

- Wiedzieć jak i dlaczego – rozmowa z prof. MICHAŁEM SEWERYŃSKIM, ministrem nauki i szkolnictwa wyższego ..... 3

- Szkolnictwo wyższe w Polsce wobec globalizacji – Roman Patora ..... 6
- Strategie z perspektywy sieci – nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego – Jerzy Niemczyk ..... 8
- Koncepcja i praktyczne wykorzystanie metody SPACE – Stanisław Borkowski, Joanna Rosak ..... 12
- Pomiar wartości w zarządzaniu procesami przedsiębiorstwa – Krzysztof Jamrozy ..... 14
- Pomiar zaufania organizacyjnego – Anna Sankowska, Monika Gasik ..... 18
- Jak polscy pracownicy postrzegają bezrobocie – wyniki badań empirycznych – Agnieszka Baruk ..... 21
- Systemy motywacji pracowniczej małych i średnich firm Małopolski – Bogusz Mikuła, Marek Makowiec ..... 24

## MARKETING

- Organizacyjne aspekty zarządzania kategoriami produktów – Krystyna Iwińska-Knop ..... 27
- Specyfika zarządzania firmą produkującą jednostkowo – Włodzimierz Baranowski ..... 31
- Metody wyznaczania zasięgu oddziaływania punktu handlowego – Aleksandra Grzesiuk ..... 35

## INFORMATYKA

- Rozwój portali internetowych w Polsce jako ogólnodostępnej bazy informacji i wiedzy – Marek Wirkus, Sebastian Wilczewski ..... 39

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 43

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Rynek talentów – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 46

## KRONIKA TNOiK ..... 48

przeгляд  
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.

NR 6 (797) 2006

#### Rada Programowa:

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

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

#### Kolegium Redakcyjne:

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

#### Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 022-827-15-10  
e-mail: [przeorg@gazeta.pl](mailto:przeorg@gazeta.pl)  
[przeorg@neotrada.pl](mailto:przeorg@neotrada.pl)

#### Korespondenci:

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

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

Łamanie: D. Stański, tel. 0227573802  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa  
ul. Lubelska 30/32

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

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

#### Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2006 r.:

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

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

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

#### Prenumerata w „RUCH” SA

##### Prenumerata krajowa:

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

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

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

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

Nr **68124010531111000004430494** lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

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

przelewem na nasze konto w banku  
**w USD – PEKAO SA IV O/W-wa**  
**54124010531787000004430508**  
**w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa**  
**46124010531978000004430511**

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

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

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

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

#### II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:  
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:  
1 strona – 3000 zł

#### IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA  
OKŁADKI – 4000 zł

#### ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

# Wiedzieć jak i dlaczego

Rozmowa z prof. MICHAŁEM SEWERYŃSKIM,  
ministrem nauki i szkolnictwa wyższego

**Co zrobić, żeby najzdolniejsi ludzie nie wyjeżdżali z kraju?**

Tyle lat czekaliśmy na to, żeby każdy mógł wyjeżdżać z kraju, kiedy chce, dokąd chce i na jak długo chce, że teraz nie należy zbyt rozpaczać. Coraz więcej osób wybiera studia za granicą i powinniśmy być z tego zadowoleni. Ci, którzy nie znajdują w Polsce pracy, a mogą ją znaleźć za granicą, także zachowują się racjonalnie i z tego powodu Polska raczej nie ponosi szkody. Polscy naukowcy wyjeżdżający na kilkuletnie stypendia, żeby realizować międzynarodowe programy badawcze, zdobywają wiedzę i doświadczenie, które będą mogli wykorzystać po powrocie do kraju.

Z niekorzystną sytuacją mamy do czynienia wtedy, kiedy młode i dobrze wykształcone osoby opuszczają kraj z takim nastawieniem, że już tu nie wrócą.

Trzeba zatem tworzyć warunki zachęcające do powrotu, dlatego uruchomiliśmy program grantów dla osób, które chciałyby powrócić do Polski po studiach zagranicznych, zwłaszcza doktorskich. O takie granty mogą się także ubiegać posiadacze doktoratów w kraju. Są to trzyletnie granty, dające możliwość ustabilizowania sytuacji finansowej i rozpoczęcia normalnej pracy naukowej. Rozwiązuje to – przynajmniej częściowo – problem braku pieniędzy na zatrudnianie młodych pracowników naukowych przez polskie instytucje.

Drugim – poza kwestiami bytowymi – motywem wyjazdów zagranicznych są znacznie lepsze warunki pracy i rozwoju, jakie oferują zagraniczne uczelnie i ośrodki naukowo-badawcze. Nasze zaniedbania w tej dziedzinie są wieloletnie i nie da się ich nadrobić w kilka miesięcy. Ten rząd jest pierwszym gabinetem w wolnej Polsce, który podjął decyzję, że co roku nakłady na badania naukowe finansowane z budżetu państwa będą zwiększane o 25% w stosunku do roku 2005. Założenie to jest realizowane już w tegorocznym budżecie. Będzie więcej pieniędzy na wynagrodzenia i aparaturę, wdrożone zostaną także skuteczniejsze mechanizmy selekcji, żeby pieniądze trafiały do najlepszych zespołów i na realizację przynoszących największy pożytek projektów badawczych.

W ciągu kilku lat powinniśmy osiągnąć istotną, widoczną poprawę jakości badań naukowych i warunków pracy w sektorze. To zostanie zapewne dostrzeżone przez naukowców – tych, którzy myślą o wyjeździe i tych, którzy dziś są za granicą. Jednym z me-



chanizmów, które mają poprawić jakość pracy środowiska naukowego w Polsce, jest wymiana zagraniczna, a więc wyjazdy naszych naukowców i wizyty gości zagranicznych w naszym kraju. Na początku czerwca odbyła się uroczystość przyznania kilkudziesięciu młodym polskim naukowcom stypendiów Fulbrighta. W tym samym czasie żegnaliśmy amerykańskich naukowców, którzy przez pół roku (niektórzy znacznie dłużej) prowadzili w Polsce badania i wykłady. Drugim istotnym czynnikiem będzie udział w 7. Programie Ramowym UE, który łąda moment zostanie uchwalony przez Parlament Europejski, a znacznie funkcjonować 1 stycznia 2007 r. To będzie zastrzyk finansowy, o jakim polska nauka dotąd nie mogła nawet marzyć. Trzecim elementem jest uruchomienie współpracy nauki z gospodarką.

**Czy Polska może być krajem atrakcyjnym dla naukowców z innych krajów?**

Polska jest atrakcyjna, o czym świadczą uzyskiwane tu przez cudzoziemców doktoraty i habilitacje. Li-



sta krajów, z których do Polski przyjeżdżają ludzie po wiedzę i po to, żeby pracować naukowo – jest dość długa. W większości są to kraje leżące na wschód od Polski. Moglibyśmy zapraszać i przyjmować więcej osób, ale ogranicza nas szczupłość środków finansowych przeznaczonych na ofertę stypendialną. Wspomagają nas na tym polu fundacje.

### **Jaki jest generalny model rozwoju nauki w Polsce?**

Nauka powinna być lepiej finansowana (bynajmniej nie wyłącznie ze środków budżetowych), lepiej zarządzana i bardziej związana z potrzebami gospodarki. Gospodarka powinna w znacznie większym stopniu korzystać z krajowych osiągnięć naukowych oraz aktywnie zabiegać o dostarczanie jej nowych, prorozwojowych rozwiązań. Trzeba też zwiększyć możliwości absorpcji funduszy unijnych, które są przeznaczone na badania naukowe. Obecnie nasza nauka nie jest w stanie efektywnie wykorzystać wszystkich środków, jakie mogłaby mieć do dyspozycji. Rozwijamy działalność Krajowego Punktu Kontaktowego, który jest swoistą poradnią dla osób i instytucji ubiegających się o środki w ramach 7. Programu Ramowego. Potrzebna jest – i będzie realizowana – szeroka kampania informacyjna skierowana do potencjalnych beneficjentów tego programu. Zamierzamy zachęcać uczelnie do tworzenia specjalnych komórek, które będą się zajmować pozyskiwaniem środków i zarządzaniem nimi. Zamierzamy też przeznaczyć sporo pieniędzy na pomoc techniczną. Efektem tych wszystkich działań ma być stan, w którym każdy dobry projekt będzie mógł znaleźć finansowanie, a jednocześnie efekty pracy naukowców będą mogły łatwo i szybko trafić do gospodarki. Oczywiście, nie mamy zamiaru rezygnować z badań podstawowych, ale w tej dziedzinie zaniedbania wydają się nieco mniejsze i mniejsze zmiany są potrzebne.

Jesienią odbędzie się wielka, międzynarodowa konferencja, podczas której przedstawiony zostanie 7. Program Ramowy. Mamy zamiar dotrzeć z informacją o pieniądzach i metodach ich pozyskiwania do wszystkich zainteresowanych. Jesteśmy też przygotowani do zmiany sposobu liczenia kosztów badań, co powinno pozwolić w korzystniejszy sposób rozliczać się z pozyskanych środków. Obecnie koszty badań w Polsce są znacznie niższe niż na Zachodzie. Z powodu niskich stawek do tej pory otrzymywaliśmy na takie same badania znacznie mniej pieniędzy.

### **Jakimi narzędziami można oddziaływać na przedsiębiorców, żeby ich zachęcać do korzystania z wyników badań naukowych?**

Podstawowe narzędzia mają charakter informacyjny. Dlatego powołaliśmy specjalny zespół przygotowujący kampanię informacyjną skierowaną do środowisk gospodarczych i naukowych, która ma wskazywać korzyści płynące z ich współpracy.

### **W jaki sposób określane są priorytety w finansowaniu badań naukowych?**

Chcemy odejść od uznaniowego preferowania pewnych dziedzin. Do wyznaczania priorytetów w rozwoju nauki podchodzimy w sposób naukowy. Służy temu Narodowy Program Foresight Polska 2020. Składa się on z czterech podstawowych pól badawczych: Zdrowie i Życie, Zrównoważony Rozwój, Technologie Informacyjne i Telekomunikacyjne oraz Bezpieczeństwo.

### **Jakie powinny być mechanizmy selekcji placówek naukowo-badawczych?**

Co cztery lata przeprowadzana jest ocena parametryczna tych placówek. Ich finansowanie ze środków publicznych będzie się odbywać według kategorii uzyskanej w wyniku tej oceny. Zdecydowanie odchodzimy od modelu, w którym środki dzieli się „sprawiedliwie”, pomiędzy wszystkich potrzebujących, a w efekcie każda placówka dostaje ich za mało, żeby efektywnie działać, a za dużo, żeby ją zlikwidować. Wprowadzimy do nauki mechanizm rynkowy: kto będzie spełniał jasno określone kryteria, ten dostanie pieniądze publiczne. Pozostałe jednostki nie zostaną zlikwidowane decyzją administracyjną. Będą musiały zabiegać o środki na dalszą działalność poza budżetem państwowym. Podstawą prawną powyższych zmian będą przyjęte kilka miesięcy temu przez rząd założenia reformy sektora badawczego. W tej chwili przygotowywane są projekty ustaw. Opinie środowisk naukowych są bardzo pozytywne. Czy praktyczne poparcie dla realizacji tej reformy będzie równie silne i jednorodne – czas pokaże.

### **Czy możemy się spodziewać powstawania w Polsce kampusów uniwersyteckich?**

W nieodległej przyszłości – raczej nie. To wymaga ogromnych pieniędzy. Obecnie dostępne środki są wykorzystywane na bieżącą działalność uczelni. Historyczne uwarunkowania rozwoju polskich uczelni wpłynęły na ich obecną strukturę geograficzną. Młodsze uczelnie w Ameryce nie borykają się z podobnymi problemami. Uniwersytetu Warszawskiego nie da się skoncentrować w jednym miejscu. Natomiast nowe uczelnie, jak np. w Olsztynie – mają bardzo zwartą strukturę, właśnie w stylu amerykańskiego kampusu. Jest to wynik świadomych decyzji, jakie zostały podjęte na etapie planowania. Model kampusowy ma zresztą swoich krytyków, którzy uważają, że izolowanie się od normalnego miejskiego życia wcale nie jest korzystne dla uczelni, studentów i pracowników naukowych. Miasta także raczej na tym tracą niż zyskują. W ostatecznym rachunku decyduje historia, przypadek i, zwłaszcza w dzisiejszych realiach, cena gruntu. Być może z czasem uczelniom będzie się opłacało wprowadzić z centrum na tańsze tereny i przy okazji dojdzie do koncentracji.

Problemem znacznie istotniejszym od rozproszenia jest generalny niedobór powierzchni, zwłaszcza dydaktycznych, na jaki cierpią polskie uczelnie. Bardzo szybko rosnąca liczba studentów wymusza inwestycje budowlane, a przez to brakuje środków na wyposażenie naukowe i pensje dla pracowników.

### Jaki powinien być model uniwersytetu?

Uniwersytet jest miejscem, gdzie poszukuje się nie tylko odpowiedzi na pytanie „jak”, ale także na pytanie „dlaczego”. Jest to tzw. model Humboldta: uniwersytet jako coś znacznie więcej niż tylko szkoła zawodowa, przekazująca określone umiejętności. Ma to być także miejsce, gdzie młodzi ludzie po prostu uczą się myśleć i rozumieć świat. Do tego konieczne są badania naukowe stanowiące podstawę dydaktyki.

### A co z finansowaniem studiów?

W konstytucji jest jasno powiedziane, że nauka w Polsce jest bezpłatna, zatem państwo musi finansować studia. Ponieważ środki, jakie możemy przeznaczyć na ten cel, są ograniczone, ci, którzy nie dostaną się na uczelnie państwowe, podejmują studia odpłatne w prywatnych uczelniach. Wbrew niektórym opiniom nie jest to rozwijanie całkowicie wadliwe. Mamy do czynienia z mechanizmem alokacji określonych i ograniczonych środków w taki sposób, żeby trafiły do osób, które wykorzystają je z największym pożytkiem. Na bezpłatne studia dostają się przecież najlepsi. Dzięki nowej maturze i likwidacji egzaminów wstępnych system rekrutacji stał się znacznie bardziej przejrzysty i sprawiedliwy.

