej liczni niż pracownicy nastawieni afiliacyjno-obronnie.

Pozostałe modele motywacyjne (apatyczno-egalityarny i proletariacki) mają charakter wtórny. Cechuje je bardzo niska moc rozdzielcza i dość ryzykowne byłoby stwierdzenie, że są one dla znaczącej liczby osób alternatywne wobec trzech pozostałych. Ich względnie duże upowszechnienie w badanej populacji w zestawieniu z bardzo niskimi wartościami *eigenvalue* skłania do wniosku, że mamy tu do czynienia z oczekiwaniami, które materializują się w niektórych sytuacjach. W referowanych tu badaniach zajęliśmy się także problematyką psychicznych kosztów pracy. Jakkolwiek z braku miejsca nie mogę przytoczyć wyników tych analiz, warto zauważyć, że psychiczne koszty pracy wpływają na to, że modele wtórne dochodzą do głosu i kształtują oczekiwania pracownicze. Koszt psychiczny oznacza tu intensywność frustracji doświadczanych przez pracownika w miejscu pracy.

Głównymi czynnikami definiującymi model osiągnięć są: samodzielna praca, awans w hierarchii i możliwość wyróżnienia się – zrobienia czegoś lepiej niż inni. Ten model motywacyjny wykazuje pewne analogie z koncepcjami McClellanda i zawiera w sobie motywacje osiągnięć i władzy (oprócz tego McClelland wyróżnił jeszcze motywy przynależności). Zdaniem McClellanda motywacja osiągnięć skłania do innowacji i jej upowszechnienie w społeczeństwie jest jedną z ważniejszych przesłanek rozwoju gospodarczego. Model motywacyjny uzyskany w naszych

badaniach odwzorowuje postawy bardzo rzadkie w polskim społeczeństwie polegające na gotowości do wyalienowania się z grupy. Powody są dwa: awans hierarchiczny i chęć zrobienia czegoś lepiej niż inni, czasami mogą one być zupełnie niezależne. Motywacje osiągnięć i karierowe zachodzą tu na siebie. Zdaniem McClellanda ludzie o silnej motywacji władzy osiągają sukcesy jako kierownicy. O ile w badaniach McClellanda motywacja władzy była niezależna od motywu osiągnięć, o tyle w naszych badaniach wystąpiły one łącznie, co komplikuje trochę zastosowanie wyników badań do diagnozy zachowań pracowniczych. W każdym razie mamy tu do czynienia z dość niejednorodną grupą ludzi. Szczególnie wartościowe jest połączenie chęci zrobienia czegoś lepiej z gotowością do przeciwstawienia się grupie. Są to motywacje ludzi, którzy rzeczywiście przyczyniają się do rozwoju cywilizacji. Tacy pracownicy są niezwykle cenni dla organizacji, ale tylko dla takich, które nastawione są na restrukturyzację lub innowacje i tylko wtedy, gdy właściciele organizacji są silnie zdeterminowani, aby konsekwentnie realizować te kierunki rozwoju. We wszystkich innych przypadkach będą postrzegani jako źródło niepotrzebnych konfliktów.

Pozostałe dwa wtórne modele motywacyjne materializują się w sytuacji dużego natężenia frustracji.

Janusz T. Hryniewicz

¹⁾ Kraków, Bochnia, Stary Sącz, Płock, Pruszków, Mława, Szczecin, Stargard Szczeciński, Białogard, Poznań, Szamotuły, Września, Tarnowo Podgórne

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMS J.S., *Towards an Understanding of Inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, November 1963.
- [2] DOLIŃSKI D., ŁUKASZEWSKI W., *Typy motywacji*, [w:] *Psychologia*, pod red. J. STRELAUA, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- [3] GOODMAN P.S., FRIEMAN A., *An Examination on Adams Theory of Inequity*, „Administrative Science Quarterly”, September 1971.
- [4] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [5] HRYNIEWICZ J.T., JAŁOWIECKI B., *System polityczny a rozwój gospodarczy*, wyd. M. Swianiewicz – EUROREG, Warszawa 1997.
- [6] INKELES A., SMITH D., *Becoming Modern: Individual Change in Six Developing Countries*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press 1974.
- [7] LANDES D.S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci a drudzy tak ubodzy*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa 2000.
- [8] MASŁYK E., *Spółczesność i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, 1996.
- [9] MORAWSKI W., *Socjologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 2000.
- [10] McCLELLAND D.C., *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, New York 1961.
- [11] MIETZEL G., *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- [12] SŁOMCZYŃSKI K.M., JANICKA K., MACH B.W., ZABOROWSKI W., *Struktura społeczna a osobowość. Psychologiczne funkcjonowanie jednostki w warunkach zmiany społecznej*, Wydawnictwo IFiS, Warszawa 1996.
- [13] SCHWAB D.P., CUMMINGS L.L., *Employee Performance and Satisfaction with Job Roles. A Review and Interpretation of Theory*, „Industrial Relations”, 1970, vol. 9, No. 4.
- [14] ZIMBARDO, P.G., przy współudziale F.R. RAUCHA, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1994.

Natalia Dudzińska-Korczak, Ewa Gwiazda

System *Customer Relationship Management* – doświadczenia polskich operatorów sieci komórkowych

Uwagi wstępne

Jedną z najnowszych strategii prokonsumenckich, która osiągnęła sukces na rynkach Europy Zachodniej, jest strategia „właściwych relacji z klientem” – CRM (*Customer Relationship Management*). W odróżnieniu od dobrze znanego i powszechnie praktykowanego zwyczaju pozyskiwania klienta przez jak najdokładniejsze rozpoznanie jego potrzeb, strategia CRM koncentruje się na wykształceniu partnerskich stosunków z klientem danej jednostki. W ten sposób ukształtowana lojalność konsumenta jest nie tylko trwała, lecz także przyczynia się do wzrostu popularności firmy.

Pionierami wdrażania strategii CRM były przedsiębiorstwa sektora bankowego, telekomunikacji, farmaceutyki, użyteczności publicznej oraz rynku dóbr szybko zbywalnych.

W szczególności specyfika oferty banków – bardzo podobne produkty oraz mała możliwość operowania ceną – powoduje, że najwięcej wdrożeń CRM dokonuje się i uzyskuje najlepsze efekty właśnie w tym sektorze. W krajach Europy Zachodniej i USA prawie 80% przedsiębiorstw planuje wdrożyć lub jest w trakcie wdrażania strategii CRM. Ocenia się, że w 2003 r. obroty na rynku usług i produktów CRM mogą wynieść ok. 11–14 mld USD¹⁾.

Liderem rozwiązań CRM jest założona przez Thomasa Siebela w roku 1993 amerykańska firma Siebel Systems Inc. Obecny udział tej firmy w światowym rynku informatycznym CRM wynosi 35%, a przewiduje się, że w roku 2004 firma osiągnie przychody przekraczające 40% światowego rynku, szacowanego na 10,5 mld USD. Wysokie notowania aplikacji firmy wynikają nie tylko z doskonałości funkcjonalnej czy technologicznej, ale również ze stabilności firmy, która jest uważana za jedyne niezależnego dostawcę oprogramowania CRM.

Celem artykułu jest:

- zdefiniowanie pojęcia CRM,
- przedstawienie metodyki wdrażania strategii,
- charakterystyka metod postępowania w trakcie implementacji strategii na przykładzie operatorów sieci komórkowych w Polsce.

Funkcje CRM

Trudno jest jednoznacznie wyjaśnić znaczenie terminu *Customer Relationship Management*. Jest to pojęcie na tyle nowe i nie zbadane, iż nie można mówić o jego jakiegokolwiek precyzyjnej i jednoznacznej definicji w literaturze naukowej. Dowodem na to są opinie dostawców, którzy próbują określić CRM jako obszar działalności, umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami²⁾.

A. Widerszpil twierdzi, że CRM stanowi kompendium wiedzy o kliencie firmy, produktach, preferencjach i sprzedaży³⁾. Z kolei J. Chudziak, zajmujący się praktycznym wdrażaniem strategii w polskich firmach, definiuje CRM jako element strategii korporacyjnej firmy, której celem jest zbudowanie silnej więzi z klientem, korzystnej dla obu stron⁴⁾. K. Storbicka, J.J. Lehtinen, autorzy pozycji poświęconej w całości sztuce budowania trwałych związków z klientami, pod pojęciem CRM rozumieją wzajemne dostosowanie do siebie czynności firmy i klienta, mające na celu zbudowanie trwałego, partnerskiego związku firma – klient⁵⁾. Najprościej formułuje CRM M. Zachara, określając prezentowaną strategię jako sposób prowadzenia biznesu, w którym klient, jego oczekiwania i potrzeby znajdują się w centrum zainteresowania całej firmy⁶⁾. Biorąc pod uwagę próby definicji pojęcia przytaczane w ogólnodostępnej literaturze, CRM można określić jako odmianę strategii marketingowej, której celem jest wykształcenie jak najbardziej osobistych relacji z klientem. Relacje te kształtowane są przez wykorzystywanie sukcesywnie zdobywanej wiedzy o zwyczajach, preferencjach i upodobaniach każdego konsumenta. Uzyskane z obserwacji oraz na podstawie osobistych rozmów z klientem informacje gromadzone są w specjalnie do tego celu tworzonych komputerowych bazach danych.

Specjalistyczne programy umożliwiają ich opracowanie i wykorzystanie w każdym momencie działalności firmy. Innymi słowy jest to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, oparta na doskonałej znajomości klientów i dostosowaniu działań organizacji

i produktów do ich potrzeb (programy lojalnościowe i konsumenckie, kluby dla wiernych odbiorców itp.). Filozofia ta wychodzi z założenia, że najlepszy klient to klient lojalny. Dlatego przedsiębiorstwa pytane o powody wdrażania strategii CRM na pierwszym miejscu zaznaczają pozyskanie wierności klientów.

Do najważniejszych funkcji programu kształtowania lojalności klienta należą:

- budowanie trwałych związków firma–klient,
- kontrolowanie poziomu zadowolenia klientów,
- bezkolizyjne współdziałanie nie współpracujących ze sobą na co dzień komórek organizacyjnych (m.in. dzięki wykorzystaniu najnowszych rozwiązań w informatyce),
- bieżące monitorowanie i uzupełnianie bazy danych klientów,
- planowanie produktów i usług spełniających indywidualne potrzeby klientów.

Reasumując, można stwierdzić, że najważniejszym celem i zarazem funkcją prezentowanego systemu jest wzajemne dostosowanie do siebie czynności firmy i klienta, mające na celu zbudowanie trwałego, partnerskiego związku firma–klient, pośrednio zaś wpływające na długofalowy rozwój firmy.

Strategia programu

System CRM wdrażany jest w charakterystyczny dla danej branży sposób, co pozwala na zastosowanie różnych technik i narzędzi kreujących partnerskie relacje firma–klient. Możliwe jest jedynie wyróżnienie ogólnych etapów metodyki wdrożenia strategii⁷⁾. Najczęściej są to:

- identyfikacja – rozumiana jako charakterystyka klientów firmy,
- postępowanie diagnostyczno-klasyfikacyjne,
- postępowanie wdrożeniowe:
 - ▲ dobór narzędzi strategii rozwoju relacji z klientami,
 - ▲ opracowanie nowych produktów i usług przy udziale klientów.

Zebranie danych o klientach nie powinno dostarczać problemów. Podstawową bazą informacji stanowią centra serwisowe, takie jak *call center* czy *hot line*. Dodatkowych danych dostarczają także firmy marketingowe, specjalistyczne bazy danych, partnerzy handlowi czy internet. Udział klientów określany jest przede wszystkim z uwzględnieniem zasady Pareto, według której 80% przychodów firmy generowane jest przez 20% klientów.

Kolejny etap polega na dążeniu do pełnego zaspokojenia potrzeb klientów. Celowi temu służą przede wszystkim programy lojalnościowe, dedykowane produkty, usługi i obsługa oraz specjalne połączenia z serwisem. Bardzo ważnym etapem wdrożenia strategii CRM jest bezpośrednie włączanie klientów w proces projektowania i testowania nowych produktów. Dzięki temu klienci nie tylko mają świadomość współuczestnictwa w procesie produkcji, lecz przede wszystkim otrzymują wyroby najbardziej dostosowane do potrzeb. Korzyścią dla firmy staje się możliwość szybszego reagowania na ewentualne zmiany w linii produktów czy procesie produkcji.

Strategia CRM polskich operatorów sieci komórkowych

Na rynku polskich sieci komórkowych działa trzech operatorów – Idea GSM, Plus GSM oraz Era GSM. Niemalże od samego początku działalności powyższe firmy wdrażały oraz konsekwentnie stosują założenia strategii CRM. Dzięki temu ich uwaga jest skoncentrowana w równym stopniu na stałych, jak i potencjalnych klientach.

W Idei program kształtowania partnerskich relacji z klientem znany jest pod nazwą Idea Profit. Klienci, którzy korzystają ze swoich telefonów, regularnie opłacają faktury VAT oraz powiększając limit czasu połączeń w usłudze POP otrzymują punkty Idea Profit. Zebrane punkty pozwalają uczestnikom na korzystanie z ofert produktowych wybranych partnerów współpracujących w programie, na bezpłatną wymianę posiadanego telefonu oraz na uzyskanie dodatkowych akcesoriów GSM lub NMT. Ponadto, program oferuje uczestnikom liczne rabaty i oferty specjalne. Oprócz punktów podstawowych przyznawane są również punkty specjalne (np. powitalne, za „staż w sieci”) i promocyjne (za przystąpienie do programu w określonym czasie). W zależności od liczby zgromadzonych punktów uczestnikom programu oferowane są trzy poziomy uczestnictwa oraz trzy rodzaje kart: Yellow, Silver i Gold. Karty te są warunkiem skorzystania z preferencyjnych ofert wybranych partnerów programu (biur podróży, linii lotniczych, banków czy restauracji). Dodatkową atrakcją staje się możliwość skorzystania z rabatów, przysługujących członkom Klubu Błękitni, do którego każdy uczestnik programu przystępuje automatycznie. Katalog produktów (dostarczanych przez Polskie Centrum Sprzedaży Bezpośredniej) oraz partnerów udzielających zniżek przesyłany jest bezpłatnie do wszystkich uczestników programu.

W podobny sposób funkcjonuje program lojalności klienta Stokrotka w sieci Era GSM. W programie może wziąć udział każdy, kto przynajmniej przez trzy miesiące korzysta z usług operatora, terminowo reguluje opłaty abonamentowe oraz korzysta z nie więcej niż czterech telefonów sieci. W przeciwieństwie do Idei, gdzie przystąpienie do programu Profit jest dobrowolne, dokonywane po wypełnieniu formularza zgłoszeniowego, abonenci Ery stają się uczestnikami Stokrotki automatycznie, po upływie trzech miesięcy od daty podpisania umowy. Od tego momentu naliczane są punkty, których liczba zależy od liczby rozmów, częstotliwości korzystania z usług dodatkowych i praktycznych (takich jak SMS, WAP czy serwis informacyjny) oraz czasu trwania umowy.