Oczywiście, warunki, w jakich zdobywa się wykształcenie podstawowe i średnie, nie są wszędzie w Polsce takie same. Stanowi to poważne wyzwanie cywilizacyjne. Należy wyrównywać poziomy edukacji, ale z tego nie wynika, że powinniśmy przyjmować na najlepsze, bezpłatne, państwowe uczelnie kandydatów pochodzących z mniejszych ośrodków tylko dlatego, że im trudniej było osiągnąć dobre wyniki na maturze. To są dwa odrębne zagadnienia: jak uczą szkoły podstawowe i średnie oraz komu możemy zaoferować miejsce w najlepszych uczelniach. O pierwszym zagadnieniu należy rozmawiać z ministrem edukacji narodowej, ja natomiast odpowiadam za dystrybucję dobra rzadkiego, jakim są miejsca w państwowych uczelniach wyższych. W tej dziedzinie jestem zwolennikiem dystrybucji opartej na kryteriach merytorycznych. Problem finansowania studiów jest z tym związany dosyć luźno: w każdym modelu pieniędzy będzie z grubsza tyle samo, ale to nie pieniądze powinny decydować o tym, kto będzie studiował w najlepszych uczelniach, tylko potencjał intelektualny przyszłego studenta.

Dziś jest tak, że dostać się na studia może każdy, kto dobrze zda maturę, ale nie każdemu jednakowo łatwo jest studiować. Tym, którzy mieszkają w du-

żych miastach, jest łatwiej i tej różnicy nie da się radykalnie zniwelować. Zawsze mieszkanie poza domem rodzinnym będzie droższe i mniej wygodne, zawsze też koszty utrzymania w wielkim mieście będą wyższe niż na prowincji. Częściowym rozwiązaniem tego problemu jest system stypendiów.

Docelowy model przewiduje możliwość podejmowania bezpłatnych studiów na państwowej uczelni przez każdego, kto chce studiować. Wymagać to będzie ogromnego wzrostu liczby miejsc w uczelniach wyższych. Drugą istotną zmianą powinna być dostępność rzetelnej informacji o rynku pracy. Studiuje się bowiem co najmniej z dwóch powodów: żeby więcej wiedzieć i żeby zdobyć zawód. Kandydaci na studentów powinni podejmować decyzje o wyborze kierunku studiów na podstawie wiedzy o tym, jakie będą mieli szanse znalezienia pracy. Oczywiście, każdemu wolno wybrać np. archeologię śródziemnomorską, ale dobrze by było, żeby zanim się zdecyduje na taki kierunek wiedział nie tylko, ilu jest kandydatów na jedno miejsce, ale także ilu absolwentów znalazło potem pracę w zawodzie.

W Polsce niezwykle szybko wzrosła liczba maturzystów kontynuujących naukę; tzw. współczynnik skolaryzacji wynosi 52%. To bardzo dobry wynik w skali Europy. Kraje znacznie od nas ludniejsze (np. Turcja) mają mniej studentów. Mniej studentów mają też Niemcy, które są od nas i ludniejsze, i bogatsze. Odrębnym zagadnieniem jest jakość oferowanego wykształcenia. Dziś w zasadzie każdy może studiować – choć nie każdy za darmo – jednak poziom niektórych uczelni, zwłaszcza niepublicznych, jest niski.

Poprawie tego stanu rzeczy służy system akredytacji, który funkcjonuje już od kilku lat i nadal jest ulepszany. Efekty nie są jeszcze spektakularne, ale poziom studiów powoli się podnosi. Szkoły, które nie spełniają podstawowych kryteriów, są eliminowane. Jednak najważniejszym mechanizmem selekcji stanie się zapewne rynek: szkoły, których absolwenci nie będą mogli znaleźć zatrudnienia, stracą z czasem studentów, nawet gdyby państwowa komisja akredytacyjna nie dopatrzyła się w ich działalności przesłanek do zamknięcia.

### **Czy absolwenci uczelni nie powinni zdawać sobie sprawy z tego, że są powołani do tworzenia miejsc pracy, a nie tylko oczekiwać, aż ich ktoś zatrudni?**

To jest wyzwanie, z którym uczelnie nie zaczęły się jeszcze mierzyć. Wprawdzie większość ludzi i dziś, i w przewidywalnej przyszłości to pracobiorcy, ale studentów powinno się uczyć samodzielności i przedsiębiorczości – nie tylko na kierunkach związanych z ekonomią i zarządzaniem.

### **Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

# Szkolnictwo wyższe w Polsce wobec globalizacji

*Roman Patora*

Polska w Unii Europejskiej wystawiona jest na szeroką konkurencję. Można postawić tezę, że wejście do Unii Europejskiej sprzyja podwyższeniu konkurencyjności w zakresie kształcenia zasobów ludzkich. Najważniejszym wyzwaniem w zakresie kształcenia konkurujących ze sobą kadr pozostaje globalizacja. Globalizacja oznacza powstawanie ponadnarodowych społeczeństw połączonych przede wszystkim więziami gospodarczymi i politycznymi. Procesy globalizacji są wszechstronne i dotyczą kilku sfer – politycznej i prawnej, rynkowej i technologicznej oraz społeczno-kulturowej. Kształcenie w XXI wieku musi sprostać wyzwaniom globalizacji. Chodzi o przygotowanie ludzi do działania w wielokulturowym otoczeniu. W globalizującym się świecie pracownicy muszą być przygotowani do współpracy z ludźmi reprezentującymi różne wartości i postawy. Wymaga to zmiany dotychczasowych postaw oraz nabycia nowej wiedzy i umiejętności.

W sferze postaw potrzebna jest tolerancja, elastyczność i otwartość na inne wartości. Tolerancja jest potrzebna do akceptacji działań w grupach bardzo różniących się ludzi. Elastyczność wiąże się z ograniczeniem własnych przyzwyczajęń społeczno-kulturowych i gotowością do zmiany postaw potrzebnych do osiągnięcia kompromisu z ludźmi należącymi do innego kontekstu kulturowego. Otwartość na inne wartości to postawa zakładająca zrelatywizowanie własnej kultury. Umożliwia ona dialog z innymi kulturami, co oznacza dopuszczanie możliwości działania w warunkach innych wartości, norm i wzorów zachowań. Postawy tolerancji i otwartości nie oznaczają całkowitego kosmopolityzmu – wyzbycia się własnych wartości narodowych. Potrzebna jest harmonia między przynależnością do własnej kultury i otwartością oraz dążeniem do rozumienia innych kultur.

Przemiany w społeczności europejskiej dotyczą szczególnie międzynarodowienia handlu, tworzenia społeczeństwa informacyjnego i ciągłego postępu naukowo-technicznego.

Skutkami tych przekształceń są zmiany w charakterze pracy i organizacji produkcji i konieczność dostosowania się pracowników do nowych technologii.

Umieędzynarodowienie handlu znosi granice między poszczególnymi rynkami pracy, przybliżając powstanie światowego rynku zatrudnienia. Komisja

Europejska przyjęła opcję otwarcia na świat uwzględniając ochronę europejskiego modelu społecznego. Oznacza to podnoszenie ogólnego poziomu kwalifikacji tak, by nie dopuścić do powiększania się podziałów społecznych i rozpowszechniania się nastrojów niepewności wśród obywateli.

Przyrost wiedzy naukowej, jej zastosowanie w metodach produkcji, rozwój techniki, coraz bardziej skomplikowane wyroby, które są jego efektami, wywołują w społeczeństwie poczucie niepokoju i obawy wymagające wyjaśnienia.

Wiedza ogólna i specjalistyczna zawodowa jest niezbędna do skutecznego funkcjonowania w zglobalizowanym świecie. Ogólna pozwala na identyfikację i utrzymanie tożsamości w warunkach międzynarodowych oraz zaznajomienie się z innymi krajami. Specjalistyczna jest związana ze skutecznym wykonywaniem obowiązków zawodowych.

Wiedza powinna przekładać się na umiejętności. Znajomość teorii jest niewystarczająca, konieczne jest nabywanie doświadczeń i kompetencji. Dlatego do działania w międzynarodowym kontekście potrzebne są kontakty z ludźmi z wielu krajów, nie wystarcza jedynie wiedza o innych kulturach, potrzebna jest komunikacja i ćwiczenie umiejętności.

Kształcenie w XXI wieku wymaga nauczania poszanowania zasad demokracji, społeczeństwa obywatelskiego i systemu wolnorynkowego. Ludzie muszą rozumieć zasady systemu pluralistycznego w sferze politycznej i gospodarczej. Potrzebne jest również kształtowanie postaw zaangażowania w życie społeczno-polityczne.

Współczesna edukacja wymaga również wiedzy i umiejętności komunikacyjnych. Społeczeństwa informacyjne i masowe muszą składać się z jednostek potrafiących szybko i efektywnie przetwarzać informacje. W warunkach złożoności i wzrostu liczby informacji potrzebne są umiejętności kumulowania, selekcjonowania i przetwarzania rosnącej liczby informacji.

Raport UNESCO wymienia cztery filary edukacji:

- Uczyć się, aby wiedzieć.
- Uczyć się, aby działać.
- Uczyć się, aby żyć wspólnie, uczyć się współzycia z innymi.
- Uczyć się, aby być.

Na rozwój systemu szkolnictwa wyższego wpływa bardzo wiele czynników. Do najważniejszych należą czynniki prawno-administracyjne, ekonomiczne oraz demograficzne. Czynniki prawno-administracyjne obejmują prawo regulujące działalność szkół wyższych, prawo o nadawaniu stopni naukowych oraz regulacje dotyczące zatrudnienia pracowników naukowych i statusu szkół wyższych. Czynniki ekonomiczne mające wpływ na szkolnictwo wyższe to np. koszty kształcenia, PKB na jednego mieszkańca czy poziom bezrobocia. Szczególny nacisk został położony w tym artykule na analizę zmiennych demograficznych, takich jak: liczba osób w wieku szkolnym, stopień skolaryzacji społeczeństwa czy liczba maturzystów.

Polski system edukacyjny jest więc konfrontowany z wymogami europejskimi i tylko od uczelni zależy, czy sprostają stawianym wymaganiom i poradzą sobie z konkurencją renomowanych ośrodków naukowych. Dlatego też głównym problemem uczelni jest jakość edukacji.

Uczelnie, w których jakość kształcenia jest na wysokim poziomie, łatwiej dostosują się do wymagań Unii Europejskiej.

W polskim systemie kształcenia dokonały się znaczące przekształcenia dostosowujące system do warunków integracji z Unią Europejską. W Polsce dokonuje się reforma edukacji na poziomie podstawowym i średnim. Jednak najistotniejsze zmiany zostały przeprowadzone w systemie kształcenia wyższego oraz w systemie doskonalenia kwalifikacji zawodowych. Co najważniejsze, zmiany te dokonywały się w sposób zdecentralizowany i ciągły, nie opierały się na dyrektywach i decyzjach centralnych urzędów, lecz były rezultatem wzrostu popytu i zmiany jego struktury oraz dostosowań podmiotów edukacyjnych. Najważniejszą chyba zmianą był szybki wzrost osób zdobywających wyższe wykształcenie. Wskaźnik skolaryzacji w ciągu dekady wzrósł aż o 300%, osiągając około 40%. Oznacza to, że obecnie uczy się trzykrotnie więcej studentów w wieku 19–26 lat niż w roku 1989. Zmiana ta była możliwa dzięki rozwojowi niepublicznych szkół wyższych. Obecnie działa ich ponad 200 i kształcą około 40% wszystkich studentów. Zmiana warunków instytucjonalno-prawnych przyczyniła się również do uelastycznienia systemu kształcenia. Rozwinęło się kształcenie dwustopniowe, studenci uzyskują po trzech latach nauki tytuł licencjata lub inżyniera, a tytuł magistra po kolejnych dwóch latach po ukończeniu studiów uzupełniających. Na skutek wzrostu popytu gospodarki na kształcenie na kierunkach ekonomicznych bardzo szybko wzrosła liczba studentów takich kierunków, jak: zarządzanie i marketing czy finanse i bankowość. Dzięki decentralizacji systemu edukacyjnego – wzmocnieniu autonomii szkół wyższych i przekazaniu części uprawnień z administracji centralnej do jednostek samorządowych dokonały się istotne zmiany w programach kształcenia. Specjalności i przedmioty są coraz lepiej dostosowane do potrzeb gospodarki. W szkołach wyższych rozwijane są kontakty z pracodawcami, a praktyki zawodowe są związane z przyszłym zawodem studentów. Coraz czę-

ściej programy konstruowane są pod kątem przekazywania kompetencji zawodowych, a nie tylko wiedzy teoretycznej. Widoczne jest również otwarcie się szkół wyższych na kontakty zagraniczne, szczególnie z krajami Unii Europejskiej. W wielu programach nauczania nacisk został położony na kształcenie umiejętności językowych oraz informatyki, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji przez internet. Pojawia się coraz większa liczba wykładowców obcojęzycznych i przedmiotów z angielskim, niemieckim lub francuskim językiem wykładowym. Na poziomie średnim i wyższym pojawiły się programy dotyczące rozwoju demokracji i społeczeństwa obywatelskiego oraz zagadnień kontaktów międzynarodowych. Programy większości szkół wyższych zostały częściowo zaadaptowane do możliwości kształcenia studentów zachodnioeuropejskich, przede wszystkim przez wdrożenie europejskiego systemu transferu punktów ECTS. Rozwija się wymiana studentów w ramach programów europejskich, w tym Sokrates-Erasmus oraz wymiany indywidualnej z uczelniami europejskimi i pozaeuropejskimi. Najważniejszym ograniczeniem jest tutaj cały czas bariera językowa. Takie kontakty najbardziej przyczyniają się do włączania polski w paneuropejski system kształcenia.

Reasumując, wśród najważniejszych wyzwań dla polskiego szkolnictwa wyższego w warunkach globalizacji znajdują się przede wszystkim problemy efektywnego włączenia w system Unii Europejskiej zgodnie z Traktatem Bolońskim, jakości kształcenia oraz przygotowania absolwentów do podejmowania konkurencji na globalnym rynku pracy, gdzie kluczowymi kompetencjami obok wiedzy profesjonalnej będzie znajomość języków obcych i doświadczenie międzykulturowe.

dr hab. Roman Patora  
rektor, profesor Społecznej Wyższej  
Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BUGIEL J., *Psychospołeczne determinanty podjęcia studiów w uczelni technicznej*, [w:] *Uczelnia a procesy kształcenia*, Wyd. AGH, Kraków 1997.
- [2] DZIEWULAK D., *Polityka oświatowa Wspólnoty Europejskiej*, Wyd. UW, Warszawa 1994.
- [3] *Deklaracja Bolońska, Proces Boloński, Komunikat Praski i Berliński* – tekst dostępny w internecie.
- [4] PATORA R., *Kształtowanie rynku szkolnictwa wyższego. Polska i Ukraina w drodze do Unii Europejskiej*, TNOiK, Toruń-Łódź 2002.
- [5] *Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku pod przewodnictwem Jacquesa Delors'a. Edukacja – jest w niej ukryty skarb*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Wydawnictwa UNESCO 1998.
- [6] STALEWSKI T., *Kształcenie i zawód specjalisty zarządzania. Absolwenci wybranych szkół zarządzania z lat 1976-1995*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2000.
- [7] STRUŻYNA T., *Edukacyjne metamorfozy*, „Głos Nauczycielski”, 5/1996.
- [8] TADEUSIEWICZ G., *Edukacja w Europie*, PWN, Warszawa-Łódź 1997.

# Strategie z perspektywy sieci – nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego

*Jerzy Niemczyk*

## Wstęp

**I**stotnym problemem pojawiającym się obecnie w zarządzaniu strategicznym jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy strategie działania przedsiębiorstw w erze sieci są tylko inną formą wcześniejszych ujęć strategii, czy może już są jakościowo nowym spojrzeniem. W artykule przyjęto hipotezę, że w dobie dominacji w gospodarce sieci międzyorganizacyjnych obowiązywać winno nowe spojrzenie na strategię – spojrzenie właśnie z perspektywy sieci.

Celem artykułu jest przedstawienie na tle wcześniejszych prób definiowania strategii – podejścia do strategii z perspektywy sieci, z kolei – zdefiniowanie założeń tego podejścia oraz podanie aktualnej w tym nowym podejściu definicji strategii. Pewną innowacją będzie próba wykorzystania do opisu tego ujęcia także dorobku ekonomii.

## Dotychczasowe ujęcia zarządzania strategicznego

**P**roblemem natury metodologicznej w analizie działań w wymiarze strategii jest przyjęcie jej określonej definicji. Z tym jednak nawet specjaliści od zarządzania strategicznego radzą sobie różnie. Poszczególne definicje różni kontekst odniesienia, struktura wewnętrzna, zawartość czynnika racjonalności, stopień określoności, czy hierarchia wartości jej składowych. Wydaje się jednak, że najważniejsze różnice występują na poziomie szkół zarządzania strategicznego. Innymi słowy, na sposób definiowania strategii największy wpływ mają założenia konkretnego paradygmatu zarządzania strategicznego.

Spośród wielu różnych klasyfikacji szkół zarządzania strategicznego [Matché, 1987; Mintzberg, 1994; Obłój, 1998; McKiernan, 1997; Stabryła, 2000; Mintzberg i inni, 1998, za: Rokita, 2003; Allaire, Firsirotu, 2000; Teece, Pisano, Shuen, 2000, s. 353] jako modelowy w artykule przyjęto przekrój zaproponowany przez P. McKiernana i K. Obłoja. Ci autorzy wyliczają w zarządzaniu strategicznym nurty: planistyczny, behawioralny i ewolucyjny, pozycyjny, nurt zasobów oraz umiejętności i uczenia się.

Pierwszy z nurtów, nurt planistyczny czerpał inspirację przede wszystkim z ekonomii neoklasycznej, czyli ekonomii poszukującej m.in. odpowiedzi na pytania: co, ile, jak? Dla neoklasyków przedsiębiorstwo

było w tamtym okresie tylko jednostką przekształcającą nakłady (*input*) w określone efekty (*output*). Strategia w tym układzie była przede wszystkim planem skutecznego i racjonalnego osiągania ustalonych *ex ante* celów [Ansoff, 1965; Learned, 1965]. W pewnym stopniu strategia była tu sposobem rozwiązania dylematów alokacji materialnych zasobów wewnętrznych w wymiarze czasowo-przestrzennym. Optymalizacja rozmieszczenia zasobów wewnętrznych w celu uzyskania określonej sprawności jest nawiązaniem do zaproponowanej ponad dwa wieki wcześniej przez D. Ricardo renty uzyskiwanej z posiadania kapitału, ziemi i pracy.

Kolejny nurt zarządzania strategicznego – nurt pozycyjny, przyjął inną bazę interpretacji źródeł potencjalnej efektywności. W tym nurcie nawiązano do prac E.H. Chamberlina dotyczących teorii przewagi monopolistycznej [Chamberlin, 1933]. Przedsiębiorstwo czerpie dodatkowe dochody (rentę Chamberlinowską) nie dzięki posiadanym zasobom, ale dzięki swojej szczególnej pozycji na rynku. U źródeł powstania pozycyjnego nurtu w zarządzaniu strategicznym była, według B. Glińskiego, B. Kuca i M. Fołtyn, także koncepcja monetaryzmu. „Skoro niewidzialna ręka rynku wychodzi na pierwszy plan, to trzeba lepiej wykorzystać czynnik konkurencji i Porter tę szansę wykorzystał” [Gliński, Kuc, Fołtyn, 2000, s. 269]. Monetaryzm (koniec lat 70. ubiegłego wieku) to także koncepcja należąca do neoklasyki ekonomii, czyli do nurtu podejmującego problemy alokacji zasobów na rynku, a mniej zainteresowanego samą istotą przedsiębiorstwa. Pojęcie sektora, otoczenia dalszego, czy pozycji konkurencyjnej to swoiste przestrzenie alokacji tychże zasobów, a zarazem to swoiste instytucje kształtujące pewne rozwiązania strategiczne. Strategia w ujęciu pozycyjnym definiowana jest najczęściej jako pozycja organizacji względem otoczenia konkurencyjnego. Przybiera ona formę strategii konkurencyjnej, a praktycznie sprowadza się do wyboru pomiędzy strategią kosztową a strategią wyróżniania. W dalszym jednak ciągu zarządzanie strategiczne jest tutaj działaniem, które winno być *ex ante* ustalone i później konsekwentnie wdrażane. Ponieważ istotnym wyznacznikiem sieci międzyorganizacyjnych jest pozycja poszczególnych węzłów, stąd rozwiązania ujęcia pozycyjnego mogą być adoptowane przez podejście do zarządzania strategicznego z perspektywy sieci.

Teorie behawioralne w zarządzaniu strategicznym pojawiły się równoległe z podejściem pozycyjnym.



I w swej istocie nawiązują do tego samego typu źródła sprawności przedsiębiorstwa. Jest to także przykład czerpania z renty Chamberlinowskiej. W nurcie behawioralnym pozycja danej organizacji jest wyznaczana przez jej zdolności do implementowania w toku różnych społecznych interakcji – strategii działania. Behawioryzm w swej istocie zakłada, że świadomość człowieka jest niedostępna naukowemu poznaniu, a o człowieku wiemy tylko tyle, że reaguje on na określone bodźce. W praktyce badawczej sprowadza się to do badania procesów uczenia się przez ludzi pewnych zachowań w wyniku odpowiedzi na bodźce płynące z otoczenia. A w praktyce zarządzania, w tym zarządzania strategicznego jest to badanie przebiegu procesów podejmowania decyzji. Strategia w tym ujęciu ma charakter strategii, która powstaje raczej w trakcie działania, rzadko przed jego podjęciem. Menedżerowie tych organizacji uczą się w działaniu. Nie jest to jednak forma uczenia cechująca obecne nurty organizacji uczących się. Menedżerowie doby podejścia behawioralnego uczą się zachowań, skutecznych praktyk, pewnych rutyn i technik radzenia sobie ze złożonością otoczenia. Jest to najczęściej forma biernego przyswajania pewnych wzorców, pozbawiona w wielu przypadkach głębszych refleksji [*Filozofia a nauka*, 1987, s. 48]. Sieci międzyorganizacyjne to jednak nie tylko menedżerowie. To także koalicje, frakcje, procedury negocjacji i konsultacji. Poza tym w sieciach mamy także do czynienia z permanentnym problemem nauk o zarządzaniu związanym z ograniczeniami transferowalności zachowań menedżerów na zachowania organizacji. W tej sytuacji narzędzia analizy behawioralnej nie do końca okazują się przydatne. Szczególnie cennym z punktu widzenia sieci jest przyjmowany w tym nurcie za podstawę procesów decyzyjnych swoisty inkrementalizm. Taka „strategia (w tym nurcie – przypis autora) jest równie często wynikiem świadomego wyboru, jak i wynikiem faktów dokonanych, które następnie strategia racjonalizuje i uzasadnia” [*The Elgar Companion* 1994].

Wart podkreślenia, szczególnie w kontekście badania rozwiązań sieciowych, jest kolejny nurt zarządzania strategicznego – nurt zasobowy.

Podejście zasobowe zajmuje się podstawowymi czynnikami rozwoju organizacji. Na plan pierwszy wśród tych czynników wysuwa zasoby organizacji. Koncepcja ta nawiązuje do prac E. Penrose [Penrose, 1959]. Wskazywała ona na siłę zasobów wewnętrznych w kreowaniu wzrostu organizacji. Firma jest tutaj wiązką zasobów w procesie ciągłego rozwoju. Koncepcję E. Penrose można ułożyć w zbiorze neoklasycznych ujęć ekonomii powstałych w latach 50. ubiegłego wieku. Niemniej koncepcja ta nawiązuje wprost do idei renty Ricardiańskiej zakładającej, że to właśnie zasoby (ich własność) są źródłem przyrostu bogactwa. W ujęciu zasobowym jedynie lista zasobów została wydłużona, między innymi o zasoby niematerialne. Jest to w pewnym stopniu odejście od renty Chamberlinowskiej sugerującej, że źródłem nadwyżki jest pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym. W tym podejściu strategia jest specyficzną wiązką zasobów (w tym zasobów niematerialnych) danej organizacji. Ujęcie zasobowe jest nurtem rozwijającym się wyjątkowo dynamicznie. Ale jest jednocześnie nurtem pełnym sprzeczności. Podobnie jak wcześniejszy nurt pozycyjny, ujęcie zasobowe wskazuje na jedno źródło czynników rozwoju. Tym razem są to czynniki endogenne. Czy zatem otoczenie jako źródło szans nie jest już istotne? Poza tym wiele wątpliwości związanych jest z iteracyjnie wyliczanymi rodzajami zasobów i ich cechami. Ujęcie zasobowe dołożyło bowiem do klasycznych zasobów organizacji, czyli: ludzi, zasobów materialnych i zasobów finansowych (w ekonomii byłyby to praca, kapitał i materia) zestaw niedostatecznie sprecyzowanych zasobów niematerialnych. Także zawarte w literaturze propozycje kryteriów oceny tych zasobów nie do końca są przejrzyste i jednoznaczne. Pewnych podstaw do falsyfikacji niektórych założeń tego nurtu dostarczają przedsiębiorstwa, które według kryteriów ujęcia zasobowego nie posiadają kluczowych zasobów, czy kompetencji, a mimo to istnieją.

Nurt zasobowy jest ostatnim historycznie nurtem wskazywanym w literaturze zarządzania strategicznego. Wielu autorów twierdzi, że w obecnym czasie ten nurt w dalszym ciągu wpływa na rozwój zarządzania

**Tab. 1. Sporne kwestie i sposoby ich rozwiązywania w ujęciach zarządzania strategicznego**

Ujęcia nauk zarządzania strategicznego	Cechy strategii wygrywającej	Wygrywającym jest...
Ujęcie planistyczne	Strategia maksymalnie dopasowana do otoczenia i zorientowana na maksymalizowanie zysków z posiadanych zasobów	Wygrywa ten, kto najlepiej rozmieścił zasoby, ma największe zyski i dodatkowo sporządził plan ich osiągnięcia
Ujęcie pozycyjne	Strategia zorientowana na zajęcie określonej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym i maksymalizowanie zysków związanych z zajmowaniem tej pozycji	Wygrywa ten, kto zajmie najlepszą pozycję w otoczeniu dalszym, sektorze, regionie itp.
Ujęcie behawioralne	Strategia inkrementalna zorientowana na ograniczanie zachowań oportunistycznych konkurentów i współpracowników	Wygrywa ten, kto potrafi prowadzić negocjacje, gry konkurencyjne; ten, kto opanuje pewne rutyny i dodatkowo potrafi inkrementalnie myśleć o strategii
Ujęcie zasobowe	Strategia zorientowana na określoną wiązkę zasobów niematerialnych i na maksymalizowanie z nich zysków	Wygrywa ten, kto posiada unikatowe, przyszłościowe, uniwersalne i wnoszące dużą wartość dodaną zasoby

Źródło: opracowanie własne.

strategicznego. Wielu autorów jednak sugeruje konieczność wypromowania nowego podejścia do strategii. Podejścia – które byłyby adekwatne do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i dynamicznie zmieniającego się przedsiębiorstwa. Tym podejściem mogłoby być podejście do strategii z perspektywy sieci.

### Ujęcie zarządzania strategicznego z perspektywy sieci międzyorganizacyjnych

**W** literaturze można już znaleźć kilka koncepcji starających się kierunek myślenia o strategii z perspektyw sieci uwzględnić. Nie są to jednak na tyle rozwinięte teorie, aby mogły być uznane już za osobne (kolejne) podejście w zarządzaniu strategicznym.

D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen wskazują na dynamiczne zdolności (nawiązując do prac Nelsona, Wintera i Schumpetera) jako na kolejny etap myślenia strategicznego. Według tych autorów do dynamicznych zdolności należą zdolności do: rekonfigurowania, zmiany kierunków działania, przekształcania, przybierania nowych kształtów, czy integrowania istniejących kompetencji z zewnętrznymi zasobami [Teece, Pisano, Shuen, 2000, s. 339].

W podobnym duchu formułuje swoją propozycję zarządzania dynamicznego A. Koźmiński. Jest to zarządzanie sprowadzające się do trafnego rozpoznawania migracji wartości, opracowania i aktualizowania w sposób ciągły modeli biznesu, ciągłej pracy w zakresie innowacji produktowych i procesowych oraz posiadania systemów wytwarzania na poziomie światowym [Koźmiński, 2004, s. 136].

W tym kontekście mieści się także sama koncepcja modeli biznesowych. W dzisiejszym zarządzaniu jest to koncepcja lokująca się najbliżej myślenia perspektywą innowacji Schumpetera i tzw. Schumpeterowskiego świata (takim określeniem D. Teece, G. Pisano, A. Shuen określają otoczenie, w którym konkurencja dotyczy głównie innowacji, rywalizacja ma charakter cenowy, wzrasta liczba bankructw, powrotów, ale i twórczej destrukcji [Teece, Pisano, Shuen, 2000, s. 334]. Jednocześnie jest to koncepcja zbieżna w swej istocie z dynamicznymi zmianami w otoczeniu. W bardzo dużym uproszczeniu model biznesowy jest sposobem na przechwytywanie wartości w danej ekonomice systemu. Jest on specyficznym zespoleniem metod, technik i strategii działania przedsiębiorstwa, czyli metod rozumianych jako zbiór zasad i wytycznych rozwiązywania określonych problemów, technik definiowa-

nych jako konkretne procedury zachowania się w określonych sytuacjach i strategii działania ujmowanych jako plan, źródło przewagi konkurencyjnej lub nawet specyficzny rodzaj zachowania. Skuteczny model biznesowy winien być innowacyjny, rewolucyjny, odpowiednio długodystansowy, elastyczny oraz łatwy w destrukcji. Ponadto każdy model powinien być efektem uczenia się ekonomiki klienta i zachowań otoczenia.