Przyznane punkty należy wykorzystać w ciągu trzech lat. W tym celu konieczny jest wybór nagrody lub usługi, których lista zamieszczona jest w bezpłatnym katalogu. Najczęściej oferowane są aparaty telefoniczne, wycieczki lub możliwość korzystania z usług dodatkowych po cenie promocyjnej. W przeciwieństwie do Idei Profit, uczestnicy Stokrotki nie otrzymują zniżek w sklepach, restauracjach czy bankach.

Również Plus GSM realizuje strategię CRM poprzez Program 5 Plus, dzięki któremu klienci mogą czuć się docenieni i wyróżnieni. Zasady uczestnictwa

Tab. 1. Podobieństwa i różnice pomiędzy programami kształtowania lojalności polskich operatorów sieci komórkowych

| Nazwa programu Cechy charakterystyczne | IDEA PROFIT | STOKROTKA | 5 PLUS |
|---|---|---|--|
| Cele systemu | <ul style="list-style-type: none"> ● wykształcenie lojalności klienta ● dopasowanie produktów i usług do indywidualnych potrzeb ● stworzenie bazy danych klientów ● promowanie produktów i usług tzw. partnerów programu ● identyfikacja problemów w obszarze obsługi klienta | | |
| Uczestnicy | <ul style="list-style-type: none"> ● wyłącznie osoba fizyczna, również pracownicy ● abonent sieci minimum 3 miesiące ● regularna opłata faktur ● wypełnienie formularza zgłoszeniowego, oddzielnie dla każdej karty SIM | <ul style="list-style-type: none"> ● uczestnikiem nie może być użytkownik systemu TAK TAK ● aktywny numer w sieci co najmniej 3 miesiące ● abonent posiada nie więcej niż 4 karty SIM ● możliwość uzyskania więcej niż jednego konta abonenckiego programu ● członkostwo automatyczne po trzech miesiącach od podpisania umowy abonenckiej | <ul style="list-style-type: none"> ● osoba fizyczna ● osoba fizyczna będąca przedstawicielem osoby prawnej lub jednostki nie posiadającej osobowości prawnej ● uczestnikami nie mogą być pracownicy, używający karty SIM ● abonent posiadający aktywny numer w sieci co najmniej 3 miesiące ● abonent posiada nie więcej niż 4 karty SIM (jedno konto dla wszystkich kart) |
| Procedury | <ul style="list-style-type: none"> ● punkty podstawowe – liczba uzależniona od wartości faktury VAT ● punkty specjalne – przyznawane dodatkowo z chwilą przystąpienia do programu ● punkty promocyjne – dla stałych uczestników za „staż w sieci” ● punkty ważne 36 miesięcy od daty naliczenia | <ul style="list-style-type: none"> ● punkty podstawowe i uznaniowe uzależnione od decyzji operatora ● liczba punktów uzależniona od okresu uczestniczenia w programie oraz wysokości uiszczanych opłat z rachunku VAT (pod warunkiem terminowego regulowania) | <ul style="list-style-type: none"> ● punkty są gromadzone na koncie punktowym, doliczane w cyklach miesięcznych pod warunkiem regulowania rachunków ● punkty podstawowe – z chwilą przystąpienia do programu ● punkty specjalne – za czas pozostawiania uczestnikiem ● punkty premiowe – przyznawane wg zasad określonych indywidualnie ● naliczone punkty tracą ważność po upływie 36 miesięcy |
| Szczegółowe instrumenty | <ul style="list-style-type: none"> ● standardowa karta Idea Profit – trzy poziomy uczestnictwa: Yellow, Silver, Gold ● karta kredytowa VISA BZ WBK Idea Profit ● nagrody rzeczowe w postaci przedmiotów użytkowych (telefony, mapy, plecaki itp.) ● zniżki u partnerów programu (możliwość pomocy ofiarom powodzi) ● wycieczki ● zniżki na usługi dodatkowe | <ul style="list-style-type: none"> ● brak karty, o liczbie zebranych punktów uczestnik programu dowiadyuje się telefonicznie ● nagrody rzeczowe w postaci przedmiotów (zgromadzonych na liście nagród), uzyskane po wcześniejszym, osobistym, pisemnym zamówieniu ● certyfikaty, usługi lub zniżki u podmiotów współpracujących z operatorem | <ul style="list-style-type: none"> ● otrzymywana wraz z pakietem powitalnym plastikowa karta identyfikacyjna, taka sama dla wszystkich ● nagrody rzeczowe (np. produkty Sony i Samsonite, bilety do muzeum) ● zniżki lub bezpłatne usługi dodatkowe (np. darmowe minuty) ● bony 5 Plus do wymiany w sklepach firmowych PLUS na konkretne produkty ● cel charytatywny |

są podobne, jak w przypadku Idei: aktywne korzystanie z telefonu Plus GSM i zbieranie punktów, które później można wymienić na liczne nagrody, korzystne promocje i miłe niespodzianki, odpowiadające różnym oczekiwaniom i zainteresowaniom. Między innymi są to darmowe minuty, najnowocześniejsze telefony i akcesoria GSM oraz wiele oryginalnych produktów renomowanych firm: od ekskluzywnej torby na kosmetyki Samsonite aż do zestawu HiFi Sony. Uczestnicy programu mają również możliwość przekazania swojej nagrody na wsparcie jednej z pięciu różnych instytucji charytatywnych.

Aby stać się uczestnikiem Programu 5 Plus wystarczy wypełnić i wysłać formularz zgłoszeniowy, który znajduje się w salonach firmowych i u autoryzowanych przedstawicieli handlowych Plus GSM. Po przystąpieniu do programu każdy uczestnik otrzymuje kartę identyfikacyjną, która pozwala na zakupy ze zniżką w salonach firmowych firmy. Podobnie jak konkurencja, również tutaj firma przygotowała specjalnie dla klientów katalog nagród, który jest systematycznie aktualizowany i wzbogacany o najnowocześniejsze, najbardziej zaawansowane technologicznie modele, m.in. aparatów i akcesoriów.

Przedstawione powyżej przykłady wskazują wyraźnie, iż działania każdego z polskich operatorów sieci komórkowych polegają na utrzymaniu już pozyskanego klienta przez uczestnictwo w programie lojalnościowym, zbieranie punktów, korzystanie z nagród, promocji i zniżek. Mimo tak wyraźnych podobieństw, działania operatorów ukierunkowane są na jak największe różnicowanie i uatrakcyjnienie oferty. W tabeli 1. podjęto próbę ukazania podobieństw i różnic między prezentowanymi programami CRM.

Powyższe zestawienie wskazuje, że pomimo pozornych różnic, każdy z operatorów koncentruje swoje wysiłki na osiągnięciu tego samego celu – pozyskaniu lojalności zdobytego już klienta. Dlatego też wyróżnione w tabeli różnice między programami są w istocie mało znaczące. Kluczowe założenia prezentowanych programów CRM są takie same – przystąpienie abonenta do programu oraz jego zaangażowanie owocujące jak największą lojalnością wobec firmy. Dodatkowo, dzięki uzyskanej w ten sposób, rozbudowanej i szczegółowej bazie danych (przed przystąpieniem do programu abonent z reguły wypełnia szczegółowy formularz) oraz konsekwentnemu stosowaniu programu, firma ma możliwość dopasowania swoich usług do indywidualnych, specyficznych potrzeb niemalże każdego klienta.

Trudno jest w chwili obecnej mówić o ekonomicznej wydajności efektywności programów CRM. Wiadomo z całą pewnością, że firmy stosujące opisane oprogramowanie osiągają wymierne korzyści. Należą do nich przede wszystkim:

- wzrost zadowolenia klienta owocujący wzrostem sprzedaży,
- wykształcenie partnerskiego stosunku firma – klient,
- bieżące modyfikowanie i uzupełnianie bazy danych,
- lepsze dopasowanie produktów do indywidualnych potrzeb,
- obniżenie kosztów rozmów telefonicznych.

Z drugiej strony operatorzy polskich sieci komórkowych należą do nielicznych firm, które zdecydowały się na zakup i wdrożenie oprogramowania CRM.

Barierą wciąż trudną do pokonania dla większości przedsiębiorstw są ogromne koszty. Wynikają one przede wszystkim z:

- ceny aplikacji informatycznej (podstawowa wersja programu to wydatek rzędu kilkuset złotych),
- problemów związanych z wdrożeniem systemu (zmiany organizacyjne w firmie, konieczność przeszkolenia pracowników, instalacja nowych urządzeń technologicznych),
- niepewności i braku gwarancji zwrotu poniesionych kosztów inwestycji.

Do czołówki firm, które rozumieją konieczność efektywnego zarządzania sprzedażą oraz relacjami z klientem, należą operatorzy polskich sieci komórkowych. Nie tylko zdecydowali się na zakup oprogramowania CRM, lecz także z powodzeniem go wdrażają. Jest to istotny czynnik, umożliwiający przetrwanie w warunkach konkurencyjnego i turbulentnego otoczenia.

Natalia Dudzińska-Korczał, Ewa Gwiazda

PRZYPISY

- 1) Więcej informacji na temat prognozy rozwoju rynku CRM można znaleźć [w:] P. RABIEJ, *Kurs na CRM*, „Businessman Magazine” 2000, nr 9, s. 97–98.
- 2) Przykładowo, na problem właściwego zarządzania relacjami z klientem zwracają uwagę R. HIEBELER T. B. KELLY, CH. KETTEMAN, *Najlepsze wzorce – od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 19–44.
- 3) A. WIDERSZPIL, *CRM bliżej klienta*, „Gazeta Prawna” 2001, nr 75, s. 17.
- 4) R. DUZOWSKI, *Komputerowa wierność*, „Businessman Magazine” 2000, nr 9, s. 34.
- 5) K. STORBACKA, J. LEHTINEN, *Sztuka budowania trwałych związków z klientem – CRM*, Warszawa 2001, s. 17–20.
- 6) M. ZACHARA, *Klient wciąż nie nasz pan*, „Businessman Magazine” 2001, nr 2, s. 53.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAER W., *Strategie rozwoju krajowej i globalnej infrastruktury informacyjnej. Materiały Konferencyjne*, Warszawa 1997.
- [2] COLLIN S., *Internet w biznesie*, Poltext, Warszawa 1997.
- [3] DUTTA S., KWAN S., SEGEV A., *Business Transformation in Electronic Commerce: A Study of Sectoral and Regional Trends*, „European Management Journal” 1998, nr 5.
- [4] DUZOWSKI R., *Komputerowa wierność*, „Businessman Magazine” 2000, nr 9.
- [5] GROSS D., *Forbes o największych sukcesach w świecie biznesu*, „Forbes Magazine”, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 1999.
- [6] HIEBELER R., KELLY T. B., KETTEMAN CH., *Najlepsze wzorce – od satysfakcji klienta do sukcesu firmy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2000.
- [7] KALOKOTA R., WHISTON A. B., *Electronic Commerce*, Addison – Wesley 1997.
- [8] RABIEJ P., *Kurs na CRM*, „Businessman Magazine” 2000, nr 9.
- [9] *Raport Customer Relationship Management*, „Businessman Magazine” 2000, nr 119.
- [10] STORBACKA K., LEHTINEN J., *Sztuka budowania trwałych związków z klientem – CRM*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [11] WIDERSZPIL A., *CRM bliżej klienta*, „Gazeta Prawna” 2001, nr 75.
- [12] *Współczesne tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Materiały Konferencyjne pod red. A. POTOCKIEGO, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu, Chrzanów 2000.
- [13] ZACHARA M., *Klient wciąż nie nasz pan*, „Businessman Magazine” 2001, nr 2.

Autorki są doktorantkami Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Andrzej Kubasik

Public relations w sferze ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Przesłanki kreowania relacji przedsiębiorstw ze środowiskiem

W rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa wzrasta rola świadomie kształtowanych relacji ze środowiskiem przyrodniczym, w kontekście jego racjonalnej eksploatacji i ochrony oraz zabezpieczenia interesów społeczeństwa w odniesieniu do środowiska. Zagadnienia środowiskowe uznawane są także za czynniki istotne dla prowadzonej działalności gospodarczej. Wynika to przynajmniej z trzech podstawowych powodów:

- akceptacji zasady odpowiedzialności;
- wykorzystywania pojawiających się szans;
- unikania lub minimalizacji ryzyka.

Rola tworzenia stosunków firmy z otoczeniem w sferze odpowiedzialności za środowisko jest nie do przecenienia. Zachowania przedsiębiorstw wobec środowiska są pilnie śledzone przez otoczenie społeczne na różnych poziomach i otoczenie instytucjonalne, a reakcje są często zdecydowane i jednoznaczne. Każde zaniedbanie w relacjach ze środowiskiem może skutkować negatywnym wizerunkiem firmy i dalekością konsekwencjami dla jej funkcjonowania i rozwoju. Stąd istotne znaczenie działań *public relations*. *Public relations* to nauka, ale także i sztuka osiągnięcia harmonii z otoczeniem przez wzajemne porozumienie oparte na prawidłowej i pełnej informacji.

Filozofia *public relations* zakłada, że wyznaczone cele znacznie łatwiej osiąga się przy społecznym zrozumieniu i wsparciu niż przy sprzeciwie lub obojętności¹⁾.

Na *public relations* w sferze ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw składają się:

- całokształt ustosunkowań (opinii, postaw, poglądów) społecznych do działalności przedsiębiorstwa w odniesieniu do środowiska przyrodniczego;
- działalność firmy w celu osiągnięcia dobrych stosunków z grupami determinującymi jej działalność, albo zdobycia życzliwości opinii publicznej;
- metody stosowane do osiągnięcia tych celów; personel, zespół trudniący się takimi działaniami zawodowo²⁾.

Uwarunkowania ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Współczesne przedsiębiorstwo jest, według koncepcji H.I. Ansoffa, organizacją służącą otoczeniu³⁾. Realizuje ona, oprócz celów ekonomicznych, także cele społeczne, w tym ekologiczne. Oceniana jest również na podstawie kryteriów pozatekonicznych i realizuje trzy grupy transakcji z otoczeniem: handlowe, oparte na subsydiach oraz poli-

tyczne. Te ostatnie sankcjonują pozycję przedsiębiorstwa w społeczeństwie i co więcej istnieje tendencja do wzrostu ich udziału. W rezultacie uważa się, że przedsiębiorstwa są w stanie i powinny przejąć odpowiedzialność za pozytywny postęp społeczny, w tym odpowiedzialność za środowisko.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa operacjonalizuje się w praktyce świadomym postępowaniem menedżerów, z powodów indywidualnej akceptacji dla takiego systemu wartości, albo pod presją z zewnątrz (teoria *stakeholders*), a grupy zainteresowane takim postępowaniem odpowiednio to honorują. Praktykowanie społecznej odpowiedzialności powinno zatem leżeć w interesie własnym przedsiębiorstwa⁴⁾. Konieczność szczególnej odpowiedzialności społecznej przyjąć można również z „niewzruszonej zasady odpowiedzialności”. Każda instytucja z czasem może stracić swoją władzę jeśli nie używa jej odpowiedzialnie⁵⁾. Tezę tę można także odnieść do przedsiębiorstwa. Przez regulacje prawne państwo reaguje na naganne postępowania przedsiębiorców ograniczając ich pole działania. Akcentowana jest także silna zależność podejścia do odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od środowiska kulturowego, w jakim one pozostają (kultura amerykańska, czy europejska i japońska)⁶⁾. Uwzględnianie w decyzjach strategicznych interesów i stanowisk aktorów pozostających w otoczeniu firmy, m.in. organizacji konsumenckich i ekologicznych oraz społeczności lokalnych, wymaga nie tylko ogólnej ich charakterystyki, ale także informacji o celach, motywach i mechanizmach działania tych grup. Trzeba również przyjąć określone zasady kanalizowania interesów i oczekiwań poszczególnych grup zewnętrznych.

W praktyce przedsiębiorstwa powinny:

- wykorzystać „podejście marketingowe” do zrozumienia potrzeb każdego *stakeholdera* w podobny sposób, jak rozpoznaje się potrzeby konsumentów oraz programuje ich zaspokajanie;
- ustanowić określone procesy negocjacyjne do zrozumienia polityki poszczególnych *stakeholders*, biorąc przy tym pod uwagę takie koncepcje i techniki działań, jak koalicyjność, zarządzanie w warunkach konfliktu, unikanie działań jednostronnych;
- ustalić taką filozofię decydowania, która byłaby zorientowana w większym stopniu na inicjowanie, aniżeli na reagowanie na zjawiska, które już się wydarzyły;
- w alokacji zasobów kierować się stopniem ważności poszczególnych wymagań zewnętrznych dla przyszłości firmy⁷⁾.

Wadą koncepcji *stakeholders* jest brak odpowiedzialności grup interesów w otoczeniu za skutki podejmowanych działań strategicznych dla firmy. Or-

ganizacje konsumenckie i ekologiczne nie ponoszą bowiem konsekwencji ekonomicznych swoich żądań. Zwielokrotnienie pozagospodarczych celów przedsiębiorstw zwiększa liczbę grup, wobec których mają one ponosić odpowiedzialność. Niemal powszechne staje się redukowanie właścicieli do zaledwie jednej z wielu „stron zainteresowanych”, których interesom trzeba służyć. To powoduje, że istnieją rozbieżne poglądy co do zasadności i zakresu uwzględniania celów pozakonomicznych w celach przedsiębiorstwa. Od stanowiska M. Friedmana, utrzymującego, że „społecznym obowiązkiem przedsiębiorstwa jest zwiększenie swego zysku” do skrajnego poglądu bezwarunkowego uwzględniania wszystkich żądań grup interesów, opartego na bezwzględnym stosowaniu etyki, nawet za cenę nieosiągnięcia zysku przez firmę. Za kompromisowe można uznać stanowisko E. Sternberga⁸⁾, która uważa, iż takie cele, jak dobrobyt społeczny i ochrona środowiska słusznie angażują uwagę przedsiębiorstwa tylko, gdy przyczyniają się do maksymalizowania długoterminowej wartości dla właściciela (na przykład pomagają przedsiębiorstwu przyciągnąć do siebie strony zainteresowane lub zmniejszyć zagrożenie wprowadzania obostrzeń prawnych).

Podejmowanie tego typu działań w praktyce może być traktowane także jako wyraz realnych ograniczeń decyzji podejmowanych w działaniach gospodarczych, w działaniach o charakterze kulturowym i innym. Nawet wielkie, kosmopolityczne przedsiębiorstwa nie mogą ignorować norm kulturowych; kiedy „ekologiczność” staje się troską coraz bardziej powszechną, nawet firmy pozbawione wszelkiej naturalnej przychylności dla sprawy uznają „błyszczenie zielonością” za konieczne.

Repertuar działań *public relations* w sferze ochrony środowiska

Czynnik ekologiczny w misji firmy może dotyczyć deklaracji dbałości o środowisko, wytwarzania wyrobów nieszkodliwych dla środowiska i bezpiecznych w użytkowaniu oraz odpowiedzialności za utylizację zużytych produktów. Tego typu deklaracje muszą być zgodne z rzeczywistymi działaniami. Istotne jest również, na ile firma ma wpływ na proces ostatecznego użytkowania oferowanego wyrobu, zmniejszający finalnie szkodliwe oddziaływanie na środowisko. Przykładem jest deklarowanie w misji i celach strategicznych kopalni węgla kamiennego oferowania węgla ekologicznego, tzn. o niskiej zawartości siarki i popiołu oraz chloru. Jest to zgodne z dążeniami energetyki zawodowej obligowanej do radykalnego zmniejszenia zanieczyszczeń gazowych i pyłowych w procesach spalania węgla.

Publicznie ogłaszana jest także polityka środowiskowa, uchwalana oficjalnie przez zarząd, co demonstruje zaangażowanie przedsiębiorstwa w ochronę środowiska i zobowiązania do działań w tym zakresie. Z kolei stosowanie systemów zarządzania środowiskowego, np. wg normy ISO 14001 jest dla otoczenia źródłem informacji o ciągłym doskonaleniu metod prowadzenia działań wpływających na stan środowiska oraz zapewnienia, że zagadnienia ochrony środowiska są stale uwzględniane w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Korporacje często prezentują własne, oryginalne sformułowania polityki środowiskowej. W obszarze zagadnień prawnych i finansowych zawierają one np. zobowiązanie do bez-

warunkowego spełnienia wszystkich żądań wysuwanych przez stronę rządową, a w przypadku ich braku, deklarację samorzutnego ich ustalenia na bardzo wysokim poziomie i stosowania w praktyce oraz stałego podwyższania ich poziomu, tak aby nadążały za postępem technicznym i wpływem nowych danych na temat środowiska (IBM, USA).

Specyficzną formą PR są deklaracje środowiskowe (oświadczenia) składane publicznie przez niektóre, znane w świecie koncerty i korporacje przemysłowe. Stosują się one do wymagań własnej polityki środowiskowej, niezależnie od kraju, w którym podejmują lub prowadzą działania.

Wydawane oświadczenia PR powinny dotyczyć wewnętrznych i zewnętrznych działań firmy, takich jak:

- postępy w unieszkodliwianiu lub recyklingu odpadów stałych, ścieków i emisji zanieczyszczeń do powietrza, powtórny wykorzystaniu energii cieplnej oraz redukowaniu poziomu hałasu;
- poprawa warunków pracy, zwiększone bezpieczeństwo pracy;
- sukcesy w badaniach i technologiach zapewnienia bezpieczeństwa oraz wdrażaniu prośrodowiskowych procesów produkcyjnych, a także wykorzystaniu sprzętu do usuwania i utylizacji odpadów;
- sukcesy w przekonywaniu innych firm, ich ekologicznych stowarzyszeń, do wyznaczania sobie środowiskowych celów.

Budowanie stosunków z otoczeniem odbywa się także przez coraz bardziej powszechne publikowanie raportów o działalności przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska. W sprawozdaniach i raportach zawarte są informacje o celach środowiskowych poszczególnych firm oraz o planowanych działaniach, dzięki którym cele te zostaną osiągnięte. Oprócz aktualnej polityki środowiskowej i strategii działania przedsiębiorstwa, najczęściej publikuje się, wraz z niezbędnymi wskaźnikami ilościowymi i listami zamierzeń, informacje o wydatkach, obejmujące zarówno nakłady kapitałowe, jak i koszty uzyskania przychodów, ponoszonych na działalność prośrodowiskową, takich jak:

- wydatki na wdrażanie nowych produktów o wyższej jakości środowiskowej;
- wydatki na ekoznackowanie, zapewniające konsumentom możliwość rozpoznania produktów „przyjaznych dla środowiska”;
- wydatki na nagrody i publiczne rozpowszechnianie informacji z zakresu tzw. dobrej praktyki środowiskowej;
- wydatki na cele społecznie użyteczne, takie jak rozwój parków narodowych czy sponsorowanie działań prośrodowiskowych prowadzonych przez lokalne placówki oświatowe;
- współfinansowanie lokalnych szkoleń środowiskowych;
- wydatki na szkolenia załogi (organizacja szkoleń i finansowanie uczestnictwa w imprezach zewnętrznych) w zakresie ochrony środowiska;
- przekazane i otrzymane dotacje na cele ochrony środowiska.

W odniesieniu do koncepcji sprawozdań ekologicznych i ich oceny uwidoczniły się pewne ogólne tendencje⁹⁾:

■ **Adresatem są przede wszystkim środowiska profesjonalistów.** Sporządzanie sprawozdań ekologicznych następuje przede wszystkim z myślą o swo-



ich partnerach, jak kluczowi klienci, sieci handlowe, analitycy finansowi, doradcy inwestycyjni, firmy ubezpieczeniowe, instytucje państwowe, konkurenci. Przy sporządzaniu odpowiedniej dokumentacji nieznaną rolę odgrywa dzisiaj troska o to, by wzbudzić przychylne reakcje szerokiej opinii publicznej. Są one ważne, ale mają wynikać z fachowych ocen wymienionych grup.

■ **Oczekiwania wobec treści i przejrzystości.** Dawniej sprawozdania ekologiczne ukazywały raczej ogólne wytyczne i powoływały się na pojedyncze przykłady. Dzisiaj mają charakter całościowy, systematyczny i zestawiają wiele faktów. Przedstawiają konkretne cele, środki działania i oceny osiągniętych wyników.

■ **Standaryzacja sprawozdań.** Skoordinowana aktywność zrzeszeń gospodarczych oraz branżowych instytucji normalizacyjnych i przyznających wyróżnienia prowadzi do wyznaczenia pewnych standardów co do treści i formy sprawozdań ekologicznych. Dzięki temu mają one bardziej wiążący charakter i są łatwiej porównywalne między sobą.

■ **Różnicowanie form i środków.** Opracowuje się różne wersje sprawozdań ekologicznych, adresowane do różnych grup odbiorców. Np. koncerty chemiczne oprócz sprawozdania zawartego w raporcie rocznym przekazują sprawozdania poszczególnych zakładów produkcyjnych społecznościom lokalnym. Pojawia się zwyczaj publikacji zarówno sprawozdania dla fachowców, jak i jego prostszej wersji, zrozumiałej dla zwykłego obywatela. Narasta znaczenie internetu jako środka upowszechniania tych dokumentów. W formie broszur ukazują się zwykle zwięzłe uproszczone sprawozdania, ich rozbudowane wersje są dostępne w internecie.

■ **Zintegrowana sprawozdawczość.** Badania w 11 krajach OECD wykazały, że 24% z grupy największych przedsiębiorstw publikuje specjalne sprawozdanie ekologiczne, ale dwa razy tyle (47%) wprowadza informacje o swojej aktywności ekologicznej do swojego raportu rocznego. Świadczy to o tendencji do uwzględniania tematyki ekologicznej w corocznych sprawozdaniach z działalności.

Sojusze przedsiębiorstw z organizacjami ekologicznymi

Współcześnie kluczowe znaczenie dla skutecznej ochrony środowiska oraz poprawy wizerunku firmy w oczach konsumentów odgrywa bliska współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami ekologicznymi (tzw. zielone alianse)¹⁰. Zastępuje ona stopniowo dotychczasowe wzajemne relacje nacechowane konfliktami i brakiem zaufania. Poprawa omawianych relacji następuje m.in. w wyniku zmian zachowań nabywczych konsumentów. Zwracają oni coraz większą uwagę na środowisko przyrodnicze, wybierając produkty nieszkodliwe dla środowiska lub unikając tych, które je obciążają. Akceptują także ich wyższe ceny. Wiele firm potrzebuje pomocy w rozwiązywaniu swoich problemów ekologicznych. Z drugiej strony organizacje ekologiczne wymagają wsparcia ze strony biznesu, aby zwiększyć swoją skuteczność.

Dla powodzenia sojuszu najważniejszy jest wybór organizacji ekologicznej jako partnera. Producent dóbr konsumpcyjnych powinien więc szukać partnera wśród tych organizacji ekologicznych, które w dużym stopniu zajmują się sprawami konsumentów. Oznacza to bowiem, że ich działania mają istotne znaczenie

Tab. 1. Rodzaje celów i poszukiwane kompetencje w sojuszach przedsiębiorstw z organizacjami ekologicznymi

| | Przedsiębiorstwa | Organizacje ekologiczne |
|---|--|---|
| Rodzaje celów, jakie alianci chce osiągnąć przez sojusz | <ul style="list-style-type: none"> ● rozwój nowego, „zielonego” produktu ● wykreowanie świadomości społeczeństwa odnośnie do ekologicznych działań przedsiębiorstwa ● opracowanie „zielonych” strategii marketingowych z ekologicznie akcentowanymi praktykami ● wdrożenie programów ekologicznych prowadzących do obniżenia kosztów | <ul style="list-style-type: none"> ● poprawa stanu środowiska przyrodniczego ● poprawa własnego wizerunku ● edukacja ekologiczna społeczeństwa ● zdobycie środków na działalność |
| Poszukiwane kompetencje u potencjalnego alianca | <ul style="list-style-type: none"> ● kompatybilność celów ● dysponowanie specjalistyczną wiedzą w określonej dziedzinie ● potwierdzona reputacja w społeczeństwie ● dobre stosunki z mass mediami ● koherencja wizerunku organizacji ekologicznej z wizerunkiem firmy ● gotowość do kooperacji i kompromisowych rozwiązań problemu | <ul style="list-style-type: none"> ● kompatybilność celów ● pozytywny wizerunek ekologiczny firmy ● zrozumienie duchowych poglądów organizacji ekologicznych ● istotna ranga problemów ekologicznych do rozwiązania ● postawa kooperacyjna firmy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. SROKA, „Zielone” alianse, op.cit.

także dla jego własnych klientów. Z kolei w interesie organizacji ekologicznej jest poszukiwanie partnerów sojuszu tylko wśród firm o pozytywnym wizerunku ekologicznym. Wybierając organizację ekologiczną trzeba ustalić cele aliansu, określić kluczowe kompetencje przyszłego partnera oraz podjąć decyzję o wyborze. Inicjatorem współpracy jest najczęściej przedsiębiorstwo, jednak problem stawianych celów i poszukiwanych kompetencji dotyczy obu aliantów (tablica 1). Uzyskanie obustronnych korzyści i efektu synergii zależy od odpowiedniego dopasowania stron i ich kooperacyjnych postaw wobec siebie.

Organizacja ekologiczna wobec firmy powinna być nastawiona kooperacyjnie, a nie wrogo, natomiast firma nie może wyłącznie koncentrować się na zysku, ale powinna uwzględniać – jako równie ważne – wymogi ekologiczne. Skupianie się partnerów wyłącznie na własnych interesach rodzi wrogi stosunki i nie daje szans na efektywną współpracę.