K. Perechuda mówi o zarządzaniu w biznesie sieciowym i strategii stwarzania warunków do samoczynnego poszerzania przestrzeni wartości. Główną wartością sieci jest według niego zdolność do kreowania wiedzy niejawniej firmy-integratora, a następnie dyfuzja tej wiedzy do kooperantów. Otoczenie takiej instytucji *de facto* nie istnieje. Związane to jest z totalnym przenikaniem się podmiotów gospodarczych z tradycyjnymi wcześniej składowymi otoczenia [Perechuda, 2005, s. 118–120].

Wreszcie P. McKiernan zajmujący się procesami internacjonalizacji sugeruje, że kolejną po klasycznych teoriach ekonomii, teoriach cyklu życia organizacji i m.in. teoriach transakcyjnych, teorią wyjaśniającą internacjonalizację działalności gospodarczej jest właśnie teoria sieci. Według tej teorii:

- organizacje są zrelatywizowane w stosunku do sieci;
- organizacje zależą od zasobów innych organizacji, a ich związki oparte są na wzajemnych transakcjach;
- zasoby kontrolowane przez pojedyncze organizacje są różne i nieporównywalne;
- sieć jest strumieniem dostawców, kupujących i klientów;
- siła podmiotu w sieci nie zależy od jego specyficznej pozycji na niedoskonałych rynkach, ale od powiązań z klientami, dostawcami, sprzedawcami i konkurentami;
- zdolność do adaptacji i umiejętności wymiany informacji to kluczowe cechy sieci zgodnie z badaniami Hallen [Hallen i inni, 1987, s. 22–37, za: McKiernan, 1992, s. 106].

Wydaje się, że z perspektywy sieci kolejny etap rozwoju zarządzania strategicznego musi odpowiedzieć na pytanie dotyczące sposobów zachowania się przedsiębiorstwa w biznesie sieciowym. Sieć to nie tylko nowa ilość (większa liczba interakcji), ale również nowa jakość w zarządzaniu.

Według autora strategia z perspektywy sieci musi być rozumiana jako strategia zorientowana na identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów współpracy.

**Tab. 2. Sporne kwestie i sposoby ich rozwiązywania w ujęciu zarządzania strategicznego z perspektywy sieci**

Ujęcia nauk zarządzania strategicznego	Cechy strategii wygrywającej	Wygrywającym jest...
Ujęcie z perspektywy sieci	Strategia zorientowana na identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów (procesów) współpracy	Wygrywa ten, kto będzie potrafił wchodzić i wychodzić z różnych układów (procesów) współpracy w taki sposób, aby zadośćuczynić innowacyjności i jednocześnie przejmować dzięki temu istotną wartość dodaną układów (procesów), w których uczestniczy

Źródło: opracowanie własne.

Czy wraz z podejściem sieciowym pojawi się nowe wyjaśnienie uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej w postaci nowego rodzaju renty? J. Dyer i H. Singh wskazali na rentę relacyjną jako główne źródło przewagi układów sieciowych nad innymi formami działalności partnerów [Dyer, Singh 1998, s. 662, za: Czakon, 2005, s. 36]. Ten rodzaj renty nawiązuje wprost do mało docenianej w ekonomii renty z tytułu efektu synergii. Dziwna wydaje się sytuacja, w której musieliśmy się doczekać sieci międzyorganizacyjnych powstałych w opozycji do organizacji, żeby zauważyć występowanie zjawiska synergii.

W rozwiązaniach sieciowych istotna także musi być podkreślana przez wszystkich specjalistów gospodarki innowacyjnej renta Schumpeterowska. Wagę tego czynnika dodatkowo podkreślają C.K. Prahalad i V. Ramaswamy. Według nich przedsiębiorstwa są skazane na sieci; to jedynie one mogą bowiem być źródłem innowacji [Prahalad, Ramaswamy, 2003, s. 17]. Nie oznacza to odejścia, czy zanegowania znaczenia pozostałych rodzajów rent. W kontekście sieci zarówno renta Ricardiańska, jak i renta Chamberlinowska mogą dalej być źródłami kreowania przewagi konkurencyjnej.

Koncepcje zarządzania strategicznego z perspektywy sieci muszą opierać się na kilku podstawowych założeniach. Należą do nich:

- dołączenie do idei renty Ricardiańskiej i Chamberlinowskiej idei renty relacyjnej zakładającej uzyskiwanie poprzez działanie w sieci efektu działania zorganizowanego (tutaj dodatkowo dzięki współdziałaniu niezależnych organizacji i dzięki prawom dostępu do zasobów innych, bez konieczności angażowania prawa własności);
- dołączenie idei renty Schumpeterowskiej odwołującej się do możliwości czerpania dochodów z innowacji;
- postrzeganie otoczenia jako przede wszystkim źródła potencjalnych układów współpracy i potencjalnych obszarów konkurowania;
- przyjęcie definicji strategii jako inkrementalnie lub w sposób zamierzony poszukiwanych lub tworzonych innowacyjnych zbiorów układów współpracy.

## Zakończenie

**B**iznes sieciowy, działanie poprzez i w sieciach międzyorganizacyjnych wymaga innego spojrzenia na strategię zarządzania. Spojrzenie to musi bowiem uwzględniać nową jakość relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami. Odwoływanie się w tłumaczeniu zjawisk sieciowości tylko do ujęcia pozycyjnego lub/i zasobowego jest niewystarczające. Wskazana w artykule możliwość czerpania przez sieć i przedsiębiorstwa działające w sieci korzyści z renty relacyjnej i innowacyjnej (według koncepcji Schumpetera) może być skutecznym wyjaśnieniem nowej jakości sieci oraz skutecznym narzędziem definiowania i opisywania strategii działania organizacji w dobie sieci międzyorganizacyjnych.

dr Jerzy Niemczyk

Katedra Strategii i Metod Zarządzania  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., (1965), *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw Hill.
- [2] ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., (2000), *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa.
- [3] CHAMBERLIN E.H., (1933), *Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- [4] CZAKON W., (2005), *Sieci międzyorganizacyjne w strategii konkurencji*, [w:] *Management Forum*, [red.] A. STABRYŁA, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków, s. 32–40.
- [5] DYER J., SINGH, (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review”, vol. 24, nr 4.
- [6] *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, (1987), Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź.
- [7] GLIŃSKI B., KUC R.B., FOŁTYN M., (2000), *Menedżeryzm. Strategia. Zarządzanie*, KeyText, Warszawa.
- [8] KOZMIŃSKI A.K., (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- [9] LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R., GUTH W.D., (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, Irwin.
- [10] MATCHE J.CH., (1987), *Politique générale de l'entreprise. Analyse et management stratégique*, Economica, Paris.
- [11] MCKIERNAN P., (1992), *Strategies for Growth. Maturity, Recovery and Internalization*, Routledge, London and New York.
- [12] MCKIERNAN P., (1997), *Strategy Past; Strategy Future*, „Long Range Planning”, nr 30 (5).
- [13] MINTZBERG H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners*, The Free Press, New York.
- [14] MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London, [za:] J. ROKITA, (2003), *Organizacja ucząca się*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [15] OBŁÓJ K., (1998), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- [16] PENROSE E., (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford.
- [17] PERECHUDA K., (2005), *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- [18] PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., (2003), *The New Frontier Experience Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, lato, vol. 44, nr 4, s. 12–19.
- [19] ROKITA J., (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- [20] SCHUMPETER J., (1954), *Economic Doctrine and Method*, G. Allen & Unwin, London.
- [21] SCHUMPETER J., (1995), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa.
- [22] SCHUMPETER J., (2005), *Development*, „Journal of Economic Literature”, vol. XLIII, marzec, s. 108–120 (artykuł odnaleziony w 1993 r. przez H.U. Eslingera).
- [23] STABRYŁA A., (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.
- [24] TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., (2000), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, [w:] *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, (2000), (red.) G. DOSI, R.R. NELSON, S.G. WINTER, Oxford University Press.
- [25] *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, (1994), (red.) G.M. HODSON, W.J. SAMUELS, M.R. TOOL, t. II, Brookfield, Aldershot, Hants, [w:] GRUSZECKI T., (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

# Koncepcja i praktyczne wykorzystanie metody SPACE

*Stanisław Borkowski, Joanna Rosak*

## Wstęp

**O**becnie, kiedy każda placówka medyczna jest w mniejszym lub większym stopniu zadłużona, nie tak łatwo jest przekonać pacjenta, że usługi, jakie oferuje dany szpital są lepsze od jego konkurencji [1, 2]. W związku z tym działalność placówek zdrowotnych powinna cechować dbałość o zadowolenie pacjenta, którą można osiągnąć poprzez analizę działalności placówki medycznej, określenie, czy funkcjonuje i konkuruje prawidłowo. Takiej analizy można dokonać za pomocą metody SPACE. Analiza SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) została opracowana przez Alana J. Rowe'a, Richarda O. Masona i Karla E. Dickela [3]. Zalicza się ją do zintegrowanych metod analizy strategicznej, które pozwalają na analizę przedsiębiorstwa na tle otoczenia [3]. Dzięki niej wyznacza się również opcje strategiczne dla badanej i ocenianej placówki [4].

## Koncepcja metody SPACE

**W** analizie SPACE zarówno otoczenie, jak i organizacja analizowane są w dwóch wymiarach, co w rezultacie daje 4 syntetyczne obszary oceny, takie jak:

- siła finansowa przedsiębiorstwa (FS),
- zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa (CA),
- siła sektora, w którym przedsiębiorstwo działa (IS),
- stabilność sektora (ES).

Opisane cztery kryteria podstawowe można nanieść na układ współrzędnych, w którym na osi pionowej znajdują się siła finansowa przedsiębiorstwa i stabilność sektora (branży), a na osi poziomej zdolności (pozycja) konkurencyjne przedsiębiorstwa oraz siła sektora (branży), w której dane przedsiębiorstwo działa. Daje to możliwość porównania ze sobą wartości kryteriów, leżących na tej samej osi. Intensywność zmiennych danych wymiarów można oszacować w umownej skali od 0 do 6, gdzie 0 jest oceną najgorszą, a 6 najlepszą [5, 6]. Następnie wylicza się przeciętną wartość punktów dla każdego z wymiarów (średnią arytmetyczną). W efekcie tych działań otrzymuje się wartości na osiach X i Y. Uzyskany wektor, znajdujący się w jednej z czterech ćwiartek układu współrzędnych, ujawnia rodzaj strategii stosowanej w badanym przedsiębiorstwie [4].

Wymienione obszary są definiowane za pomocą bardziej szczegółowych kryteriów cząstkowych, charakterystycznych dla danego sektora, tj. sektora, w którym działa badane przedsiębiorstwo. Siłę finan-

sową przedsiębiorstwa można opisać za pomocą m.in. takich czynników, jak: płynność finansowa, kapitał obrotowy, łatwość zmiany rynku, zwrot z inwestycji, ryzyko w biznesie, przepływ gotówki. Zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa można opisać za pomocą takich czynników, jak m.in.: udział w rynku, jakość produktów, cykl życia produktów, lojalność klientów, stosowana technologia, kontrola dostawców i odbiorców, stopień wykorzystania posiadanej zdolności produkcyjnej. Siłę sektora można opisać za pomocą takich czynników, jak: potencjał wzrostu, potencjał zysku, wykorzystywana technologia, zasoby, łatwość wejścia do sektora. Stabilność sektora można opisać za pomocą takich czynników, jak m.in.: zmiany w technologii, zmienność popytu, stopa inflacji, poziom cen wyrobów, bariery wejścia, intensywność konkurencji, elastyczność cenowa popytu. Metoda SPACE pozwala na wyznaczenie jednej z czterech strategii bazowych, którymi są strategia agresywna, konserwatywna, defensywna i konkurencyjna. Strategia agresywna charakteryzuje się działaniami polegającymi na wychwytywaniu sposobności, wzmacnianiu pozycji na rynku, przejmowaniu organizacji o tym samym profilu, koncentracji zasobów na konkurencyjnych produktach. Strategia konserwatywna charakteryzuje się działaniami polegającymi na selekcji produktów, segmentacji rynku, redukcji kosztów, ulepszaniu produktów konkurencyjnych, rozwijaniu nowych produktów, poszukiwaniu nowych rynków. Strategia defensywna charakteryzuje się działaniami polegającymi na stopniowym wycofywaniu się, redukcji kosztów, zmniejszaniu zdolności produkcyjnych, zatrzymaniu procesu inwestowania. Strategia konkurencyjna charakteryzuje się działaniami polegającymi na powiększaniu zasobów finansowych oraz handlowych, ulepszeniu linii produktów, zwiększaniu produktywności, redukcji kosztów, utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej [7, 8, 9, 10]. Wartość metody SPACE w procesie oceny przedsiębiorstwa wynika z tego, że:

- jest metodą relatywnie prostą; opiera się ona na wykorzystaniu analizy czterokryterialnej zamiast tradycyjnych analiz dwukryterialnych;
- może być z powodzeniem wykorzystywana do analizy jednostek strategicznych przedsiębiorstwa zdyswersyfikowanego;
- analiza tą metodą posiada silnie ekonomiczny charakter, co wynika m.in. z faktu wykorzystania w niej analizy sektorowej;
- nadaje się jako podstawa do dyskusji na temat wyboru strategii przedsiębiorstwa;

- pozwala zdefiniować strategię, które mogą doprowadzić przedsiębiorstwo do pożądanej pozycji strategicznej;
- opiera się na założeniach empirycznych;
- wykorzystuje doświadczenia zastosowania metod portfelowych.

### Praktyczne wykorzystanie metody SPACE

**P** przedmiotem analizy jest szpital funkcjonujący w powiecie posiadający status Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej. Strategię szpitala wyznacza misja, która brzmi: „Szpital przyjazny pacjentom”.