Brak dopasowania między partnerami wynika często z niewłaściwego odbioru intencji i nastawienia drugiej strony. Na przykład, gdy firmy odbierają organizację ekologiczną jako radykalne i nastawione wrogo do biznesu.

W długiej perspektywie efektywna kooperacja uwarunkowana jest kompatybilnością celów partnerów oraz elastycznością i umiejętnością adaptacji do zmian. Kompatybilne cele warunkują sukces komunikowania się między partnerami, ponieważ różnica celów generuje konflikt. Wymóg elastyczności wynika natomiast ze stale zmieniających się warunków prowadzenia biznesu. Partnerzy muszą więc wykazać chęć i zdolność redefiniowania własnych opinii w celu lepszego zrozumienia i dostosowania się do drugiej strony. Dla przedsiębiorstw oznacza to próbę zrozumienia emocjonalnych i duchowych poglądów organizacji ekologicznych. Te z kolei muszą wykazać się chęcią złagodzenia swoich idealnych wyobrażeń, aby zrealizować nierzadko kompromisowe rozwiązania.

Sojusze z organizacjami ekologicznymi mogą stać się dla firm skutecznymi strategiami konkurencyjnymi. Wynika to z odpowiedzi biznesu na coraz większą uwagę, jaką zwraca postindustrialne społeczeństwo na ochronę środowiska. Partnerstwo z organizacją ekologiczną czyni firmę bardziej wiarygodną wśród klientów, przyczynia się do większych obrotów, a pośrednio – do większych zysków.

Z badań wynika, że wiele przedsiębiorstw utworzyło sojusze z organizacjami ekologicznymi do realizacji konkretnego celu¹¹⁾. Interesującym, niemal modelowym przykładem dochodzenia do partnerstwa jest sojusz pomiędzy wielkim niemieckim koncernem chemicznym Hoechst a Instytutem Ekologicznym z Fryburga¹²⁾. W Polsce omawiane sojusze jeszcze nie mają miejsca. Jednak w miarę postępującej integracji z Unią Europejską, która priorytetowo traktuje problemy ekologiczne, można oczekiwać wzrostu zainteresowania tego rodzaju partnerstwem.

Rekapitułując, wzrasta znaczenie stosunków publicznych przedsiębiorstw w sferze odpowiedzialności za środowisko, w kontekście dyskutowania pojawiających się szans i minimalizacji ryzyka dla funkcjonowania i rozwoju firmy. Różnicuje się także repertuar możliwych środków i sposobów oddziaływań na otoczenie w aspekcie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Podstawą działań *public relations* w sferze odpowiedzialności za środowisko są zachowania przedsiębiorców, którzy¹³⁾:

- uznają, że wymogi środowiska muszą być w poważny sposób brane pod uwagę przy wyborze metod projektowania, wytwarzania, pakowania czy transportowania oraz, że są one oczywistym warunkiem stabilnego prowadzenia niektórych rodzajów działalności gospodarczej;
- wykorzystują fakt posiadania dobrych systemów zarządzania środowiskowego do promocji i wizerunku swoich firm oraz do odpowiedniego kształtowania opinii publicznej;
- podnoszą status i znaczenie stanowisk osób odpowiedzialnych za zagadnienia ochrony środowiska, wprowadzając je do zarządów firm;
- regularnie informują opinię publiczną o efektach swojej działalności na rzecz środowiska (raporty środowiskowe) oraz poddają swoje firmy weryfikacji dokonywanej przez niezależnych audytorów;
- podejmują obustronnie korzystną współpracę z organizacjami ekologicznymi w celu bardziej efektywnego rozwiązania problemów ekologicznych.

Andrzej Kubasik

PRZYPISY

- 1) S. BLACK, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 11–15.
- 2) Por. W. KOPALIŃSKI, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s. 801.
- 3) H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE Warszawa 1985.
- 4) W podobnym kierunku idzie stwierdzenie P. F. DRUCKERA, iż „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (...) wyraża się w obróceniu społecznych problemów w szanse, a ekonomicznych korzyści w możliwości produkcyjne, ludzkie kompetencje, dobrze płatną pracę i bogactwo wreszcie”. P.F. DRUCKER, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 32.
- 5) K. DAVIS, R.L. BLOMSTROM, *Business, Society and Environment, Social Power and Social Response*, wyd. 2, New York 1971. Podano za: H. KREIKEBAUM, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- 6) Zob. H. BLOOM, R. CALORI, P. DE WOOT, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 63–77.
- 7) J. JEŻAK, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- 8) E. STERNBERG, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- 9) Podano za: *Rosnąca rola sprawozdań w ochronie środowiska*, „Zarządzanie na Świecie” 10/2000.
- 10) W. SROKA, *Zielone alianse – nowa broń strategiczna przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1998, nr 11.
- 11) Wybrane „zielone alianse” zaprezentowano [w:] H. CHWISTECKA – DUDEK, W. SROKA, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 64.
- 12) *Bezprecedensowa współpraca koncernu chemicznego z ekologami*, „Zarządzanie na Świecie”, 1998, nr 1.
- 13) G. WINTER, *Czysty zysk. Przewodnik środowiskowego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Artystyczne i Reklamowe, S. Kowalski i S-ka, s. 1–2.

Aneta Zelek

Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa

Symptomy kryzysu finansowego w organizacji

Pojęcie „kryzys finansowy” rozumiany jest powszechnie jako zjawisko makroekonomiczne o globalnym charakterze. Termin ten przez lata był stosowany dla określenia stanów dekonunktury w wymiarze międzynarodowym, objawiającej się głównie słabnącą wartością walut krajowych i przechodzącej w długotrwałą recesję gospodarczą o dużym nasileniu. W ostatnich latach (1997–1998) termin „kryzys finansowy” został zarezerwowany dla załamania się finansów publicznych i prywatnych w Azji Wschodniej, Rosji, Brazylii czy Meksyku. Polska gospodarka odetchnęła z ulgą, kiedy utrwalające się w wymienionych krajach kryzysy nie spowodowały podobnych zjawisk w polskich firmach.

Rozumowanie takie okazuje się w tym samym stopniu błędne, co szkodliwe. **Kryzys finansowy bowiem to zjawisko, które w równej mierze dotyka całe gospodarki, wybrane sektory, jak i ujawnia się w pojedynczych firmach na skutek błędów w zarządzaniu.** Z badań amerykańskiego Instytutu Zarządzania Kryzysem w Clarcksville (ICM – Institut for Crisis Management)¹⁾ wynika, że w ponad jednej trzeciej zidentyfikowanych w latach 90. kryzysów w firmach amerykańskich, głównym źródłem zagrożeń dla istnienia firmy były błędne decyzje zarządu, prowadzące w dłuższym lub krótszym okresie do utraty zdolności do dalszego funkcjonowania. Podobne wnioski przynoszą raporty E. Altmana z badań przeprowadzonych na 15 tysiącach upadłych organizacji: „**Likwidacja przedsiębiorstwa jest najczęściej konsekwencją szeregu błędnych decyzji, a nie jednego wydarzenia. Głównym czynnikiem przyczyniającym się do likwidacji lub upadłości przedsiębiorstw jest słabość w zarządzaniu**”²⁾.

Już w latach 60. w Stanach Zjednoczonych te nieprzewidziane, nagle przypadki bankructw przedsiębiorstw spowodowały w środowisku biznesu i nauki burzliwą dyskusję na temat przydatności w procesach podejmowania decyzji finansowych tradycyjnych metod pomiaru *standingu* finansowego opartego na podstawowych sprawozdaniach finansowych. Jak się bowiem okazało: „**...W rozwiniętych krajach większość upadających firm jest zyskowna w chwili ich bankructwa. Przedsiębiorstwa nie upadają bowiem z braku zysków, ale z braku pieniędzy**”³⁾. Dokumentują to przykładowe dane dotyczące bankructwa europejskich przedsiębiorstw:

- w Wielkiej Brytanii średnio 75–80% upadających firm było zyskowych w chwili bankructwa,
- we Francji około 60% bankrutujących przedsiębiorstw wykazywało się dostateczną rentownością w momencie bankructwa.

Tradycyjne metody pomiaru kondycji finansowej, takie jak analiza rentowności czy efektywności mogą być zatem zawodne. W ocenie ryzyka upadłości i pojawiania się symptomów kryzysu finansowego niezbędne jest zastosowanie takiego „systemu wczesnego ostrzegania”, który łączyłby w sobie tradycyjną analizę wskaźnikową i bardziej wyrafinowane techniki statystyczne.

Aktualnie kluczowym zadaniem kadr zarządzających w celu eliminacji zagrożeń kryzysowych jest systematyczna, profesjonalna ocena *standingu* finansowej firmy, której celem jest bieżące reagowanie na niepokojące zjawiska. Jeżeli pogarszanie się sytuacji finansowej firmy nie charakteryzuje się dużą dynamiką, to stosunkowo łatwo jest wychwycić oznaki potencjalnych zagrożeń, zanim przybiorą one wymiar kryzysu finansowego. Gdy jednak sytuacja pogarsza się bardzo szybko (co zwykle ma miejsce w momencie utraty płynności finansowej), to oznaki załamania *standingu* firmy występują lawinowo i przybierają postać narastających trudności ekonomicznych, których powstrzymanie jest trudne lub niemożliwe.

System pomiaru zagrożeń w utracie zdolności do finansowania bieżącego rozwoju powinien pozwolić na **uniknięcie kryzysu finansowego i w efekcie bankructwa.** Strategia taka wymaga wykształcenia sprawnego i elastycznego systemu kontroli i monitoringu warunków działania. Czym szybsza reakcja systemu wczesnego ostrzegania, tym większe prawdopodobieństwo uniknięcia sytuacji kryzysowej. **Jak wskazują jednak doświadczenia firm przeżywających stany krytyczne, najpoważniejszym problemem jest umiejętność identyfikacji zagrożeń pojawiających się w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu.** Najczęściej obiektywny osąd realnej sytuacji ograniczony jest przez uspienie czujności organizacji. Firmy, które w danym momencie rynkowym cieszą się sukcesami (rynkowymi, ekonomicznymi itp.) wykazują się na ogół ogromnym entuzjazmem i wiarą w sprawni zarząd. Brak obiektywnej oceny działania zarządu może doprowadzić do wystąpienia scenariusza, kiedy zbyt duży optymizm w samoocenie działalności firmy doprowadza w efekcie do beczynności i popełniania błędów w zarządzaniu, co w konsekwencji doprowadza do kryzysu skutkującego bankructwem. Wnioskowanie o zagrożeniu bytu przedsiębiorstwa oparte na dotychczasowych succe-

sach jest z góry skazane na duży procent błędów i przeoczeń wynikających z bazowania na subiektywnych sędach i ocenach⁴.

Obserwacje przypadków bankructwa przedsiębiorstw w Europie Zachodniej wskazują na pewne prawidłowości w rozwoju sytuacji. Na ogół bowiem mają miejsce sygnały zapowiadające kryzys finansów w firmie. Ten z kolei, w przypadku braku reakcji polegającej na działaniach antykryzysowych, prowadzi do upadłości przedsiębiorstwa. Jednym z ciekawszych modeli uogólniających tę prawidłowość jest model J. Argentiego, który wyróżnia⁵:

- **fazę pierwszą – w której następuje stopniowe utrwalenie niedomogów działalności, mimo że nie wywołują one jeszcze istotnych zmian i zakłóceń,**
- **fazę drugą – w której niedomogi prowadzą do popelniania błędów i pogłębiania nieprawidłowości,**
- **fazę trzecią – w której ujawniają się istotne zakłócenia w działalności – szczególnie w zakresie wypłacalności przedsiębiorstwa – właściwy kryzys finansowy,**
- **fazę czwartą – końcową, w której następuje upadłość, a w konsekwencji likwidacja przedsiębiorstwa.**

Czym zatem jest kryzys finansowy w organizacji? **KRYZYS rozumiany jest jako konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub w realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania⁶.** W tym sensie, kryzys staje się punktem zwrotnym, przełomowym w istnieniu organizacji. Brak reakcji na pojawianie się zagrożeń prowadzi do porażki, niepowodzeń finansowych, a w efekcie do upadłości firmy.

Według R. Oldcorna, **kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy.** W czasach niepewności, ryzyka i niepełnej informacji, kryzys staje się cechą współczesnych organizacji, a nie stanem wyjątkowym. Zdarza się nawet w najlepiej zarządzanych organizacjach, jest nie do ominięcia⁷.

L. Bednarski⁸ stwierdza, że możliwe jest jednak zidentyfikowanie symptomów zagrożenia firmy przez obserwację kondycji przedsiębiorstw w zakresie finansów i zarządzania. Wymienia sygnały, wskazujące na podwyższone ryzyko dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Poza mierzalnymi symptomami kryzysu natury ekonomicznej czy finansowej, firmy bardzo często reagują również specyficznymi zachowaniami personalnymi i interpersonalnymi. Na ogół przyczyniają się one do pogłębienia kryzysu i sprawiają wrażenie braku zdolności do przełamania impasu. Wśród najgroźniejszych symptomów kryzysu wewnętrznego organizacji można wymienić:

- **objawy behawioralne** takie jak: obniżenie wydajności pracy, spadek „morale” pracowników, konflikty interpersonalne i międzygrupowe, wzrost znaczenia grup nieformalnych, lekceważenie przez decydentów sygnałów oddolnych, pogarszanie się wizerunku medialnego firmy,

- **objawy organizacyjne** m.in. takie jak: brak lub wydłużenie się czasu podejmowania decyzji, utrata zaufania kontrahentów, nadmiar biurokracji, rozbieżność celów właścicieli, zarządu i pracowników, tendencje kosztotwórcze, rozrost „instytucji” doradztwa w firmie, zarządzanie przez ustalanie wskaźników.

Bankructwo jako skutek kryzysu finansowego

Bezpośrednim skutkiem długotrwałego (tłącego się) kryzysu finansowego i organizacyjnego jest upadłość (bankructwo) przedsiębiorstwa⁹. **W nowoczesnej teorii ekonomii zjawisko bankructwa przedsiębiorstw traktowane jest jako rodzaj naturalnego regulatora systemu ekonomicznego.** W gospodarce rynkowej krajów wysoko uprzemysłowionych zasoby ekonomiczne zmieniają swoje zastosowanie z jednych na inne, bardziej użyteczne, głównie przez zanikanie tych podmiotów gospodarczych, które nie są wystarczająco efektywne¹⁰.

Definicja pojęcia „upadłość” czy „bankructwo” nie jest jednoznaczna. W praktyce gospodarczej znaczenie tego pojęcia jest ściśle określone przepisami prawnymi w zakresie upadłości przedsiębiorstwa¹¹. Różne znaczenie ma to pojęcie również dla twórców metod i narzędzi przewidywania upadłości firm. Tabela 1 prezentuje przegląd różnych definicji formalnych pojęcia „bankructwo”.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że wszystkie z tych podejść traktują bankructwo jako stan trwały, trudny w restrukturyzacji. Oznacza to, że **stwierdzenie bankructwa (upadłości) jest formalnym zakończeniem działalności przedsiębiorstwa, bez możliwości odzyskania kapitału likwidacyjnego.**

Alternatywnym rozwiązaniem z punktu widzenia taktycznego byłoby **przeprowadzenie „strategii wyjścia” już na etapie, w którym zidentyfikowano pierwsze symptomy kryzysu finansowego. Strategia wyjścia jest rozumiana tutaj jako zamierzona likwidacja przedsiębiorstwa, której celem jest wygenerowanie dodatkowego kapitału likwidacyjnego.** Nie oznacza to bynajmniej, że każda firma, która stwierdzi w swoim funkcjonowaniu zakłócenia czy nawet znaczące pogorszenie kondycji ekonomicznej powinna ulec likwidacji. Oczywiście jest w takich sytuacjach podjęcie działań naprawczych, restrukturyzacyjnych, które mają w efekcie przynieść poprawę wyniku finansowego i płynności finansowej. Według analityków z niezależnej firmy Fennemore Craig PC, problem braku płynności finansowej, nawet w długim okresie nie musi prowadzić do bankructwa. Na podstawie swoich doświadczeń w firmach amerykańskich w eliminowaniu zagrożenia bankructwem, wymieniają oni **sześć pewnych alternatyw, rozumianych jako działania antykryzysowe (program naprawczy) w zakresie poprawy cash flow¹²:**

- spłata zadłużenia,
- opracowanie biznesplanu w zakresie ograniczenia kosztów (ze szczególnym uwzględnieniem kosztów stałych),
- ograniczenie rozmiarów biznesu,
- fuzja (połączenie) z partnerem strategicznym,



Tab. 1. Różne rozumienie pojęcia „bankructwo przedsiębiorstwa” (według źródeł amerykańskich)

| Autor | Kraj, rok | Zastosowany termin | Rozumienie |
|----------------|-----------|--------------------|---|
| Beaver | USA, 1966 | upadłość | upadłość firmy, gdy: <ul style="list-style-type: none"> ● sąd ogłosił bankructwo w rozumieniu amerykańskiego National Bankruptcy Act, ● niedokonywanie spłaty zadłużenia z tytułu emisji obligacji, ● doprowadzenie bez zgody banku do ujemnego stanu na rachunku bankowym firmy, ● zaprzestanie płatności dywidend akcjonariuszom uprzywi- |
| Altman | USA, 1968 | bankructwo | upadłość firmy, gdy sąd ogłosił bankructwo w rozumieniu amerykańskiego National Bankruptcy Act |
| Koh i Killough | USA, 1990 | upadłość | upadłość firmy, gdy sąd ogłosił bankructwo w rozumieniu amerykańskiego National Bankruptcy Act |

Źródło: 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 and Accounting”, Vol. 17, Spring 1990, s. 179–191.; cytuję za: P. SZCZEPANKOWSKI, *Ocena ryzyka...*, op.cit.

- pozyskanie dodatkowego kapitału (emisja papierów wartościowych, podwyższenie kapitału zakładowego),
- sprzedaż część majątku trwałego lub wyodrębnienie strategicznej jednostki biznesu.

Strategie zarządzania kryzysem

Wymienione działania należy rozumieć jako postępowanie w ramach „szybkiego reagowania”. Dopiero w sytuacji, kiedy zabiegi takie nie dały pozytywnego skutku w zakresie poprawy płynności finansowej, należy rozpatrzyć możliwość zastosowania **strategii wyjścia**. W tym sensie logika procesu decyzyjnego w obliczu sytuacji kryzysowej powinna polegać na następującej sekwencji decyzji i działań (rys. 1).

Strategie wyjścia stanowią zatem strategiczną alternatywę dla upadłości przedsiębiorstwa. W praktyce oznaczają system zamierzonych decyzji (działań), które mają na celu zachowanie czy wygenerowanie optymalnego kapitału likwidacyjnego w sytuacji, w której firma traci tożsamość formalnoprawną i tym samym wycofuje się z dotychczasowej działalności gospodarczej. W ramach strategii wyjścia rozpatrywać można przynajmniej cztery opcje decyzyjne. Zastosowanie ich uzależnione jest – po pierwsze, od skali sytuacji kryzysowej, jej objawów, oraz etapu na którym podjęto działania antykryzysowe, a po drugie, od atrakcyjności i stabilności sektora, w którym działa firma.

Strategia zniw zakłada zaniechanie jakichkolwiek inwestycji w danym obszarze produkcyjnym w celu zmaksymalizowania krótko- lub średnioterminowych przyływów gotówki przed całkowitą likwidacją działalności. W tym sensie zniwa można uznać za strategię przejściową, przygotowującą firmę do wycofania się z danego obszaru działania. Strategia ta ma na celu głównie wygenerowanie maksymalnych zasobów kapitału inwestycyjnego. Poważnym zagrożeniem przy realizacji strategii zniw jest negatywna opinia wewnętrzna i zewnętrzna. Jak wykazują badania nad zachowaniami organizacji w warunkach kryzysowych, upublicznienie decyzji o zniwach przyczynia się do spad-

ku „morale” załogi, braku motywacji do sprawnego działania, a nawet redukuje dotychczasowe zaufanie klientów.

Strategia likwidacji jako opcja wyjścia z danej działalności jest najmniej atrakcyjna, gdyż zakłada poniesienie dodatkowych kosztów wyjścia bez szansy odzyskania poważnego kapitału likwidacyjnego. W praktyce **likwidacja oznacza więc straty poniesione na dotychczasowych inwestycjach w danej dziedzinie**. Strategia ta stosowana jest jednak w sytuacjach patowych, w których dalsza działalność naraziłaby firmę na ponoszenie kolejnych strat. Kryterium podjęcia decyzji o likwidacji jest najczęściej szczegółowa analiza sytuacji rynkowej i wewnętrznej przedsiębiorstwa. Jeżeli jednak majątek przedsiębiorstwa przedstawia większą wartość niż wartość rynkowa działającego przedsiębiorstwa – strategia ta wydaje się być w pełni uzasadniona.

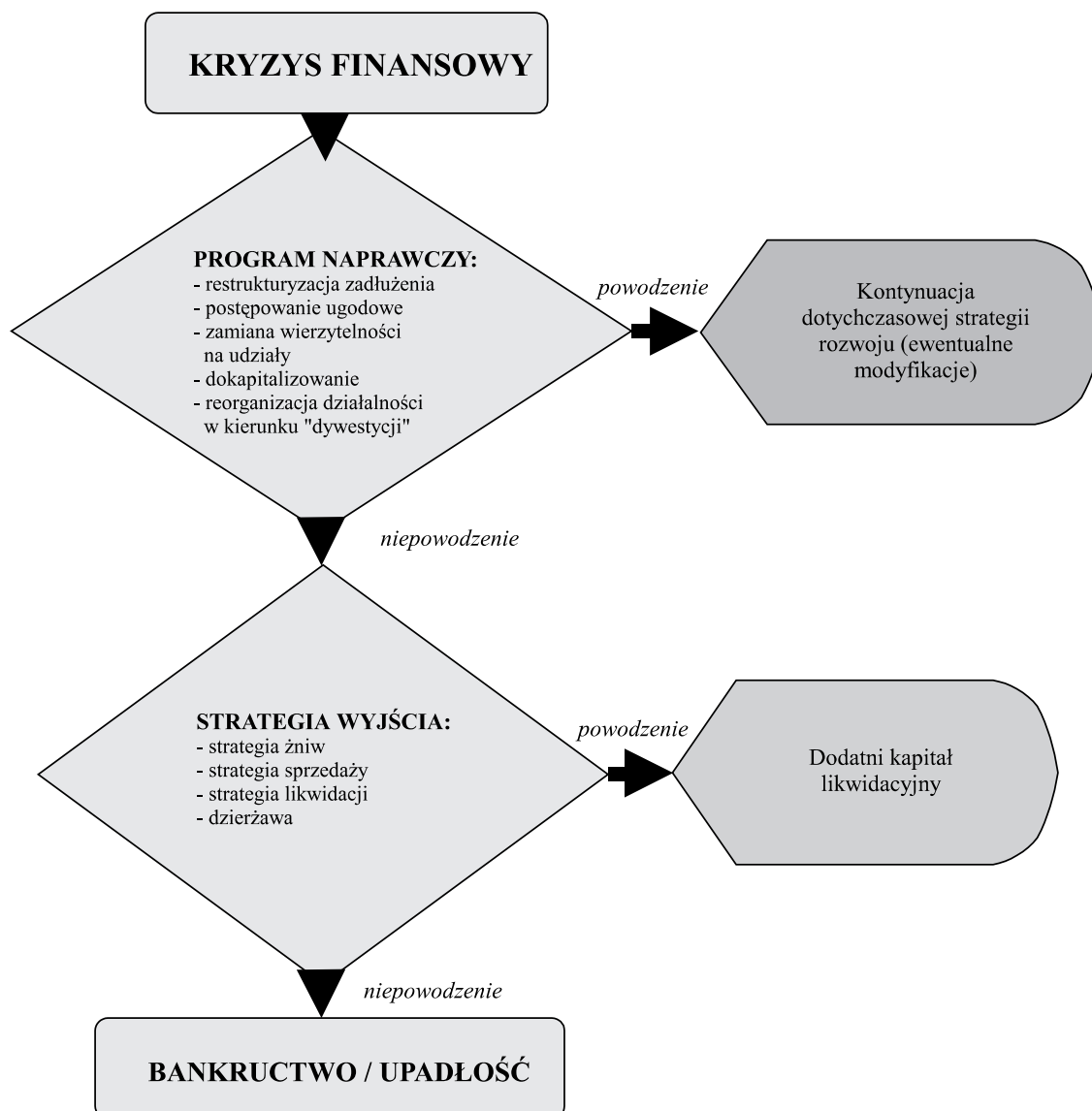
Wyróżnia się dwie formy likwidacji przedsiębiorstwa:

■ **Zamknięcie przedsiębiorstwa** – które następuje w obliczu świadomości, że nie ma nadziei na odbudowę przedsiębiorstwa albo, że działanie takie jest nieefektywne, zbyt kosztowne albo zbyt czasochłonne. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo podejmuje sprzedaż aktywów w celu pokrycia należności wierzycielom i inwestorom;

■ **Bankructwo lub upadłość** – w którym przedsiębiorstwo samodzielnie ogłasza niewypłacalność (tzw. niewypłacalność techniczną), zanim wierzyciele wystąpią z wnioskiem o niewypłacalność przedsiębiorstwa (tzw. bankructwo z powodu niewypłacalności).

Opcja **dzierżawy przedsiębiorstwa lub części majątku bez prawa wykupu (lease out)** zakłada wydzierżawienie majątku firmy spółce powołanej przez menedżerów, pracowników lub zewnętrznemu podmiotowi. Dzierżawcy opłacają stałą opłatę roczną i są wynagradzani z zysków firmy.

Niewątpliwie najbardziej atrakcyjną strategią wyjścia jest opcja sprzedaży. Sprzedaż pozwala na zwrot dużej części kapitału inwestycyjnego firmy. Na ogół sprzedaż pozwala więc na wygenerowanie odpowiedniego kapitału likwidacyjnego. Wyróżnia się cztery formy sprzedaży:



Rys. 1. Logika procesu decyzyjnego w obliczu kryzysu finansowego i organizacyjnego

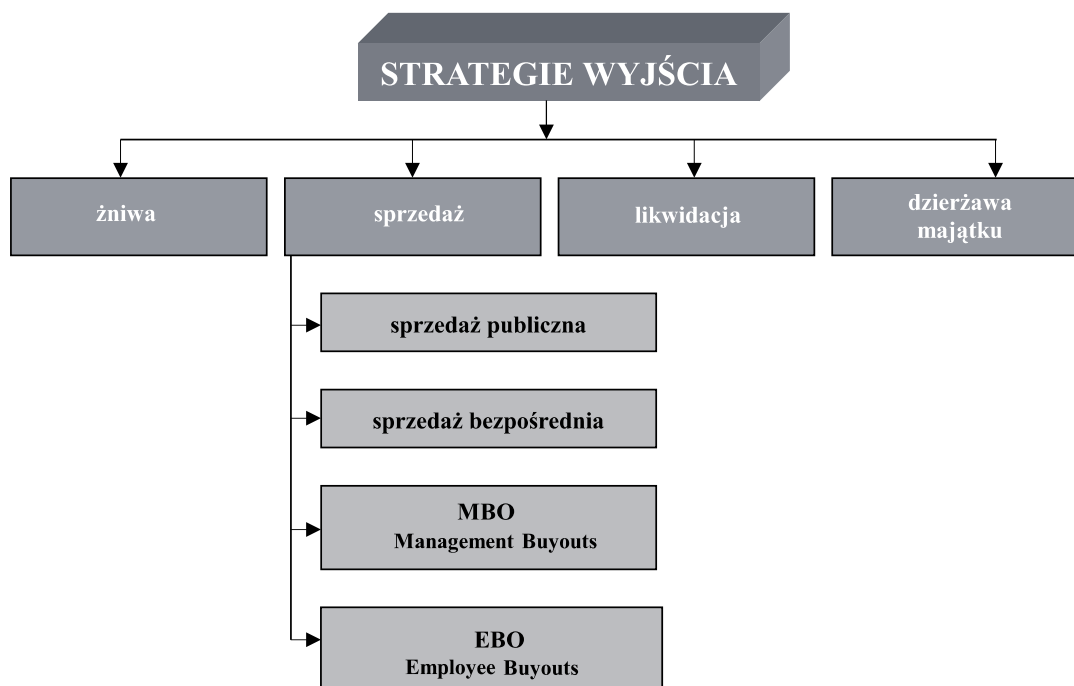
Źródło: opracowanie własne.

■ **Sprzedaż publiczna niezależnym inwestorom (*spin-off*)** – polega na emisji akcji na wyodrębnioną część korporacji. Oznacza to swoisty podział akcji (*split*). Wszyscy akcjonariusze firmy obok akcji będących w ich posiadaniu otrzymują akcje z nowej emisji, reprezentującej własność tej części przedsiębiorstwa, która ma podlegać operacji odprzedaży. Akcjonariusze samodzielnie podejmują decyzję o sprzedaży lub zatrzymaniu tych wyodrębnionych akcji. *Spin-off* ma sens wtedy, gdy sprzedaż nowej emisji akcji może być zyskowna – stąd najczęściej zastosowanie sprzedaży publicznej jest uzależnione od aktualnej koniunktury na rynku kapitałowym. W warunkach *bessy* bowiem, popyt na nowe emisje jest osłabiony i może doprowadzić do nieefektywnej odprzedaży części przedsiębiorstwa.