Tak wyznaczona misja podkreśla, że dla ośrodka najważniejsze jest dobro pacjenta. Celem ośrodka jest wyjątkowy poziom obsługi pacjenta. Placówka pragnie być otwarta dla wszystkich pacjentów, a także rozumieć ich potrzeby, dostrzegać zmieniającą się ich naturę w celu budowy procedur i procesów zaspokajania tych potrzeb tak, by stanowić dla nich najlepszy wybór. W wyniku badań uzyskano następujące wyniki:

**Siła finansowa (FS):**

✓ zwrot inwestycji	6	
✓ <i>leverage</i> (dźwignia)	3	
✓ płynność finansowa	0	
✓ kapitał obrotowy	0	
✓ przepływ gotówki	3	
✓ łatwość zmiany rynku	2	
✓ ryzyko w biznesie	2	
	<hr/>	
	16 / 7 =	2,28

**Przewaga konkurencyjna (CA):**

✓ udział w rynku	1	
✓ jakość produktów	0	
✓ cykl życia produktów	4	
✓ lojalność konsumentów	0	
✓ wykorzystywanie zdolności potencjału	1	
✓ technologia <i>know-how</i>	2	
✓ kontrola dostawców i dystrybutorów	2	
	<hr/>	
	10 / 7 =	-1,43

**Stabilność otoczenia (ES):**

✓ zmiany w technologii	0	
✓ stopa inflacji	1	
✓ zmienność popytu	1	
✓ poziom cen produktów	2	
✓ bariery wejścia na rynek	6	
✓ intensywność konkurencji	0	
✓ elastyczność cenowa popytu	6	
	<hr/>	
	16 / 7 =	-2,28

**Siła sektora (IS):**

✓ potencjał wzrostu	2	
✓ potencjał zysku	2	
✓ stabilność finansowa	0	
✓ technologiczne <i>know-how</i>	1	
✓ wykorzystywanie zasobów	5	
✓ intensywność kapitału	6	
✓ łatwość wejścia na rynek	5	
✓ produktywność, wykorzystywanie potencjału	6	
	<hr/>	
	27 / 8 =	3,38

gdzie: 6 pkt. = najważniejsze, 0 pkt. = najmniej ważne

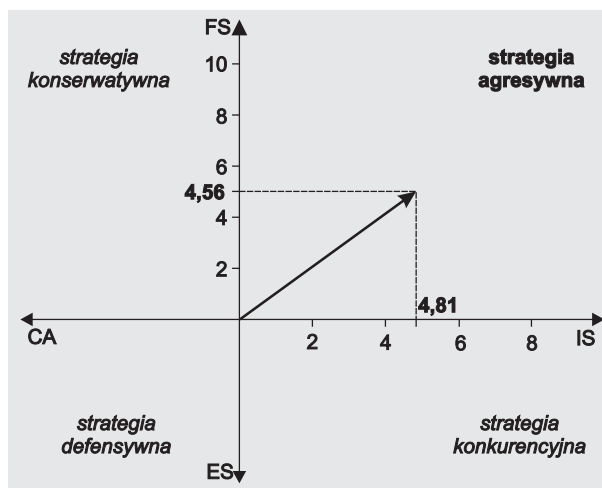
$$FS - ES = 2,28 - (-2,28) = 4,56$$

$$IS - CA = 3,38 - (-1,43) = 4,81$$

Zmienne, mające najważniejsze znaczenie dla ośrodka, to przede wszystkim:

- płynność finansowa,
- kapitał obrotowy,
- stabilność finansowa,
- jakość produktów,
- lojalność konsumentów,
- zmiany w technologii,
- intensywność konkurencji.

Na rysunku została przedstawiona graficzna prezentacja metody SPACE w przypadku szpitala.



**Rys. Graficzna prezentacja metody SPACE w odniesieniu do szpitala**

Źródło: opracowanie własne.

Analizując powyższy rysunek można zauważyć, że szpital stosuje strategię agresywną, która świadczy o inwestowaniu w jakość swoich usług po to, by mieć przewagę nad konkurencją oraz zwiększyć jakość świadczonych usług. Zatem ośrodek można nazwać mianem ośrodka „perspektywicznego”, charakteryzuje się on bowiem ciągłym poszukiwaniem nowych układów produkt – segment rynku, szerokim wykorzystaniem technik planistycznych, decentralizacją kontroli oraz szerokim wykorzystaniem technik analizy otoczenia. Sytuacja zaprezentowana na rysunku przedstawia placówkę medyczną silną finansowo, mającą zdecydowaną przewagę konkurencyjną na tle całego sektora, działającą w stabilnym otoczeniu. Strategia agresywna jest dostosowana do kierunku, w jakim zmierza placówka, wyznaczanym przez misję [11, 12].

### Podsumowanie

**P** rzedstawiona powyżej analiza pokazuje, jak ważne w ocenie pozycji strategicznej firmy oraz jej działalności jest zastosowanie metody SPACE. Wykazano przydatność metody SPACE w dostarczaniu informacji nowych i ważnych z punktu widzenia procesu podejmowania decyzji w jednostce służby zdrowia. Stosowanie analizy SPACE daje

w rezultacie bardzo dokładny obraz sytuacji strategicznej, w jakiej znajduje się dane przedsiębiorstwo oraz jej konsekwencji dla możliwości wyboru stojących do jego dyspozycji alternatyw strategicznych. Jest to jedna z nielicznych metod analizy strategicznej, która nie ogranicza diagnozy strategicznej przedsiębiorstwa tylko do jednego kryterium wewnętrznego i jednego zewnętrznego, lecz rozpatruje strategiczne uwarunkowania przedsiębiorstwa za pomocą dwóch kryteriów wewnętrznych i dwóch zewnętrznych. Poza tym jest to jedna z nielicznych metod, za pomocą której możliwe jest zrealizowanie całego procesu planowania strategicznego – od analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia, aż do wyboru jednej, akceptowanej opcji strategicznej. Zatem metoda SPACE może stanowić w rękach zarządu przedsiębiorstwa bardzo skuteczne narzędzie do prognozowania jego rozwoju i ważny element fundamentalnej jego oceny.

Przeprowadzone badania i uzyskane wyniki oraz ich analiza wskazują na właściwe zaplanowanie działalności organizacji typu *non-profit*. Badana jednostka służby zdrowia ma odpowiednie warunki do wprowadzenia jakości zarządzania organizacji satysfakcjonującej pacjentów [13]

prof. dr hab. Stanisław Borkowski

Katedra Inżynierii Produkcji

Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

mgr Joanna Rosak

Katedra Inżynierii Produkcji

Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej,

Instytut Zarządzania i Marketingu

Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu

w Sosnowcu

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ALTKORN J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2002.
- [2] CZARNECKI P., *Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej*, praca doktorska, UŁ, Łódź 1999.
- [3] GIERSEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
- [4] GORCZYCKA E., *Zmiany organizacyjne w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia – opinie pacjentów*, „Przegląd Organizacji”, 7-8/2004.
- [5] KLASIK A., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993.
- [6] NOGALSKI B., RYBICKI J.M., *Nowoczesne zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [7] NOGALSKI B., RYBICKI J.M., *Wykorzystanie metody SPACE w ocenie fundamentalnej przedsiębiorstwa*, (w:) J. DURAJ (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Łódź – Nałęczów 2000.
- [8] PENC-PIETRZAK I., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Key Text, Warszawa 1999.
- [9] ROWE A.J., MASON R.O., DICKEL K.E., *Strategic Management and Business Policy*, Addison – Wesley Publishing Company 1986.
- [10] SZYMAŃSKI M., WALENTYNOWICZ P., *Procedura analizy SPACE*, „Przegląd Organizacji”, 7-8/2004.
- [11] WALENTYNOWICZ P., SZYMAŃSKI M., *Koncepcja usprawnień analizy SPACE*, (w:) J. JEZAK (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, s. 617–629, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003.
- [12] WSZENDYBYŁ E., BORKOWSKI S., *Service Quality: The Method of Figures' Analysis In a Research of Service Quality*, [w:] 7 Międzynarodowe vedecke sympozium. Kvalita a spol'ahlivost strojov. Sprievodna akcia Medzinarodneho strojarskeho vel'truhu 2002 v Nitre, Nitra 2002.
- [13] WSZENDYBYŁ E., BORKOWSKI S., *Jakość usług hotelarskich*, [w:] *Turystyka w Polsce w warunkach integracji europejskiej i globalizacji rynku światowego*, (red.) I. JĘDRZEJCZYK, W. MYNARSKI, Katowice 2003.

## Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

**R**ozwój rynku kapitałowego w wieku XX był konsekwencją silnej koncentracji kapitału oraz przeniesienia praw do dysponowania nim z właścicieli na rzecz menedżerów. Dotychczasowi właściciele ograniczyli swoje zadania do podejmowania decyzji odnośnie do umieszczenia kapitału w takim przedsięwzięciu, w którym mogli oczekiwać jak największego zysku, a w przypadku podjęcia decyzji o sprzedaży uzyskania jak najkorzystniejszej ceny. Kierowali się oni w swoich decyzjach głównie informacjami o działaniach, jakie menedżerowie podejmowali w celu zwiększenia prognozowanego zysku, sprzedaży oraz wzrostu udziału w rynku. Działania te z biegiem lat okazywały się być niewystarczające. Menedżerowie nie mogli więc zagwarantować większej stopy zwrotu na akcję i potwierdzić w ten sposób ich atrakcyjność. Podążając za oczekiwaniami właścicieli poszukiwali oni nowych technik, metod i narzędzi zarządzania, które wspomogłyby proces podejmowania efektywnych decyzji. Rezultatem tych poszukiwań było powstanie metody zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

## Kreowanie wartości dla klientów

**W**raz z rozwojem zarządzania wartością, po stronie grup zainteresowanych wzrostem wartości przedsiębiorstwa, obok akcjonariuszy, pojawili się także pracownicy, klienci oraz społeczeństwo. W ten sposób zostały wyodrębnione cztery grupy, tzw. *stakeholders*, które tworzą koncepcję określaną mianem „kwartetu”; ilustruje to rysunek 1<sup>1)</sup>.

Poprzez maksymalizację wartości każda z tych grup dąży do realizacji swoich celów. Pracownicy do zwiększenia zatrudnienia i wzrostu wynagrodzenia, klienci oczekują produktu o wysokiej jakości i niskiej cenie, zaś społeczeństwo realizacji celów związanych na przykład z ochroną środowiska czy regulowaniem zobowiązań podatkowych.

W praktyce podkreśla się jednak główną rolę udziałowców. Twierdzi się, że to dzięki ich kapitałowi przedsiębiorstwo może zaistnieć, rozwijać się i prowadzić ekspansję. To oni ponoszą ryzyko, a ponadto rezygnują z konsumpcji bieżącej na rzecz przyszłych zysków. Nie można jednak zapominać, że zwiększenie wartości może nastąpić jedynie w momencie uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, a to jest możliwe wyłącznie poprzez kreowanie wartości dla klientów. Przedsiębiorstwo nie istnieje dla siebie, ale powinno być ukierunkowane na klienta. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w tym przypadku skupia się właśnie na procesie zaspokajania potrzeb klientów. Z tym, że aby proces ten był skuteczny, musi być przeprowadzony w sposób znacznie lepszy od konkurencji.

## Procesy biznesowe w kreowaniu wartości dla klientów

**W** rzeczywistości proces zaspokajania oczekiwań klientów złożony jest z sieci procesów. Jego zasięg zależy od specyfiki sektora oraz rozwiązań przyjętych w przedsiębiorstwie, gdzie na pro-

# Pomiar wartości w zarządzaniu procesami przedsiębiorstwa

Krzysztof Jamrozy

cesy główne składają się podprocesy i działania, które we wzajemnych zależnościach i powiązaniach zaspokajają oczekiwania klientów. Rysunek 2 przedstawia uproszczone zestawienie miejsc powstawania wartości przedsiębiorstwa.

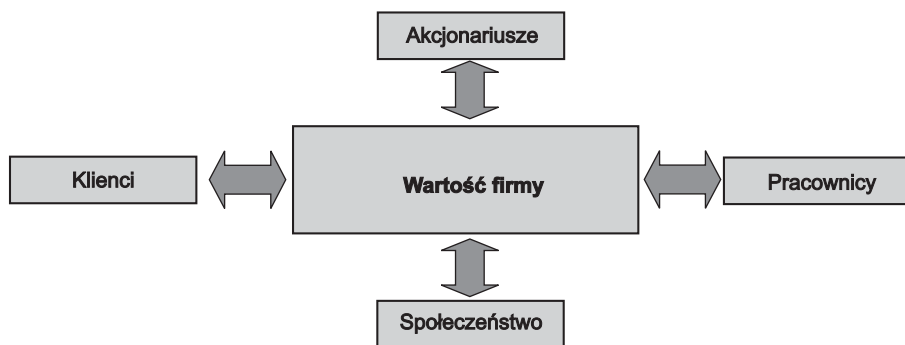
Wskazuje się na dwa kierunki poszukiwania nośników przyczyniających się do zmian w wartości. Z jednej strony, zauważalna jest problematyka organizacji i zarządzania, z drugiej natomiast znaczący wpływ rachunku kosztów<sup>2)</sup>. Pierwsza z nich przyczynia się do identyfikacji nośników wzrostu wartości, druga natomiast służy do identyfikacji czynników przyczyniających się do obniżenia wartości przedsiębiorstwa. Dotyczą one jednak tych samych procesów i działań. Tak więc ten sam proces czy działanie z jednej strony przyczynia się do wzrostu wartości, z drugiej natomiast generuje koszty. Omawiane zależności występują automatycznie. Można stwierdzić, że brak jest takich pro-

cesów i działań, które podnosząc wartość nie przyczyniałyby się równocześnie do powstania kosztów.

## Mierniki wartości w zarządzaniu procesami

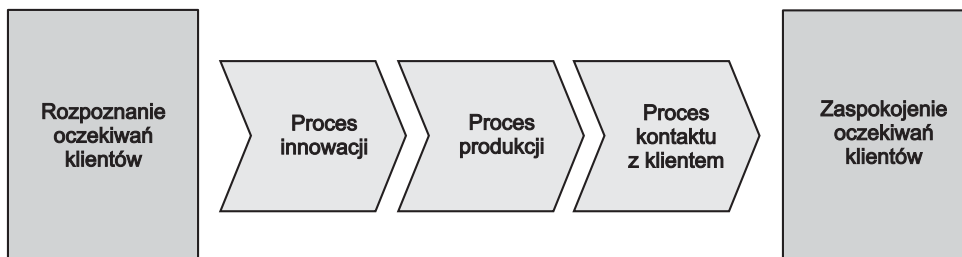
**W** analizie procesów i działań podnoszących wartość przedsiębiorstwa stosuje się odpowiednie mierniki, które są w stanie ocenić wielkość tych zmian i przez to także wskazać, w jakim stopniu podejmowane działania przyczyniają się do wzrostu wartości. Swym zasięgiem obejmują wszystkie działania tak, że gwarantują „całościową wycenę” i przez to także potwierdzają zasadność stosowania. Mogą one jednak mieć wielokrotnie charakter jakościowy, utrudniający przeprowadzenie wyceny.