■ **Sprzedaż bezpośrednia innej firmie** – jest strategią polegającą na zaproszeniu do przetargu na zakup części firmy konkretnych kontrahentów. Najczęściej do rokowań zapraszane są firmy prowadzące działalność pokrewną (integracja pozioma). W takim

przypadku bowiem, potencjalni nabywcy są skłonni zapłacić wysoką cenę za możliwość znacznej poprawy swojej pozycji strategicznej w branży (tzw. *leverage buyouts* – LBO).

■ **Management and Employee Buyouts (MBO i EBO)** – są podobne do omawianych wcześniej LBO (*leverage buyouts*) i *lease out*. Menedżerowie lub pracownicy powołują nową spółkę menedżerską lub pracowniczą (akcjonariat pracowniczy), która następnie zaciąga zobowiązania dłużne z trzech możliwych źródeł: zaciągnięcie pożyczki w niezależnej instytucji finansowej; zaciągnięcie pożyczki w firmie sprzedającej lub wypuszczenie wysoko oprocentowanych obligacji. MBO i EBO są stosowane zwykle w tych sytuacjach, gdy firma znajduje się w złej kondycji ekonomicznej i jedynymi alternatywnymi rozwiązaniami są żniwa lub likwidacja. Obie strategie są wysoce ryzykowne i ich powodzenie zależy z jednej strony od potencjalnej rentowności przedsiębiorstwa w przyszłości, z drugiej od kosztów pozyskania kapitału na zakup firmy. Sens ekonomiczny takiej transakcji ogra-



Rys. 2. Opcje decyzyjne w strategii wyjścia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. JOHNSTON, K. SCHOLLES, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1993, III edition, s. 238 oraz Ch.W. HILL, G.R. JONES, *Strategic Management. An Integrated Approach*, HMC 1995, III edition, s. 299.

nicza się zatem do nadwyżki wypracowanych zysków ponad oprocentowanie zwrotne kapitału.

Aneta Zelek

PRZYPISY

- ¹⁾ Archiwa ICM zawierają analizę ponad 67.000 przypadków kryzysu w biznesie, jakie wystąpiły w latach 90. Tylko w roku 1999 Instytut przeprowadził analizę 5.891 kryzysów opisanych w ponad 1.500 artykułach prasowych, magazynach biznesowych czy informatorach.
- ²⁾ H. ALBACH, *Investment and Liquidation*, Addison – Wesley, London 1998, s. 112 i dalsze.
- ³⁾ Wniosek z seminarium Fundacji Rozwoju Rachunkowości w Polsce przeprowadzonego w maju 1999 roku, „Rzeczpospolita” z 12.05.1999.
- ⁴⁾ Por. K. MICHALUK, *Identyfikacja sygnałów zagrożenia bankructwem*, Materiały Konferencyjne IV Zachodniopomorskie Forum Finanse’99, s. 163.
- ⁵⁾ Por. K. MICHALUK, *Identyfikacja...*, op.cit., oraz *Getting Out Ahead of the Crisis Management Curve*, „Phillips Business Information Highlights”, 20/11/1999.
- ⁶⁾ Szersze znaczeniowo definicje znajdzie czytelnik [w:] H.W. FRANZ, *Zarządzanie kryzysowe. Aspekty społeczne, doświadczenia europejskich przedsiębiorstw*. Poltext, Warszawa 1995, s. 28 i dalsze.
- ⁷⁾ R. OLDCORN, *Management*, MacMillan, London 1989, s. 237.
- ⁸⁾ L. BEDNARKI, *Rola auditingu w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Współczesne tendencje w teorii i praktyce*, US, Szczecin 2000, s. 19 i dalsze.
- ⁹⁾ Nie każde osłabienie kondycji finansowej oznacza bezpośredni stan zagrożenia upadłością firmy. Jak wyglądać może korporacja międzynarodowa w permanentnym kryzysie wywołanym brakiem rentowności, udowodniła przez ostatnie 10 lat Apple Computer zatrzymując się dosłownie o włos przed bankructwem. Uratował ją ten sam charyzmatyczny lider, który ją stworzył (Steve Jobs), ale za cenę aliansu z Microsoftem i ograniczenia ekspansji sektorowej. Podobną sytuację, koncernu pogrążonego w kryzysie „braku zysków” obserwowaliśmy w Daimler-Benz, który w dekadzie lat 80. wielokrotnie stawał na skraju bankructwa. Ta porażka finansowa, dzięki skutecznym działaniom zarządu firmy przekształciła się w spektakularny sukces, uwieńczony ostatnio gigantyczną fuzją z amerykańskim Chryslerem. Fuzja ta daje Mercedesowi przewagę kapitałową (Daimler-Benz jest właścicielem 53% kapitału Chrysler–Daimler), jakkolwiek Mercedes dysponuje niemal dwukrotnie niższym zyskiem w porównaniu do swojego partnera.
- ¹⁰⁾ P. SZCZEPANKOWSKI, *Ocena ryzyka działalności przedsiębiorstw na podstawie sprawozdań finansowych* (metodologia amerykańska, Unii Europejskiej i polska), www.studenci.pl
- ¹¹⁾ W Polsce obowiązuje Prawo upadłościowe na mocy Rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24 października 1934 r. Prawo Upadłościowe (jednolity tekst ze zmianami Dz.U. z 1994 r. Nr 1, poz. 1) oraz Ustawa z dnia 31 lipca 1997 r. o zmianie rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24 października 1934 r. – Prawo upadłościowe. Zgodnie z tymi aktami, przedsiębiorstwo uznaje się za upadłe, gdy zaprzestaje ono płacenia długów, bądź jego majątek nie wystarcza na zaspokojenie roszczeń wierzycieli. Dodatkowo nowa Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z dnia 8 listopada 2000 r.) wprowadza zmiany w zakresie likwidacji spółek handlowych.
- ¹²⁾ D. MATTHEWS, *Cash-flow Crisis Doesn't Always Lead to Bankruptcy*, [w:] „Business Journal” (Phoenix) 10/15/1999, Vol. 19 Issue 53, s. 49.

Autorka, dr, dyrektor Programu MBA Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie.

Adam Nalepka

Struktura organizacyjna

Wydawnictwo „Antykwa”, Kraków 2001

Książka Adama Nalepki pt. *Struktura organizacyjna* liczy 321 stron, ustrukturalizowanych w 8 rozdziałach. Jest to więc pozycja nader obszerna. Książki poświęcone wyłącznie strukturom organizacyjnym są w ostatnich latach rzadkością na polskim rynku wydawniczym. Jest to klasyczna tematyka badawcza nauk o organizacji i zarządzaniu, która w ostatnich latach została wyparta przez książki poświęcone zarządzaniu strategicznemu, finansom, zasobom ludzkim, marketingowi etc. Natomiast problematyka struktur organizacyjnych przedstawiana jest najczęściej w sposób „uwikłany”, tj. w treści książek poświęconych ogólnie organizacji i zarządzaniu, czy też najnowszych koncepcjom i modelom zarządzania.

Książka ma wymiar opisowo-projektowy. Część opisowo-klasyfikacyjna obejmuje rozdziały:

1. Istota i funkcje struktury organizacyjnej
2. Rodzaje struktur organizacyjnych
3. Dokumenty opisujące strukturę organizacyjną.

Do rozdziałów diagnostyczno-projektowych zaliczyć należy:

1. Kształtowanie struktury organizacyjnej
2. Badanie zmian struktury organizacyjnej
3. Diagnoza struktury organizacyjnej
4. Projektowanie usprawnień struktury organizacyjnej.

Całość opracowania została elegancko podsumowana w rozdziale 8., w którym przedstawiono praktyczne zastosowanie metodyki doskonalenia struktury organizacyjnej.

Funkcjonalny aspekt struktury organizacyjnej został przedstawiony w rozdziale pierwszym, w którym również poświęcono wiele rozważań nad nader doniosłym problemem pomiaru struktur organizacyjnych. Podstawowym paradygmatem rozdziału pierwszego jest ujęcie struktury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania.

Kolejny, drugi rozdział zapoznaje czytelnika z genezą oraz klasycznymi rodzajami struktur organizacyjnych: funkcjonalną, dywizjonalną, macierzową oraz projektową. Zamieszczono tutaj rozważania na temat przejściowych i hybrydowych rozwiązań strukturalnych.

Struktura organizacyjna sama w sobie jest próbą formalizacji przestrzeni zarządczo-działaniowej. Stąd też w rozdziale trzecim autor koncentruje się na dokumentach formalizujących strukturę organizacyjną.

Istotnym walorem książki jest duża liczba tabel i rysunków, które w przystępny sposób wizualizują metodykę projektowania struktur organizacyjnych.

Rozdział 7. poświęcony projektowaniu usprawnień struktur organizacyjnych został poprzedzony rozważaniami na temat kształtowania (rozd. 4.), badania zmian oraz diagnozy struktury organizacyjnej (rozd. 5.).

Rozdział 8. został skonstruowany w formie przypadku decyzyjnego, umożliwiającego praktyczne zapoznanie się z instrumentami diagnozy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Odpowiednia diagnoza umożliwia sformułowanie konkretnych propozycji usprawnień funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Logika narracji unaocznia nam konkretny charakter treści książki. Podano w niej m.in. różne skale pomiaru różnorodnych parametrów struktury organizacyjnej.

Poszczególne struktury organizacyjne zostały przedstawione w układzie chronologicznym, uwzględniającym narastanie stopnia ich złożoności.

Stanowi to o dydaktycznym walorze książki, która z pewnością będzie wykorzystywana przez kadre dydaktyczną oraz studentów uczelni ekonomicznych w trakcie realizacji projektów na zajęciach z organizacji i zarządzania, metod i technik organizacji i zarządzania i innych.

Książka prof. dr. hab. Adama Nalepki posiada wymiar dydaktyczno-praktyczny, stanowiąc świetne kompendium wiedzy oraz instrumentów i technik w zakresie projektowania struktur organizacyjnych.

Dlatego też jej odbiorcami będą z pewnością kadra naukowo-dydaktyczna, studenci uczelni ekonomiczno-menedżerskich, jak również firmy konsultingowe oraz kadra kierownicza organizacji gospodarczych i pozagospodarczych.

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Mariusz Bratnicki

Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania

Prace Naukowe KNOiZ PAN
Wydawnictwo GNOME, Katowice 2001

Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania to książka, która zawiera przekaz bardzo ciekawej, a zarazem niezbędnej współczesnemu menedżerowi wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego. Wiedzy potrzebnej dla zwiększania efektywności przedsiębiorstwa, którym on kieruje lub którego jest funkcjonariuszem.

Autor, nawiązując w książce do samoorganizujących się atrybutów złożoności, tworzy koncepcję przyczyniającą się w sposób prosty do zrozumienia wielowymiarowego obrazu organizacji – zarówno w perspektywie dnia dzisiejszego, jak i przyszłości. Ponieważ jednak nie ma czegoś takiego jak idealne zarządzanie, autor wskazuje pewne komponenty i wytyczne promujące rozwój organizacji energicznej, zręcznej, sprytnej i zaradnej. W tym znaczeniu stara się on zespolic różne przedsięwzięcia podejmowane przez przedsiębiorstwo starające się inteligentnie odpowiedzieć na strategiczne wyzwania.

W książce będącej przedmiotem recenzji, autor stara się znaleźć satysfakcjonującą odpowiedź na syntetyczne pytanie: jak strategicznie zarządzać przedsiębiorstwem w burzliwym otoczeniu? Pełny zamysł badawczy oraz intelektualny wywód autora jest jednak znacznie szerszy i bardziej ambitny, aniżeli deklarowany w postawionym pytaniu. Jego uwaga zostaje skupiona na poszukiwaniu odpowiedzi na wiele jeszcze innych, istotnych pytań¹⁾. Próby poszukiwania odpowiedzi na owe pytania, przedstawione zostały w konwencji opisu współczesnego zarządzania od strony pojawiających się dylematów, wątpliwości, jak i pewnych przestróg, tworzących swoistą pułapkę dla zarządzającego przedsiębiorstwem menedżera. Autor tworzy własną, oryginalną wykładnię postępowania menedżera w tych warunkach.

Przemyślenia i sugestie autora mają pomóc zarządzającym w identyfikowaniu ważnych, pojawiających się w otoczeniu, jak i we wnętrzu przedsiębiorstwa problemów, oraz w poszukiwaniu sensownych formuł ich rozwiązań. Przemyślenia te, przedstawiane z wielu punktów widzenia, naświetlają problemy stanowiące potencjał barier hamujących strategiczną przemianę przedsiębiorstwa, a także wskazują przesłanki do wypracowania nowych przedsięwzięć zwiększających prawdopodobieństwo jego powodzenia. Zastosowane podejście istotnie wzbogaca wiedzę o teoretycznych podstawach zarządzania zmianami strategicznymi.

Książka posiada charakter metodyczny z pewnym, choć nie bezpośrednim nastawieniem praktycznym. Przełożenie praktyczne głębokiej wiedzy autora wymaga od czytelnika pewnego doświadczenia i umiejętności krytycznego patrzenia na procesy realizowane wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Jest ona zatem, jak słusznie zauważa autor, kierowana do menedżera, tj. specjalisty od zarządzania lub doradcy. Z tego też względu swą uwagę koncentruje on na ugruntowanych poznawczo syntezach i procedurach operacyjnych.

W tym miejscu warto podkreślić ważne przesłanie, jakie niesie ze sobą recenzowana książka. Otóż jej podstawowe założenie stanowi teza o kluczowej roli gospodarki opartej na wiedzy, gdzie czas, kapitał intelektualny i zespalanie sprzeczności strategicznych są głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej. Oznacza to, że przedstawiana przez autora koncepcja myślenia o zarządzaniu, obejmuje wielowymiarowe, a zarazem zintegrowane spojrzenie biorące pod uwagę wszystkie kluczowe obszary w taki sposób, aby uwzględniały zjawiska stanowiące realia działalności menedżerskiej. W tym ostatnim ujęciu tkwi aspekt praktyczny recenzowanej książki.

Książka składa się z trzech rozdziałów. W pierwszym z nich autor zaczynając od charakterystyki czasu ekonomicznego, przez konstelację przewag konkurencyjnych, przedstawia istotę „zorganizowanego sprytu” i naturę organizacji nabierającej przyspieszenia. Na tym tle formułuje postulat oparcia zarządzania na trzech fundamentach: informacji, wiedzy i kompetencjach. Autor traktuje wiedzę jako najważniejszy strategiczny zasób przedsiębiorstwa. W tym kontekście podkreśla znaczenie efektywnego zarządzania nią dla skutecznego rozwiązywania problemów praktycznych.