Natomiast do oceny poziomu powstałych kosztów stosuje się rachunek kosztów procesu, występujący w literaturze polskiej także pod nazwą rachunek kosztów działań (*Activity Based Costing – ABC*; niem. *Prozesskostenrechnung*). Rachunek ten powstał w wyniku coraz większego udziału kosztów pośrednich i kosztów stałych w ogólnych kosztach działalności przedsiębiorstwa. Podstawą rozliczenia w rachunku kosztów procesu, w przeciwieństwie do tradycyjnych metod opartych na centrach kosztów, są procesy i działania wyodrębnione na podstawie kryteriów organizacyjnych, technologicznych czy przestrzennych.



Rys. 1. Koncepcja „kwartetu” stakeholders

Źródło: T. BIAŁAS, J. RYBICKI, *Zarządzanie wartością firmy*, „Przegląd Organizacji”, 8/1995.



Rys. 2. Proces zaspokajania oczekiwań klientów

Źródło: T. MÖHLMANN, I. KADELBACH, J. MAGATZKI, *Wertorientiertes Prozessmanagement – ein Weg zur Steigerung des Economic Value*, „Controller Magazin”, 6/2000, s. 490.

Omawiane procesy i działania występują w obszarach działalności przedsiębiorstwa, które mogą być rozpatrywane w czterech aspektach, z punktu widzenia: klienta, procesu, innowacji oraz pracownika i oddziaływać na pewne atrybuty tych obszarów, które decydują o optymalizacji wartości przedsiębiorstwa<sup>3)</sup>.

Zarządzanie procesami z perspektywy klienta, procesu, innowacji oraz pracownika, nastawione na optymalizację wartości przedsiębiorstwa, przedstawia rysunek 3.

Przeprowadzenie identyfikacji obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa z punktu widzenia klienta, procesu, innowacji oraz pracownika sprowadza się do wyodrębnienia następujących atrybutów tych obszarów<sup>4)</sup>.

Atrybuty obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa:

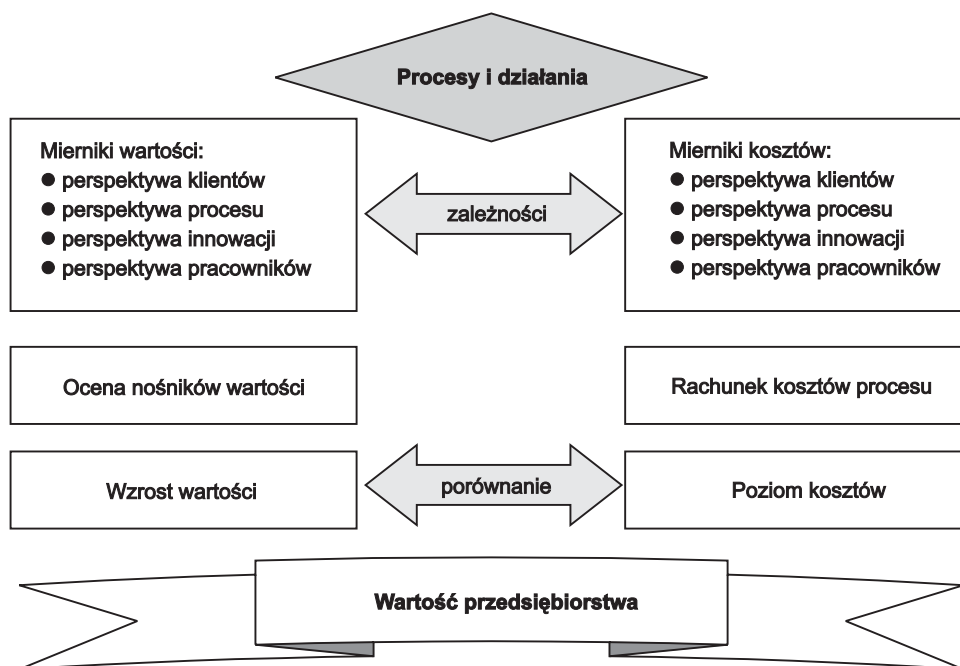
- perspektywa klienta
- ▼ przywiązanie klientów,
- ▼ pozyskiwanie zleceń,
- ▼ zadowolenie klientów,
- ▼ dochodowość klientów,
- perspektywa procesu
- ▼ dodatkowy nakład pracy,
- ▼ czas realizacji,
- ▼ procent błędów, braków,
- ▼ efektywność produkcji,
- perspektywa innowacji
- ▼ działania innowacyjne (okołoinnowacyjne),
- ▼ czas wprowadzenia innowacji,
- ▼ liczba wprowadzonych innowacji,
- ▼ procent wprowadzonych innowacji,
- perspektywa pracownicza
- ▼ wykształcenie,
- ▼ przywiązanie pracowników,

- ▼ zadowolenie pracowników,
- ▼ produktywność pracowników.

Przedstawione poniżej przykłady prezentują sposób i zakres zastosowania mierników wartości, jak i mierników ponoszonych kosztów w ramach procesu. Kolejno odnoszą się do jednego wybranego atrybutu określonego w ramach wspomnianych perspektyw. I tak w perspektywie klienta prezentowany jest atrybut, jakim jest zadowolenia klientów ze współpracy. W ramach perspektywy procesu zostanie przeprowadzona ocena atrybutu efektywności produkcji, w ramach perspektywy innowacji wycena atrybutu nakładów i efektów działań związanych z wprowadzeniem innowacji, natomiast w perspektywie pracowniczej ocena stopnia zadowolenia pracowników.

Pierwszy przykład poruszający problematykę oceny stopnia zadowolenia klientów wykorzystuje w ramach pomiaru przyrostu wartości, mierniki ceny, czasu i jakości świadczonych na rzecz kontrahenta usług oraz produkowanych wyrobów. Wszystkie wymienione kwestie powinny w pełni zaspokajać jego oczekiwania. Pomiar ceny jest stosunkowo prosty; polega on na porównaniu żądanej przez nas ceny z ceną występującą na rynku. W analizie terminowości dostaw dobrym wyróżnikiem może być dostawa na czas. Jeżeli taka dostawa jest oczekiwana przez kontrahenta, a przez nas realizowana, to czas realizacji może być traktowany jako element budujący zadowolenie klientów i przyczyniający się do wzrostu wartości. Pomiar jakości towarów i usług odbywa się w różnorodny sposób. Większość przedsiębiorstw czynnik jakości ocenia poprzez procent bądź liczbę zwróconych towarów.

W procesie podnoszenia poziomu zadowolenia klientów dokonuje się identyfikacji kosztów związanych z badaniem rynku, które dostarcza informacji o poziomie zadowolenia kontrahentów, kosztach po-



**Rys. 3. Identyfikacja i wycena nośników wartości i nośników kosztów**

Źródło: T. MÖHLMANN, I. KADELBACH, J. MAGATZKI, *Wertorientiertes Prozessmanagement – ein Weg zur Steigerung des Economic Value*, „Controller Magazin”, 6/2000, s. 495.



niesionych w związku z zorganizowaniem i przeprowadzeniem spotkań z kontrahentami, kosztach rozmów telefonicznych czy reklamacji zgłaszanych przez kontrahentów. W etapach dokonuje się wydzielenia kolejnych kosztów działań przypadających na jednego klienta. Polega to na podzieleniu całkowitych kosztów działania przez liczbę podjętych działań. Na przykład w przypadku spotkań z kontrahentem będzie to całkowity koszt spotkań podzielony przez liczbę przeprowadzonych spotkań w roku. Następnie wylicza się średnią liczbę przeprowadzonych w roku spotkań z jednym klientem i mnoży się przez koszt jednego spotkania. Otrzymany wynik jest wartością kosztów spotkań z jednym kontrahentem. Jest to koszt działania spotkanie z klientem. W celu wyliczenia całkowitych kosztów zadowolenia klienta, należy w identyczny sposób dokonać wyliczenia kosztów działań kontaktów telefonicznych oraz reklamacji. Przeliczenie natomiast kosztów zadowolenia klienta na jeden produkt lub usługę polega na podzieleniu całkowitych kosztów procesu przez liczbę świadczonych usług czy sprzedanych produktów na jednego klienta.

Przy efektywności produkcji wycenę wartości można natomiast dokonać za pomocą wskaźnika ukazującego stosunek czasu przygotowania towaru do produkcji – do czasu jego wytworzenia. Tak wyliczony wskaźnik powinien przybierać wartość jak najbliższą zeru. Dostarcza on informacji, ile czasu poświęcamy na czynności nie przyczyniające się do wzrostu wartości. W kwestii natomiast kosztów w powyższym procesie mamy do czynienia z kosztami związanymi z przygotowaniem produkcji, dostarczeniem niezbędnej energii, maszyn i urządzeń, kosztami związanymi z transportem i magazynowaniem oraz kosztami poniesionymi na prace związane z przygotowaniem produktów do wysyłki. Każdy z tych kosztów zostaje przeliczony, podobnie jak koszty związane z zaspokojeniem zadowolenia klienta, na proces produkcyjny oraz na produkt lub usługę. Przykładowo, przeliczenie kosztu transportu przebiegać będzie następująco. W pierwszej kolejności wyliczony zostanie koszt jednostkowy transportu. Jest on wynikiem przeliczenia całkowitych kosztów transportu przez liczbę kursów. Następnie wyliczona zostaje średnia liczba kursów przypadająca na jeden proces. Wartość ta przemnożona przez koszt jednego kursu dostarcza informacji o kosztach transportu przypadających na jeden proces produkcyjny. Przeliczenie natomiast kosztów transportu na jeden produkt lub usługę polega na podzieleniu całkowitych kosztów transportu przez liczbę wytwarzanych produktów w jednym procesie produkcyjnym.

Perspektywa innowacji mówi o udziale i wprowadzeniu planowanych zmian w przedsiębiorstwie, których celem jest polepszenie funkcjonowania przedsiębiorstwa i osiąganie lepszych wyników. W perspektywie tej występuje wiele wskaźników dokonujących pomiaru przyrostu wartości. Może to być np.: liczba wprowadzanych innowacji bądź liczba innowacji zakończonych sukcesem, wartość marży osiągniętej dzięki innowacji pokrywającej koszty stałe lub czas wprowadzania innowacji.

Przeprowadzanie działań innowacyjnych wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów, np.: badań rynku, będącego źródłem informacji o pojawieniu się za-

potrzebowania na działania innowacyjne, kosztów przeprowadzenia procesu planowania i przygotowania innowacji, kosztów wdrożenia innowacji. Każdy z tych kosztów zostaje przeliczony w rachunku kosztów procesu na jedną przeprowadzoną innowację oraz na jeden produkt lub usługę. I tak np.: całkowite koszty poniesione na badania rynku przeliczone przez liczbę przeprowadzonych badań wskazują koszt pojedynczego badania. Pomnożone natomiast przez średnią liczbę badań koniecznych do przeprowadzenia w jednym procesie innowacyjnym wskazują wartość kosztów badań przypadających na jeden przeprowadzony proces innowacji. Całkowite koszty badań przeliczone natomiast przez liczbę wytworzonych produktów oraz usług w wyniku przeprowadzonej innowacji wskazują, jaka wartość kosztów przeprowadzonych badań przypada na jeden produkt lub usługę.

Identyczne rozwiązania stosowane są również w kontekście wartości i kosztów powstających w perspektywie pracownika. Porusza się tutaj kwestię wykształcenia, przywiązania pracownika do firmy, zadowolenia pracowników czy produktywności pracowników. Wartość zadowolenia pracowników mierzona może być poprzez okresowe przeprowadzanie ankiet badających poziom stopnia zadowolenia pracowników. Wzrost zadowolenia pracowników jest równocześnie wzrostem wartości firmy. Wzrost zadowolenia pracowników jest często konsekwencją świadomych działań menedżerów. Mogą to być np.: świadczenia w formie bonusów (samochód, telefon, ubezpieczenie, nagrody rzeczowe i pieniężne), organizowane spotkania integracyjne czy najczęściej spotykane odpowiednie wynagrodzenia i premie. W przypadku ponoszenia kosztów w związku z przyznawaniem świadczeń pieniężnych jest to wskaźnik ponoszonych kosztów świadczeń pieniężnych przypadających na jednego pracownika lub kosztów świadczeń przypadających na jeden produkt, usługę. Sposób wyliczenia tych wskaźników przebiega w identyczny sposób, jak we wcześniej prezentowanych przykładach.

Tak przeprowadzona analiza procesu wzrostu i deprecjacji wartości pozwala wskazać takie procesy i działania, dzięki którym możliwe jest osiąganie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Należy więc koncentrować się na tych procesach, które przyczyniają się do wzrostu wartości. Te natomiast, które nie przyczyniają się do wzrostu, poddać działaniom restrukturyzacyjnym polegającym na sprzedaży, przeniesieniu w inny obszar, fuzji z innym podmiotem lub działaniom *outsourcingowym*.

*Krzysztof Jamrozy*  
doktorant Akademii Ekonomicznej w Katowicach  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> W. Cwynar, A. Cwynar, *Jak wdrażać EVA w praktyce – studium przypadków*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 11/2000.
- <sup>2)</sup> T. Möhlmann, I. Kadelbach, J. Magatzki, *Wertorientiertes Prozessmanagement – ein Weg zur Steigerung des Economic Value*, „Controller Magazin”, 6/2000, s. 493.
- <sup>3)</sup> Tamże, s. 491–493.
- <sup>4)</sup> Tamże, s. 494–495.

# Pomiar zaufania organizacyjnego

*Anna Sankowska, Monika Gasik*

## Wprowadzenie

**E**mergencja organizacji sieciowych zasadniczo zmienia sposób organizowania współpracy handlowej i przemysłowej. Mimo to przedsiębiorstwa działające w szybko zmieniającym się środowisku wciąż szukają sposobu, który umożliwi im kontrolowanie działań ich partnerów oraz zwiększy korzyści wynikające ze współpracy. W odniesieniu do tworzenia sieci kontaktów na skalę światową tradycyjne sposoby definiowania kontroli (środki bezpieczeństwa, prawa własności, *monitoring*, nakładanie kar itd.) są czasochłonne i kosztowne. Prawo nie nadąża za zmianami rynkowymi i technologicznymi. Stąd współpraca oparta na modelu zaufania może być efektywną alternatywą dla procesu kontroli. Wielu uczonych podkreśla rolę zaufania w kontaktach opartych na współpracy (m.in.: Grudzewski, 2005 [10], Ring & Van de Ven, 1995 [16], Casson, 1991 [4], Dasgupta, 1988 [7], Gambetta, 1988 [8], Lorenz, 1988 [12]).