Rozdział drugi zawiera dyskusję na temat związków pomiędzy wartościami a zarządzaniem. Bazą jej są gruntowne studia literaturowe. W tym celu autor rozpoznał ważne zagadnienia łączące się ze społeczną dynamiką przedsiębiorstwa, bazującą na wiedzy oraz opisał wynikające zeń konsekwencje dla kadry zarządzającej. Przeprowadzone przez autora badanie uwytkniło rolę sprzeczności ideologicznych tworzących podłoże wyłonienia się społeczności praktykującej. Następnie autor scharakteryzował proces, w wyniku którego architektura współczesnych przedsiębiorstw

nabiera coraz wyraźnej charakteru sieciowego i zbliża się do organizacji komórkowej. W rozdziale tym autor dostarcza argumentów przemawiających za tym, że pozamaterialne i kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej – zarówno na aktualnych, jak i przyszłych rynkach. Taka ścieżka tworzenia wartości przedsiębiorstwa wymaga skupienia uwagi na roli kapitału intelektualnego, jako kapitału transformacyjnego, a więc na zagadnieniach mało dotąd teoretycznie i praktycznie poznanych. W zakończeniu rozdziału autor przedstawia zintegrowany model ukierunkowujący przyszłe badania nad pomiarem kapitału przedsiębiorstwa, zwłaszcza kapitału intelektualnego. Zaprezentowane przez autora podejście pozwala kadrze zarządzającej na jasne i realistyczne myślenie o złożonych i ryzykownych decyzjach strategicznych, choć nie oferuje ono prostego rozwiązania, twierdząc jedynie, że bez twórczego, innowacyjnego pomiaru strategicznego, sukces będzie ograniczony. Poszukując w tym rozdziale właściwych na stawiane problemy odpowiedzi, autor przedstawia własne, interesujące i poznawczo ciekawe spojrzenie na rolę kapitału intelektualnego w zmniejszaniu nieokreśloności burzliwego otoczenia. Ogniskuje przy tym rolę koncepcji kluczowych kompetencji, która to koncepcja uznawana jest za jedną z ważnych współczesnych odpowiedzi na sprzeczności w zarządzaniu.

W rozdziale trzecim autor wskazuje na synergiczny charakter konkurujących perspektyw. Przedstawia je w formie zintegrowanej struktury uwzględniającej paradoksalną naturę zarządzania w burzliwym otoczeniu. Paradoksalne myślenie strategiczne ma wspomagać kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem w badaniu wielorakich aspektów zarządzania, jego kluczowych sprzeczności i wynikającej zeń dynamiki. Autor podkreśla, że w aktualnych warunkach konkurowania jedną z głównych dróg do zrozumienia granic przedsiębiorstwa (tzw. czasoprzestrzeni organizacyjnej) i uzyskania przywództwa strategicznego jest zespalandie sprzeczności. Owo zespalandie sprzeczności, ukierunkowane za pomocą zintegrowanych systemów wiedzy, czyni rewolucję we współczesnym myśleniu o zarządzaniu. Autor opisuje w tym rozdziale ciekawe praktyki menedżerskie. Stanowią one kanwę nowoczesnego zarządzania strategicznego opartego na łączeniu porządku z chaosem. Owe podejście autor określa właśnie jako paradoksalne.

W zakończeniu książki autor ucieka od dokonywania swoistego podsumowania całości, wewnątrznie złożonych i wieloaspektowych rozważań. W części tej tworzy nową świadomość znanych problemów. Stąd słusznie ową świadomość problemów kieruje w postaci pytań do różnych grup interesariuszy koncentrujących się wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i gromadzących się wokół niego. Jest to niezwykle ciekawy materiał do przemyśleń dla owych interesariuszy. W tej części książki M. Bratnicki koncentruje swoją uwagę na dwóch nowych jeszcze zagadnieniach. Pierwszym z nich jest problematyka *corporate governance*. Jest to obecnie problematyka niezwykle cieka-

wa, tak z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia²⁾. Uważam, iż problematyka ta, choć pobieżnie, została przedstawiona dość ciekawie i inspirująco. Zagadnienie drugie nawiązuje do złożonej dynamiki strategicznej. W jego ramach autor zaproponował narzędzie oceny zarządzania sprzecznościami strategicznymi; zamieścił je w załączniku A. Jestem przekonany, że stanowić będzie ono cenną pomoc w zrozumieniu procesów kreowania konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Właśnie taka perspektywa daje wiedzę ugruntowaną teoretycznie, przydatną w działaniu i jest propozycją skierowaną do profesjonalnie działającego menedżera.

Książka autorstwa profesora Mariusza Bratnickiego pt. *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania* godna jest polecenia z co najmniej trzech względów:

- po pierwsze, w sposób bardzo przystępny, umiejętny i wyważony wyszedł autor poza koncepcyjne modele, tak typowe dla licznych publikacji z zakresu zarządzania zmianą strategiczną;
- po drugie, dokonując całościowego spojrzenia na problem zmiany strategicznej, przedstawił on podejście, które stanowi nowe spojrzenie, będące przez syntezę różnych perspektyw, ważnym krokiem w kierunku rozwinięcia ogólnej koncepcji zmian i wzbogacenia teorii i praktyki zarządzania strategicznego;
- po trzecie, autor w książce skupia swą uwagę przede wszystkim na nowych ideach dotyczących treści procesu zarządzania strategicznego, tj. paradoksalnego myślenia o zarządzaniu.

Krótko mówiąc, książka ta stanowi, moim zdaniem, rewolucję w polskim wyobrażeniu o współczesnym zarządzaniu. Stanowi ona dzieło będące unikalną syntezą współczesnej teorii zmian i zarządzania strategicznego, która przejawia się m.in. w:

- nowym spojrzeniu na myślenie o zarządzaniu, w którym kapitał intelektualny, a więc wiedza, odgrywa zasadniczą rolę,
- globalnym charakterze, dzięki wykorzystaniu najnowszych tendencji amerykańskich oraz europejskich w myśleniu o zarządzaniu.

prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański

¹⁾ Co jest nowego we współczesnym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwami jako złożonymi organizacjami? Czy i w jakim stopniu wyłaniają się z doświadczeń przodujących na świecie przedsiębiorstw wzory ułatwiające kadrze zarządzającej działanie w burzliwym otoczeniu? Na czym polega istota zmian w pojmowaniu czasu organizacyjnego i przestrzennych granic przedsiębiorstwa? W jaki sposób wpływa to na strategiczne ukierunkowanie przedsiębiorstwa? Co wyznacza powodzenie przedsiębiorstwa w budowaniu przyszłej konkurencyjności? Jak efektywnie dokonywać transformacji przedsiębiorstwa? W jaki sposób można stworzyć warunki sprzyjające transformacji przedsiębiorstwa? Jak zbudować kompetencje zarządzania tym procesem?

²⁾ Polskie doświadczenia w tym zakresie są niezwykle skromne, o czym przekonują nas przykłady walki Deutsche Banku o BIG Bank Gdański SA, czy ostatnio ministra Skarbu Państwa z Konsorcjum BIG Banku Gdańskiego i Eureco o PZU SA.

Andrzej Pomykałski

Innowacje

Politechnika Łódzka, Łódź 2001

Innowacje stały się kluczem do rozwoju biznesu, konkurencyjności i wzrostu. Sam wzrost pracy i kapitału nie zapewni dziś poprawy konkurencyjności gospodarek narodowych ani poziomu życia społeczeństw, stwierdzają W. Grudzewski i I. Hejduk. Opinia ta, powszechna wśród ludzi nauki, nie zawsze dociera do świadomości polityków i kadry kierowniczej przedsiębiorstw przemysłowych. Cenna jest więc każda inicjatywa sprzyjająca pogłębieniu tej świadomości, zwłaszcza ludzi młodych (studentów), którzy w niedalekiej przyszłości mogą stać się decydentami na różnych szczeblach struktury zarządzania. Przejawem takiej inicjatywy jest książka profesora Andrzeja Pomykałskiego pt. *Innowacje*, stanowiąca istotne wzbogacenie oferty na temat ekonomicznych i organizacyjnych aspektów działalności innowacyjnej i jej wpływu na rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i całej gospodarki. W swojej książce autor podejmuje próbę „...analizy wybranych zagadnień teorii i metodologii innowacji ze szczególnym uwzględnieniem warunków i potrzeb praktyki gospodarczej” (s. 5).

Autor nie stawia konkretnej tezy do udowodnienia, ponieważ, jak sam zaznacza, książka jest przeznaczona głównie dla studentów i praktyków-menedżerów. Kładzie więc nacisk na analizę wzajemnych zależności występujących między procesami innowacyjnymi i procesami gospodarczymi w skali makro, mikro i uwarunkowaniami pobudzającymi i ograniczającymi procesy innowacyjne.

Praca zawiera osiem rozdziałów składających się na merytorycznie logiczną całość obejmującą 266 stron. W pierwszym rozdziale autor wyjaśnia istotę innowacji oraz dokonuje ich klasyfikacji. Czyni to poprzez przegląd i analizę różnych koncepcji spotykanych w literaturze, podaje też własną definicję innowacji w ujęciu procesowym (s. 13).

W dalszej części opracowania autor omawia źródła innowacji, interesująco analizuje związki makro- i mikrootoczenia z procesem innowacyjnym, kładzie nacisk na wyjaśnienie stymulującej i ograniczającej funkcji otoczenia (s. 75–89). Następnie przechodzi do charakterystyki procesów innowacyjnych opisując je w świetle znanych modeli procesów innowacyjnych: liniowych i interakcyjnych.

Bardzo pozytywnym elementem opracowania jest udana próba powiązania działalności innowacyjnej z działalnością marketingową, co znajduje odzwierciedlenie w rozdziale piątym. Umiejętne powiązanie funkcji marketingowej, innowacyjnej i produkcyjnej może prowadzić do przejścia od zarządzania funkcjami do modnego aktualnie zarządzania procesowego. Ten kierunek myślenia, choć niezbyt wyraźnie, dostrzegalny jest w rozdziale piątym i szóstym, w którym omawiane są modele zarządzania innowacjami. Szczególnie cenny wydaje się fragment związany z modelem zarządzania wiedzą, będącym poniekąd miernikiem nowoczesności przedsiębiorstwa, całej gospodarki i jej miejsca na globalnym rynku. Autor dokonuje przeglądu literatury w tym zakresie, przedstawia własne koncepcje,

kładzie nacisk na zarządzanie innowacjami oparte na modelu sieci powiązań i wykorzystaniu kluczowych kompetencji oraz potrzebę uczenia się (s. 189–194).

Rozdział siódmy poświęcony jest ocenie ekonomicznej inwestycji realizujących innowacje. Omówiono w nim istotę przedsięwzięć inwestycyjnych, kryteria wyboru projektów oraz metody oceny inwestycji rzeczowych. Według autora, wdrożenie innowacji dokonuje się przez realizację określonych przedsięwzięć inwestycyjnych (s. 207) (czy tylko?), dlatego do oceny efektywności ekonomicznej wdrażanych innowacji proponuje stosować proste i dyskontowe metody oceny inwestycji rzeczowych.

W rozdziale ostatnim poświęconym strategiom innowacji autor wyjaśnia ich istotę, charakteryzuje poziomy strategii, opisuje formułowanie i wdrażanie strategii innowacji, a także ich rodzaje.

Recenzowana książka napisana jest w sposób przejrzysty, z zachowaniem ciągu wynikania dającym pełny obraz tworzenia innowacji, ich wdrażania, związku z innymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa (działalnością marketingową), zwłaszcza z zarządzaniem strategicznym i dlatego wymaga od czytelnika pewnego zasobu podstawowej wiedzy z zakresu zarządzania, techniki i technologii, ekonomiki przedsiębiorstwa, marketingu oraz globalizacji gospodarki.

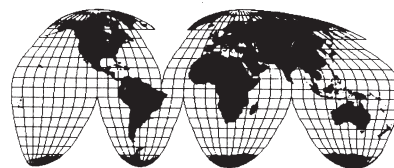
Uważne śledzenie treści książki nasuwa pewne uwagi polemiczne, np. zamieszczona na stronie 20. definicja projektu racjonalizatorskiego raczej odpowiada pojęciu używanemu dawniej. Dzisiaj używa się definicji bardziej uogólnionej, co potwierdza Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 17 marca 1993 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o wynalazczości (Dz.U. z dnia 8 kwietnia 1993 r., nr 26). W art. 83 stwierdza się, że za projekt racjonalizatorski może być uznane przez podmiot gospodarczy rozwiązanie, zgłoszone przez twórcę, nadające się do zastosowania. Podobną definicję znajdujemy w art. 7 Ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, gdzie projektem racjonalizatorskim określa się każde rozwiązanie nadające się do wykorzystania, nie będące wynalazkiem, wzorem użytkowym, wzorem przemysłowym lub topografią układu scalonego.

Dyskusyjne jest też potraktowanie „dokumentacji” jako jednej z „metod umożliwiających uzyskanie wartościowej informacji” (s. 48). Wydaje się, że dokumentacja jest tylko źródłem informacji. Przykładowo przytoczone nieścisłości o charakterze semantycznym nie umniejszają wartości opracowania. Książka stanowi bardzo ciekawe, teoretyczne opracowanie z zakresu ekonomicznych i organizacyjnych aspektów działalności innowacyjnej, wzbogacające o oryginalne elementy niezbyt obszerną na polskim rynku literaturę z zakresu zarządzania innowacjami. Treść książki wzbogacają liczne rysunki i tabele ułatwiające jej zrozumienie. Interesujące dla czytelników, zwłaszcza dla studentów, jest krótkie streszczenie zamieszczone po każdym rozdziale. Niedogodnością zaś, zdaniem recenzenta, jest umieszczenie przypisów na końcu każdego rozdziału, co nieco utrudnia proces czytania interesujących treści.

Bez wątpliwości postawiony przez autora cel książki został osiągnięty, dlatego można ją polecić zarówno studentom uczelni technicznych i ekonomicznych, wykładowcom zarządzania innowacjami, jak również menedżerom przedsiębiorstw przemysłowych i twórcom polityki innowacyjnej.

Dr inż. Jerzy Baruk
Politechnika Lubelska

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Ocalić nie tracąc

Carlos Ghosn, *Saving the Business without Losing the Company*. „Harvard Business Review”, January 2002, s. 37.

Carlos Ghosn jest szefem Nissana w Tokio.

W marcu 1999 roku rozpoczęły się rozmowy na temat aliansu strategicznego między firmami Renault i Nissan. Renault miał przejąć 5,4 miliarda dolarów długu Nissana, w zamian za 36,6% udziałów w firmie japońskiej. Umowa dawała korzyści obu stronom: Nissan miał mocną pozycję konkurencyjną w Ameryce Północnej, co stanowiło szansę skutecznego zaistnienia na tym rynku Francuzów, Renault dysponował natomiast środkami pozwalającymi na zażegnanie kłopotów finansowych Nissana, Renault był znany z innowacji i pomysłowości w tworzeniu nowych wzorów, Nissan – z jakości wykonania.

Jednak sukces takiego aliansu zależał od zdolności Nissana do wdrożenia planu radykalnych zmian. Wymagało to nie tylko podjęcia kontrowersyjnych decyzji np. o zamknięciu części fabryk w Europie, ale także dostosowania poziomu kosztów do tego, jaki obowiązywał w Renault. Celem nadrzędnym jednak stało się zachowanie w procesie zmian tożsamości firmy i zaufania pracowników.