Współczesne organizacje coraz częściej kreują swoją przewagę konkurencyjną na podstawie zdolności do współpracy. W tej sytuacji znaczenie zaufania urasta do rangi kluczowej, pierwotnej w stosunku do innych kompetencji. Nie można jednak badać zjawiska zaufania, jeżeli nie można go mierzyć. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie zjawiska zaufania organizacyjnego oraz przedstawienie metod jego pomiaru.

## Pojęcie zaufania

**W**obec rozległości problematyki zaufania w organizacji i zmian w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem zachodzi potrzeba dokładniejszego przyjrzenia się zjawisku zaufania. Zaufanie jest pojęciem bardzo szerokim, używanym w wielu dyscyplinach naukowych, takich jak: psychologia, socjologia, nauki polityczne, filozofia, ekonomia czy nauki o zarządzaniu. Niemniej jednak niewiele można powiedzieć o spójnych, wielopłaszczyznowych badaniach na temat tego zjawiska w ramach więcej niż jednej dyscypliny naukowej. Literatura z zakresu zaufania prezentuje rozmaite koncepcje oraz dosłownie całe tuziny definicji tego terminu. Zaufanie jest dynamicznym atrybutem każdej organizacji i może osiągać różne wartości w zależności od zaistniałych okoliczności [19].

Szybki wzrost liczby badań w tym zakresie przyczynił się do powstania wielu definicji zaufania. W niniejszym artykule uwagę skoncentrowano na głównych definicjach zaufania powstałych w zakresie nauk o zarządzaniu. Pominięto definicje stosowane w działalności marketingowej (czyli odnoszące się np. do relacji zaufania do marki) czy też finansowej (w szczególności związku pomiędzy kierownictwem wysokiego szczebla a udziałowcami). Wybrane definicje prezentuje tabela.

Przytoczono w niej listę najważniejszych definicji zaufania stworzonych na potrzeby nauk o zarządza-

**Tab. Przegląd definicji zaufania w naukach o zarządzaniu**

<b>Bhattacharya, Devinney &amp; Pillutla</b>	<b>1998</b>	Oczekiwanie pozytywnych (bądź negatywnych) wyników działań drugiej strony podczas interakcji w warunkach wysokiej niepewności
<b>Carnevale &amp; Weschler</b>	<b>1992</b>	Oczekiwanie etycznego, uczciwego, niegroźnego zachowania i troski o prawa innych
<b>Doney, Cannon &amp; Mullen</b>	<b>1998</b>	Gotowość do polegania na drugiej stronie i działania w okolicznościach, gdy działania tej drugiej strony są bardzo ważne
<b>Fukuyama</b>	<b>1995</b>	Oczekiwanie, ze strony danego środowiska, odnośnie do uczciwego, obopólnego, powtarzalnego zachowania, oparte na powszechnie akceptowanych przez część członków takiego środowiska normach
<b>Mishra &amp; Morrissey</b>	<b>1990</b>	Otwartość jednej strony na drugą stronę, obopólną współpracę, wiara, że ta druga strona jest kompetentna, otwarta oraz odpowiedzialna
<b>Sitkin &amp; Roth</b>	<b>1993</b>	Wiara w kompetencje danej osoby potrzebne do wykonania konkretnego zadania w określonych okolicznościach
<b>Zaheer, McEvily &amp; Perrone</b>	<b>1998</b>	Oczekiwanie co do uczestnika, że ● wypełni swoje obowiązki, ● będzie zachowywał się w przewidywalny sposób, ● będzie działał i negocjował uczciwie nawet wtedy, gdy może zachować się w sposób oportunistyczny
<b>Zucker</b>	<b>1986</b>	Cały zespół oczekiwań wspólny dla wszystkich stron zaangażowanych w wymianę

Źródło: [18].

niu. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że wszystkie prace z zakresu zaufania podkreślają znaczenie upływu czasu. Czas jest podstawową determinantą w procesie budowania zaufania [17].

Mówiąc o zaufaniu mamy na myśli pewne stosunki pomiędzy określonymi podmiotami, np.: ludźmi, organizacjami. W tym stosunku, gdy X ufa Y, wówczas X nazywa się ufającym, a Y zaufanym. Zapewnienie warunków, w których jedna strona ufa drugiej określa się mianem wiarygodności.

Oprócz przedstawionych powyżej wymiarów zaufania ważne jest także wyróżnienie rodzajów zaufania w zależności, od tego kogo ono dotyczy. Przyjmuje się na potrzeby dalszych rozważań następujące typy zaufania [18]:

- zaufanie międzyludzkie,
- zaufanie organizacyjne (korporacyjne),
- zaufanie międzyorganizacyjne.

Pierwszy rodzaj zaufania dotyczy co najmniej dwóch osób i powstaje w relacjach między tymi osobami, np. relacja pracownik-zwierzchnik, pracownik-pracownik. Zaufanie organizacyjne odnosi się do zaufania w ramach organizacji, a także w węższym znaczeniu zaufania pracownika do jego wyższego kierownictwa firmy („antropomorfizm” organizacji). Zaufanie międzyorganizacyjne może zaistnieć na poziomie relacji międzyorganizacyjnych (z wyłączeniem relacji międzyorganizacyjnymi tworzącymi korporację wirtualną, holding itp.). W niniejszym artykule uwagę badawczą skupia się na dwóch pierwszych rodzajach zaufania.

## Pomiar zaufania organizacyjnego

W stosunkach w ramach organizacji podstawa zaufania musi wykraczać poza osobiste i indywidualne stosunki (Blomqvist i Stähle, 2000 [3]). Warto podkreślić, że wielu uczonych wierzy, że zaufanie międzyludzkie oraz międzyorganizacyjne są powiązane, ale inaczej skonstruowane (np.: Blomqvist i Stähle, 2000 [2]; Creed i Miles, 1996 [5]; Möllering i inni, 2004 [15]; Zaheer i inni, 1998 [21]). Jednak powiązania między tymi zaufaniami nie są jasne. Zgodnie z logiką zaufanie zawsze dotyczy ludzi, a nie organizacji (m.in. Zaheer i inni, 1998 [21]). Stąd, zarówno zaufanie międzyludzkie, jak i międzyorganizacyjne oznacza, że ludzie ufają sobie nawzajem, przy czym mogą to być ludzie z różnych organizacji.

### Cummings i Bromiley (1996)

Cummings i Bromiley [6] rozumieją zaufanie w organizacji znacznie szerzej. Twierdzą oni, że osoba ufa grupie, gdy ta grupa:

- czyni duży wysiłek, by zachowywać się zgodnie z ustaleniami, np. zobowiązaniami,
- jest uczciwa w jakichkolwiek negocjacjach wymagających zaangażowania,
- nie wykorzystuje innych nawet, gdy pojawia się ku temu okazja.

Ogólnie, przez zaufanie organizacyjne ci badacze rozumieją wiarę, że organizacja wykona swoje zobowiązania. Cummings i Bromiley [6] zbudowali skalę Zapas (Spis) Zaufania Organizacyjnego (ZZO, *Organizational Trust Inventory* – OTI) będącego w „posiadaniu” organizacji. Ta oryginalna skala zawiera 62 elementy, jednak Skrócona Wersja Zapasu Zaufania Organizacyjnego (SWZZO, *Organizational Trust In-*

*ventory* – *Short Form* – OTI-SF) jest powszechniejsza. SWZZO jest to 12-elementowa skala Likerta przystosowana do oceniania trzech wymiarów zaufania, czyli: solidności, uczciwości oraz wiary w drugą stronę, że wywiąże się ze swoich zobowiązań.

### Zaheer, McEvily i Perrone (1998)

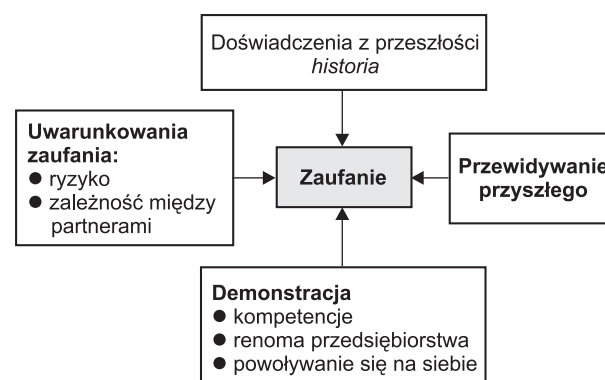
W przeciwieństwie do szerokiego podejścia do organizacji autorstwa Cummingsa oraz Bromileya [6], Zaheer, McEvily oraz Perrone [21] zajęli się relacjami wewnątrz organizacji. Przez zaufanie wewnątrzorganizacyjne rozumieją oni „zakres zaufania w inną organizację przez centralną/główną organizację”. Zaufanie wewnątrzorganizacyjne (znane także jako zaufanie zewnętrzne) może wzmocnić stosunki w organizacji w różnych kontekstach: firma/klient, kanały marketingowe, *joint ventures* oraz wewnętrzne połączenia (Huff & Kelley, 2003 [11]). Zaheer i inni zbudowali skalę używając połączonych starych skal uzupełnionych o nowe elementy. Skala ta zawiera takie elementy, jak: „Dostawca X był zawsze bezstronny w negocjacjach z naszą firmą. Moja osoba kontaktowa jest godna zaufania”, „Dostawca X ma poczucie zawodu, gdy wyniki mojej osoby kontaktowej są poniżej moich oczekiwań”. Zaheer, McEvily’ oraz Perrone’ zaobserwowali, że zaufanie międzyludzkie oraz wewnątrzorganizacyjne działają inaczej. Nacisk jest tutaj położony na efekty, które w obu przypadkach są wyraźne.

### Blomqvist i Stähle (2004)

Blomqvist i Stähle [3] proponują model składający się z kompetencji, renomy przedsiębiorstwa (*goodwill*), powoływania się na siebie (na wartości akceptowane w danym przedsiębiorstwie). W tym miejscu należy podkreślić, że zaufanie ma bardzo silny wymiar tymczasowości i chwilowości. Dlatego też składniki zaufania należy rozpatrywać jako składniki ewoluujące od przeszłości aż do obecnej sytuacji. Ta zależność umożliwia przewidywanie przyszłego zachowania. Model ten w zasadzie nie jest modelem pomiarowym. Pełni jednak rolę informacyjną w wyjaśnieniu koncepcji zaufania między organizacjami. Model prezentuje rysunek.

### Lavrac, Ljubic, Jermol i Bolhalter (2005)

Bardzo interesujące podejście do pomiaru zaufania prezentują Lavrac, Ljubic, Jermol i Bolhalter [12]. Ich model składa się z dwóch płaszczyzn: współpracy i reputacji. Zmienna „współpraca” mierzy siłę zwią-



### Rys. Model dynamiczny zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, 9].

ków między partnerami w skali od 0 do 3 (0 – brak współpracy, 3 – silna współpraca). Zmienna teoretyczna „reputacja” zawiera w sobie elementy: aktywność, punktualność, niezawodność, partnerstwo, stosunków, skłonność do ryzyka, sytuacja ekonomiczna. Mierzone są one w skali od 1 do 6 (1 – bardzo zła, 6 – bardzo dobra). Interesującym aspektem tego narzędzia pomiaru zaufania między organizacjami jest próba zdefiniowania elementów składających się na reputację.

Analiza różnych podejść do pomiaru zaufania stawia nas w sytuacji wielu opcji wyboru. Istotny jest fakt, że w pomiarze zaufania trudno jest o homogeniczność koncepcji. Istotne różnice wynikają z wyboru przez autorów poszczególnych zmiennych definiujących zaufanie. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na pewne kwestie. Po pierwsze, zbudowano wiele teoretycznych modeli zaufania, nie zawsze mierzących zaufanie. Powodem braku zagadnień związanych z pomiarem zaufania jest właśnie sama koncepcja zaufania wybrana przez określonych autorów. Mayer i inni [12], a także Williams [20] zwracają uwagę, że nie wolno mylić zaufania z innymi czynnikami, takimi jak: kompetencje, życzliwość i prawość, które na ogół poprzedzają same zaufanie. Jak dotąd, na poziomie samej koncepcji – kompetencje i życzliwość zasługują na pełne włączenie do definicji zaufania, ale pod warunkiem, że nie zmniejsza to wartości definicji. W rzeczy samej, szkoda byłoby, aby zaufanie zostało zawężone zaledwie do „gotowości do bycia wrażliwym na innych” (Mayer i inni, [14]). Oznaczałoby to, że zaufanie można mierzyć za pomocą następujących elementów: „Jestem gotowy/a przekazać pełną kontrolę nad moją przyszłością w tej firmie” lub „Czułbym się dobrze dzieląc pewne moje problemy z naczelnym kierownictwem nawet, jeśli mógłbym kontrolować niektóre ich działania”. Ponadto taki sposób mierzenia zaufania byłby równoznaczny z podkreśleniem koncepcji, w której zaufanie jest postrzegane jako „zamierzone działania” (gotowość do działania). Z drugiej strony, kiedy ktoś próbuje mierzyć zaufanie odcinając je od elementów je poprzedzających – potencjalnych poprzedników, analiza rzetelności\*<sup>\*)</sup> wyników jest rozczarowująca, dochodzi tylko do wartości 0,59 (i 0,60) (Mayer i Davis, 1999 [14]). Te wstępne wyniki dowodzą, że pomiar zaufania nie może odbywać się bez tak ważnych komponentów, jak życzliwość oraz kompetencje drugiej strony.

Spośród wymienionych powyżej narzędzi pomiaru najbardziej wyczerpujące jest narzędzie zaproponowane przez Cummingsa i Bromileya [6]. Wymiary narzędzia: dotrzymywanie obietnic, uczciwość, nienadużywanie siły i pozycji, mają swoje zalety w postaci dobrych wyników w zakresie rzetelności i wynoszą odpowiednio 0,94, 0,94, 0,90.

W pomiarze zaufania organizacyjnego musimy uwzględnić niejednokrotnie fakt wzajemności. Należy uwzględnić działania podejmowane przez organizację, jak również jej partnerów sygnalizujące zaufanie. Pomiar wzajemnego zaufania służyć może np. do badania substytucyjności lub komplementarności kontroli i zaufania we wzajemnych relacjach.