Przełamanie tradycji

Tiedy Carlos Ghosn zaczynał swoją karierę w Nissanie pod koniec lat dziewięćdziesiątych, główny produkt firmy – nissan micra – miał już dziewięć lat. Tymczasem konkurencja wypuszczała na rynek nowe modele samochodów średnio co pięć lat. Oznaczało to, że firma staje do walki o 25% rynku japońskiego i o podobny udział w rynku europejskim z przestarzałym produktem. Podobne problemy dotyczyły pozostałych produktów Nissana. Powodem takiej sytuacji były nieustające próby zaoszczędzenia pieniędzy i spłacenia rosnących długów.

Ale problemy Nissana to nie tylko kwestia pieniędzy. Największe wyzwanie stanowiła kultura organizacyjna. Jak w większości firm japońskich pracownicy byli wynagradzani i awansowani według kryterium wieku i stażu pracy. Im dłużej pracowali dla firmy, tym więcej mieli władzy i pieniędzy, niezależnie od swojego wkładu pracy i osiąganych wyników. Dawało to być może pewien stopień zadowolenia, ale też negatywnie wpływało na konkurencyjność firmy.

Tymczasem dla klientów liczy się produkt: jego jakość, cena, wzór i dostarczenie go na czas. Nie obchodzi ich natomiast, jak w firmie dochodzi się do zamierzonych efektów, ani kto w firmie pracuje. Pierwszą zmianą w Nissanie było więc odejście od reguły starszeń-

stwa. Nie było to łatwe. W Japonii mianowanie na wyższe stanowisko osoby młodszej powoduje czasami, że starsi nie chcą z nią współpracować i ignorują ją. Postanowiono jednak zaryzykować i uznano, że podobne doświadczenie będzie testem na jakość przywództwa w firmie. Zmieniono także system wynagradzania, kierując uwagę pracowników na wyniki i łącząc wysokość płacy menedżerów z kondycją firmy.

Kolejną przeszkodą w procesie zmian firmy była powszechna niechęć do odpowiedzialności. Każdy pojawiający się problem musiał mieć winnego, co powodowało niezliczone konflikty. Przyczyną takiego stanu rzeczy był brak jasnego określenia odpowiedzialności poszczególnych menedżerów i działów oraz świadomości „grania w jednej drużynie”. Zlikwidowano więc stanowiska doradców, a ludzi przeniesiono do bezpośredniej pracy kierowniczej. Każdy wie, za co odpowiada, i czego wymaga od niego firma.

Ponadfunkcjonalne zespoły

Wszystkie te zmiany stanowiły dramatyczny zwrot w działaniach Nissana. Złamano nie tylko dotychczasowe reguły gry w firmie, ale także podważono kilka podstawowych zasad obowiązujących w japońskim społeczeństwie. Do sukcesu tych zmian przyczyniło się także powołanie współpracujących ze

Tab. 1. Ponadfunkcjonalne zespoły Nissana

| Zespół | Rozwoju | Zakupów | Produkcji i Logistyki | Badań i Rozwoju | Sprzedaży i Marketingu | Administracji | Finansów i Kosztów | Planowania Produktów i Części | Organizacji |
|---|--|---|---|---|--|--|--|--|--|
| Liderzy zespołu | <ul style="list-style-type: none"> ● wiceprezes ds. zagranicznej sprzedaży i marketingu ● wiceprezes ds. planowania produktu | <ul style="list-style-type: none"> ● wiceprezes ds. zakupów ● wiceprezes ds. nadzoru technicznego | <ul style="list-style-type: none"> ● wiceprezes ds. produkcji ● wiceprezes ds. planowania produktu | <ul style="list-style-type: none"> ● wiceprezes ds. zakupów ● wiceprezes ds. nadzoru technicznego | <ul style="list-style-type: none"> ● wiceprezes ds. zagranicznej sprzedaży i marketingu ● wiceprezes ds. krajowej sprzedaży i marketingu | <ul style="list-style-type: none"> ● dyrektor wykonawczy ds. finansów ● wiceprezes ds. finansów | <ul style="list-style-type: none"> ● dyrektor wykonawczy ds. finansów ● wiceprezes ds. finansów | <ul style="list-style-type: none"> ● wiceprezes ds. krajowej sprzedaży i marketingu ● wiceprezes ds. planowania produktu | <ul style="list-style-type: none"> ● wiceprezes ds. finansów ● wiceprezes ds. produkcji |
| Pilot zespołu | dyrektor generalny ds. planowania produktu | dyrektor generalny ds. zakupów | zastępca dyrektora generalnego ds. produkcji | dyrektor generalny ds. nadzoru technicznego | dyrektor ds. zagranicznej sprzedaży i marketingu | dyrektor ds. finansów | zastępca dyrektora generalnego ds. finansów | dyrektor ds. planowania produktu | dyrektor działu personalnego |
| Obszary działań i pełnione funkcje | <ul style="list-style-type: none"> ● planowanie produktu ● nadzór techniczny ● produkcja ● sprzedaż i marketing | <ul style="list-style-type: none"> ● zakup ● nadzór techniczny ● produkcja ● finanse | <ul style="list-style-type: none"> ● produkcja ● logistyka ● planowanie produktu ● zasoby ludzkie | <ul style="list-style-type: none"> ● nadzór techniczny ● zakupy ● <i>design</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● sprzedaż i marketing ● zakupy | <ul style="list-style-type: none"> ● sprzedaż i marketing ● produkcja ● finanse ● zasoby ludzkie | <ul style="list-style-type: none"> ● finanse ● sprzedaż i marketing | <ul style="list-style-type: none"> ● planowanie produktu ● nadzór techniczny ● produkcja ● sprzedaż i marketing ● finanse | <ul style="list-style-type: none"> ● planowanie produktu ● nadzór techniczny ● produkcja ● sprzedaż i marketing ● finanse ● zakupy |
| Obszary koncentracji (wynik przeglądu) | <ul style="list-style-type: none"> ● wzrost ● możliwość rozwijania nowych produktów ● mocna marka ● harmonogram wprowadzania nowych produktów na rynek | <ul style="list-style-type: none"> ● relacje z dostawcami ● specyfikacje i standardy dotyczące produktu | <ul style="list-style-type: none"> ● wydajność produkcji ● efektywność kosztowa | <ul style="list-style-type: none"> ● wydajność działu badań i rozwoju | <ul style="list-style-type: none"> ● struktura wydatków na reklamę ● struktura dystrybucji ● sieć <i>dealerów</i> ● bodźce finansowe | <ul style="list-style-type: none"> ● koszty stałe | <ul style="list-style-type: none"> ● planowanie struktury finansów ● udziały i inne aktywa ● kapitał obrotowy | <ul style="list-style-type: none"> ● wydajność produkcji ● efektywność kosztowa | <ul style="list-style-type: none"> ● struktura organizacyjna ● bodźce finansowe dla pracowników |
| Cele do realizacji (wynik przeglądu) | <ul style="list-style-type: none"> ● wypuszczenie 22 nowych | <ul style="list-style-type: none"> ● zmniejszenie o połowę liczy | <ul style="list-style-type: none"> ● zamknięcie trzech | <ul style="list-style-type: none"> ● rozwój w kierunku integracji | <ul style="list-style-type: none"> ● stworzenie jednej globalnej | <ul style="list-style-type: none"> ● redukcja kosztów o 20% | <ul style="list-style-type: none"> ● zredukowanie zadłużenia netto | <ul style="list-style-type: none"> ● zredukowanie liczby | <ul style="list-style-type: none"> ● stworzenie jednej centrali |

| | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--|---|--|--|
| | modeli w roku 2002 ● wprowadzenie modelu mini w roku 2002 na rynek japoński | by dostawców ● zredukowanie kosztów o 20% w ciągu trzech lat | fabryk w Japonii ● lepsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych (z 53% w 1999 do 82% w 2002 roku) | globalnej ● zwiększenie wydajności produkcji średnio o 20% w przeliczeniu na jeden projekt | agencji reklamowej ● redukcja kosztów o 20% ● zredukowanie sieci dystrybucji o 20% ● zamknięcie 10% punktów sprzedaży detalicznej w Japonii ● stworzenie „prefektury” centrów biznesu | ● redukcja zatrudnienia na najwyższych stanowiskach w firmie o 21000 | do 5,8 mld dolarów ● zredukowanie zapasów ● pozbycie się części aktywów | fabryk w Japonii ● zwiększenie o 50% stopnia standaryzacji części do różnych modeli | (ośrodka zarządzania) ● stworzenie regionalnych komitetów ● wprowadzenie systemu wynagrodzenia bazującego na osiągniętych wynikach |
|--|--|---|--|---|---|--|---|--|--|

Tab. 2. Co pokazują liczby?

| Wyniki | Rok 1999 | Rok 2000 | Pierwsza połowa roku 2001 | Przewidywane wyniki – rok 2001 | Cele na rok 2002 |
|---|--------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Marża zysku | 1,4% | 4,75% | 6,2% | 5,5% | ponad 4,5% |
| Zysk operacyjny | 6,8 mln \$ | 2,4 mld \$ | 1,6 mld \$ | 2,9 mld \$ | – |
| Zysk netto (strata) | (5,7 mld \$) | 2,8 mld \$ | 1,9 mld \$ | 2,8 mld \$ | – |
| Zadłużenie netto | 11,2 mld \$ | 7,9 mld \$ | 6,7 mld \$ | poniżej 6,25 mld \$ | poniżej 5,8 mld \$ |
| Wykorzystanie zdolności produkcyjnych (Japonia) | 53% | 51,1% | 75,7% | 74,1% | 82% |
| Liczba dostawców części | 1145 | 810 (redukcja 30%) | 750 (redukcja 35%) | – | 600 (redukcja 50%) |
| Stan zatrudnienia | 148 000 | 133 800 | 128 100 | – | 127 000 |

sobą ponadfunkcjonalnych zespołów (patrz tab. 1). Stanowiło to jeszcze jedno wyjście poza schemat.

Zwykle menedżerowie rzadko przekraczają progi swoich działów: inżynierowie wolą rozwiązywać problemy w swoim gronie, sprzedawcy w swoim, Europejczycy w swoim, Japończycy...itd. Problem polega na tym, że ludzie pracując w grupach funkcjonalnych lub „geograficznych”, nie zadają sobie tylu pytań dotyczących organizacji, ile powinni. Współpraca w zespołach ponadfunkcjonalnych

pozwała na myślenie w nowy sposób, odkrywanie nowych rozwiązań i podnosi efektywność procesu decyzyjnego. W sytuacji zmian pełnią one jeszcze jedną rolę – pracownikom łatwiej jest dostrzec konieczność przemian i rozpropagować je w firmie.

W Nissanie powołano dziewięć takich zespołów, każdemu wyznaczono osoby bezpośrednio odpowiedzialne za harmonogram i wyniki działań (piloci) oraz osoby rozliczające z wykonywanych zadań (komitety). W ciągu trzech miesięcy

zespoły musiały dokonać przeglądu podstawowych operacji firmy i znaleźć odpowiedź na pytania:

■ Jak przywrócić Nissanowi dobrą pozycję konkurencyjną? Jakie działania powinien podjąć nasz zespół?



■ Gdzie są szanse na przyszły wzrost firmy?

Zespoły przedstawiały swoje opracowania komitetom i aktywnie włączyły się w proces podejmowania decyzji i znajdowania rozwiązań. Każdy zespół składał się z około dziesięciu osób z różnych szczebli w hierarchii organizacyjnej. Okazało się jednak, że to nie do końca gwarantuje dostrzeżenie i gruntowne przedyskutowanie wszystkich problemów i dróg wyjścia. Dlatego też pozwolono na powołanie w ramach każdego zespołu dziesięcioosobowych podzespołów, zajmujących się rozwiązaniem poszczególnymi problemami. I tak na przykład w ramach zespołu ds. produkcji powołano cztery podzespoły zajmujące się odpowiednio: zdolnościami produkcyjnymi, wydajnością, inwestycjami i kosztami stałymi. W sumie, w powoła-

nych zespołach i podzespołach pracowało około pięciuset osób.

Z komitetów wyłoniono po dwóch liderów każdego zespołu. Ich rolą było prowadzenie zespołu, ułatwianie mu pracy i usuwanie wszelkich przeszkód, wynikających np. z biurokracji. Uznano, że lepiej, aby zespołem kierowało dwóch liderów – specjalistów z różnych dziedzin, co pozwoli zespołowi szerzej patrzeć na zadane problemy. Liderzy uczestniczyli w niektórych spotkaniach zespołów, co pozwoliło uniknąć wzajemnego obwiniania się i unikania odpowiedzialności, a dawało poczucie wspólnej pracy dla firmy.

Trzymiesięczny przegląd dał podstawy do opracowania Planu Odnowy Nissana, oficjalnie ogłoszonego w październiku 1999 roku. Zakładał on nie tylko zmiany w kulturze organizacyjnej, ale

także ostre cięcia – zamknięcie kilku fabryk w Japonii i Europie, skupienie się na podstawowej działalności Nissana. Jednocześnie podjęto decyzję o wejściu na rynek minisamochodów w Japonii, przejęciu pełnej kontroli nad operacjami firmy w Indonezji oraz inwestycjach w produkcję modeli Nissana w fabrykach Renault w Brazylii. Plan Odnowy przyniósł już wyraźne efekty (patrz tab. 2)

Warto przy tym dodać, że zespoły ponadfunkcjonalne na stałe wpisano w strukturę firmy. Piloci zespołów nadal spotykają się raz w miesiącu, aby omówić najważniejsze problemy i zadania organizacji. Ich rola nie zmieniła się. Ciągłe nadzorują wdrażanie Planu i szukają nowych szans rozwoju i wzrostu Nissana.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

Handel zagraniczny Organizacja i technika

**Praca zbiorowa pod redakcją naukową
Jana Rymarczyka**

**Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 2002**

W szybko zmieniającej się gospodarce zachodzą równie szybkie zmiany w jednym z ważniejszych działów gospodarki, tj. w handlu zagranicznym. W związku z tym niezbędne jest ciągłe uzupełnianie wiedzy z tego zakresu. W obecnym – trzecim, zmienionym – wydaniu Autorzy zaktualizowali prezentowaną problematykę od strony zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, a poszczególne rozdziały dotyczą m.in.:

- działalności pośredników oraz instytucji regulujących i wspierających wymianę międzynarodową,

- kwestii dotyczących ubezpieczeń, ryzyka i sporów w handlu zagranicznym,
- rozliczeń i finansowania transakcji międzynarodowych,
- polityki celnej oraz transportu i spedycji towarów w obrocie międzynarodowym,
- zwyczajów, uzansów i formuł handlowych.

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów kierunków ekonomicznych w wyższych uczelniach różnych typów, słuchaczy szkół biznesu, pracowników instytucji związanych z wymianą międzynarodową.