*mgr inż. Anna Sankowska*  
*mgr Monika Gasik*  
Politechnika Warszawska  
Wydział Inżynierii Produkcji

\* Rzetelność (*reliability*) pomiaru określa dokładność, z jaką dokonano pomiaru danego zjawiska za pomocą określonego narzędzia badawczego.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] AXENTOWICZ G., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M. (2006), *Modelowanie zaufania w organizacjach wirtualnych*, [w:] R. KNOSALA (red.): *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- [2] BLOMQUIST K., STÄHLE P. (2000), *Building Organizational Trust*, 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, UK.
- [3] BLOMQUIST K., STÄHLE P. (2004), *Trust in Technology Partnerships*, [http://www.stahle.fi/material/Trust\\_in\\_technology\\_partnerships.pdf](http://www.stahle.fi/material/Trust_in_technology_partnerships.pdf).
- [4] CASSON M. (1991), *The Economic of Business Culture: Game Theory, Transaction Cost and Economic Performance*, Oxford: Clarendon.
- [5] CREED W.E.D., MILES R.E. (1996), *Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls*, [w:] R.M. KRAMER, T.R. TYLER (red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [6] CUMMINGS L.L., BROMILEY P. (1996), *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation*, [w:] R.M. KRAMER, T.R. TYLER (red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [7] DASGUPTA P. (1998), *Trust as Commodity*, [w:] D. GAMBETTA (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Blackwell.
- [8] GAMBETTA D. (red.) (1998), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*.
- [9] GRUDZEWSKI W.M., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M. (2006), *Trust Management*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 1 (672).
- [10] GRUDZEWSKI W.M., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M. (2005), *Virtual Scorecard as a Decision-making Tool in Creating Virtual Organisation*, [w:] *Collaborative Networks and Breeding Environments*, L.M. CAMARINHA-MATOS (red.), Kluwer Academic Publishers, USA-Norwell.
- [11] HUFF L., KELLEY L. (2003), *Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-nation Study*, „*Organization Science*”, 14 (1), s. 81–90.
- [12] LAVRAC N., LJUBIC P., JERMOL M., BOLHALTER S. (2005), *A Decision Support Approach to Trust Modeling in Networked Organizations*, [w:] *Collaborative Networks and Breeding Environments*, L.M. CAMARINHA-MATOS (red.), Kluwer Academic Publishers – Springer, USA-Norwell.
- [13] LORENZ E.H. (1988), *Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry*, [w:] D. GAMBETTA (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Blackwell.
- [14] MAYER R., DAVIS J., SCHOORMAN F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, „*Academy of Management Review*”, nr 20 (3), s. 709–734.
- [15] MÖLLERING G., BACHMANN R., LEE S.H. (2004), *Understanding Organizational Trust – Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation*, „*Journal of Managerial Psychology*”, nr 19 (6), s. 556–570.
- [16] RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1992), *Structuring Cooperative Relationships Between Organizations*, „*Strategic Management Journal*”, nr 13 (7), s. 483–498.
- [17] ROUSSEAU D., SITKIN S., BURT R., CAMERER C. (1998), *Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust*, „*Academy of Management Review*”, nr 23.
- [18] WATSON MARCIA L. (2005), *Can There Be Just One Trust? A Cross-disciplinary Identification of Trust Definitions and Measurement*, The Institute for Public Relations, <http://www.institute-forpr.com>
- [19] WICKS A.C., BERMAN S.L., JONES T.M. (1999), *The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications*, „*Academy of Management Review*”, nr 1.
- [20] WILLIAMS M. (2001), *In Whom We Trust: Grouped Membership as an Affective Context for Trust Development*, „*Academy of Management Review*”, nr 26, s. 377–396.
- [21] ZAHEER A., MCEVILY B., PERRONE V. (1998), *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, „*Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*”, nr 9(2), s. 141–59.

# Jak polscy pracownicy postrzegają bezrobocie – wyniki badań empirycznych

*Agnieszka Baruk*

## Wstęp

**J**edną z cech charakteryzujących obecnie rynek pracy w Polsce jest wysoka wartość wskaźnika bezrobocia. Jego występowanie można postrzegać zarówno jako czynnik zagrażający poczuciu bezpieczeństwa pracobiorców, jak i czynnik stymulujący ich do większego zaangażowania w realizowanie powierzonych im zadań zawodowych. Oczywiście zaangażowanie będące konsekwencją obawy przed utratą pracy ma raczej charakter wymuszony. Nie wynika raczej z pozytywnych więzi emocjonalnych łączących pracowników w pracodawcę.

Niezależnie jednak od tego, z jakiej perspektywy rozpatruje się bezrobocie, zdaniem znacznej części społeczeństwa ma ono charakter negatywny, przy czym opinie takie często wyrażają zarówno osoby, które należą lub należały do grupy bezrobotnych, jak i takie, które wcześniej nigdy nie pozostawały bez pracy.

W tym miejscu nasuwają się dwa zasadnicze pytania:

- jak w praktyce postrzegają bezrobocie pracobiorcy, którzy doświadczyli go osobiście, bezpośrednio odczuwając jego ujemne skutki,
- czy podzielają oni stereotypowe opinie na temat bezrobocia, czy może fakt, że byli kiedyś bezrobotni spowodował, że obecnie patrzą na to zjawisko w innym świetle?

## Sposób postrzegania bezrobocia przez respondentów

**W** celu znalezienia odpowiedzi na wspomniane pytania zostały przeprowadzone dwuetapowe badania empiryczne, którymi objęto pracowników jednej z sieci handlowych działających na polskim rynku. Jedynie co piąty z nich, zanim rozpoczął pracę w obecnym miejscu zatrudnienia, nigdy nie był bezrobotny, natomiast reszta pracowników znajdowała się wcześniej przynajmniej raz w takiej sytuacji. Właśnie ta grupa pracowników została poddana bezpośrednio szczegółowemu badaniu ankietowemu w ramach drugiego etapu procesu badawczego.

Największa część respondentów (53%) przed podjęciem pracy w sieci handlowej X doświadczyła raz bezrobocia. Jednak dosyć znaczna część badanych osób pozostawała bez pracy dwa (25%) lub trzy razy (18%). W grupie respondentów, którzy wcześniej raz byli bezrobotni zdecydowanie przeważały kobiety (65%), ale w dwóch pozostałych grupach częściej występowali

mężczyźni, co było szczególnie widoczne wśród respondentów będących do tej pory dwa razy bez pracy.

W przypadku największej części badanych najdłuższy okres pozostawania bez pracy wynosił 7–12 miesięcy (48%), ale wśród respondentów były również takie osoby, w przypadku których okres ten wynosił 31–36 miesięcy. Chociaż ich odsetek był niewielki (5%), sam fakt występowania takich osób wskazuje, że nawet po długiej przerwie w zatrudnieniu można znaleźć pracę, mimo że jest to wówczas znacznie trudniejsze. Pozostawanie przez dłuższy czas bez pracy powoduje bowiem, że zdolność takiej osoby do efektywnego spełniania obowiązków zawodowych oraz wchodzenia w relacje interpersonalne ulega znacznemu obniżeniu, gdyż wraz z upływem każdego miesiąca szybko dewaluują się wiedza i umiejętności oraz pogarsza się autoocena. Tym większego zatem wysiłku wymaga pokonanie wspomnianych ograniczeń i przekonanie potencjalnego pracodawcy do zatrudnienia.

Mogłoby się wydawać, że w sytuacji przewagi podaży nad popytem na rynku pracy potencjalni pracownicy przyjmują dyktowane im przez pracodawców warunki, nawet jeżeli są one ich zdaniem niezadowolające. Okazuje się jednak, że nie wszyscy rezygnują ze swoich aspiracji, chociaż uniemożliwia im to znalezienie zatrudnienia. Jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań aż co dziesiąty respondent był bezrobotny, ponieważ nie mógł znaleźć pracy odpowiadającej jego wymaganiom finansowym, natomiast w przypadku 8% badanych przyczyną bezrobocia był fakt, że nie mogli znaleźć pracy adekwatnej do ich aspiracji zawodowych (tabela 1). Charakterystyczne było występowanie w obu kategoriach respondentów przewagi mężczyzn (jedynie 9% kobiet wskazywało, że przyczyną bezrobocia były problemy ze znalezieniem pracy odpowiadającej ich oczekiwaniom finansowym oraz 4% podkreślało jako przyczynę tego faktu swoje oczekiwania zawodowe), co potwierdza większą elastyczność kobiet, które łatwiej w praktyce godzą się na pewne ustępstwa, jeśli tylko pozwoli im to ponownie uaktywnić się zawodowo.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że bezrobocie przez znaczną część respondentów nie było postrzegane w sposób jednoznacznie negatywny. Największy odsetek badanych (40%) wyraził opinię, że bezrobocie stanowiło dla nich silny bodziec do aktywnego poszukiwania pracy (tabela 2). Natomiast jedynie 2% respondentów utożsamiało bezrobocie z sytuacją bez wyjścia, chociaż fakt znalezienia przez nich pracy wskazuje, że aktywne poszukiwanie zatrudnienia jest jednak wyjściem z trudnej sytuacji. ➔

**Tab. 1. Przyczyny bezrobocia, którego doświadczyli wcześniej respondenci**

Przyczyny bezrobocia	Wskazania respondentów w %
Trudności ze znalezieniem pracy po ukończeniu szkoły	38
Grupowe zwolnienia z pracy	28
Likwidacja zajmowanego stanowiska pracy	20
Brak zapotrzebowania na pracowników posiadających określone kwalifikacje	18
Trudności ze znalezieniem pracy odpowiadającej aspiracjom zawodowym	10
Trudności ze znalezieniem pracy odpowiadającej aspiracjom finansowym	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

**Tab. 2. Postrzeganie bezrobocia przez respondentów**

Czym jest bezrobocie	Wskazania respondentów w %
Bodźcem do aktywnego poszukiwania pracy	40
Okresem ograniczenia ponoszonych wydatków	38
Okresem utraty środków do życia	34
Przejęciową niedogodnością	24
Bodźcem do podnoszenia kwalifikacji	12
Okresem dysponowania większą pulą wolnego czasu	8
Naturalnym etapem w cyklu aktywności zawodowej	6
Okresem nieznacznego pogorszenia dotychczasowego standardu życia	6
Sytuacją bez wyjścia	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Aż 24% respondentów stwierdziło, że pozostawanie bez pracy jest chwilową niedogodnością, co wydaje się zaprzeczać stereotypowi, zgodnie z którym bycie bezrobotnym jest równoznaczne z pasywnością i zniechęceniem. Okazuje się, że dla osób, które rzeczywiście doświadczyły bezrobocia jest ono niejednokrotnie traktowane jako swego rodzaju wyzwanie, przy czym jeśli mu sprostają, wzrasta ich wiara we własne możliwości, a tym samym poprawie ulega ich samoocena.

Zdaniem 34% badanych bezrobocie jest równoznaczne z koniecznością ograniczenia wydatków, ale dla 6% respondentów jest to naturalny etap w cyklu aktywności zawodowej potencjalnie każdego pracownika. Ponadto 12% badanych osób zwracało uwagę na fakt, że utrata pracy lub trudności z jej znalezieniem skutecznie zmobilizowały ich do podniesienia dotychczasowych kwalifikacji zawodowych, co zwiększało ich szanse na rynku pracy, przy czym gdyby jej nie stracili często prawdopodobnie nie podejmowałiby działań mających na celu ich poprawę.

Potwierdza to zatem, że osobiste doświadczenie bezrobocia często wywiera nie tylko negatywny wpływ na daną osobę, ale także aktywizuje ją, co jest pozytywną konsekwencją tego zjawiska. Trzeba jednak pamiętać, że przekształcenie trudnej sytuacji wywołanej utratą pracy w atut niewątpliwie wymaga silnej osobowości oraz umiejętności przeprowadzenia swego rodzaju analizy, pozwalającej określić danej osobie jej silne i słabe strony, co ułatwia dokonanie wyboru właściwego kierunku rozwoju dotychczasowych kwalifikacji.

Warto podkreślić, że wśród respondentów wskazujących cechy bezrobocia, które mają wydzźwięk pozytywny, przeważały kobiety. Ich przewaga była najbardziej widoczna w przypadku określenia bezrobocia jako naturalnego etapu cyklu aktywności zawodowej, chociaż znacznie częściej niż mężczyźni stwierdzały one także, że bezrobocie mobilizuje do szukania pracy oraz podnoszenia posiadanych dotychczas kwa-

lifikacji. Może to świadczyć o mniejszej odporności psychicznej mężczyzn, którzy szybciej niż kobiety poddają się zwątpieniu we własne siły, krytycznie odnosząc się do własnej przydatności jako pracowników.

Wniosek taki dodatkowo potwierdza ponadpięćkrotnie częstsze wskazywanie przez mężczyzn faktu, że bezrobocie utożsamiają oni ze znacznym zwiększeniem czasu wolnego, podczas gdy opinia taka była przez kobiety wskazywana sporadycznie (zaledwie 3%). Rozpoczęcie bowiem w intensywny sposób poszukiwania pracy wraz z wykonywaniem typowych obowiązków domowych związanych z tradycyjną rolą pani domu powodowało, że często ich czas wolny był jeszcze bardziej ograniczony niż wówczas, kiedy pracowały zawodowo. Aż 46% kobiet stwierdziło, że ich zaangażowanie w życie rodzinne wręcz wzrosło w okresie pozostawania bez pracy, natomiast w przypadku połowy mężczyzn pozostawało na niezmiennym poziomie (choć w okresie zatrudnienia mimo wszystko było znacznie mniejsze niż kobiet), a w odniesieniu do 13% mężczyzn nawet spadło.

### Obawy przed bezrobociem

**I**nnym ciekawym spostrzeżeniem, jakie nasuwa się podczas analizowania wyników przeprowadzonych badań jest fakt występowania mniejszej obawy przed utratą pracy wśród osób, które były wcześniej bezrobotne niż w grupie osób, które jeszcze nigdy nie doświadczyły bezrobocia<sup>1)</sup>. Co piąty respondent, który był już w przeszłości bezrobotny twierdził, że nie obawia się ponownej utraty pracy, podczas gdy w grupie respondentów, którzy nie stracili wcześniej pracy lub nie miały trudności z jej znalezieniem, jedynie 10% deklarowało brak tego rodzaju obaw. Może to świadczyć o zwiększeniu odporności psychicznej osób będących kiedyś bezrobotnymi na taką sytuację, zwłaszcza jeśli dzięki podjęciu aktywnych działań poszukiwaw-

**Tab. 3. Deklarowane przez respondentów odczucia związane z obawą przed bezrobociem w zależności od ich wykształcenia**

Wykształcenie respondentów	Deklarowana obawa przed bezrobociem (w %)	Deklarowany brak obawy przed bezrobociem (w %)
Wyższe	100	0
Policealne	33	67
Ogólnokształcące	89	11
Średnie zawodowe	76	24
Zasadnicze zawodowe	75	25
Podstawowe	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

czych udało się im ją znaleźć. Wpłynęło to niewątpliwie dodatnio na wzrost ich samooceny, będąc jednocześnie doświadczeniem ułatwiającym poradzenie sobie w sytuacji zwolnienia z pracy, o ile zdarzyłyby się ona ponownie. Należy również podkreślić, że brak obaw przed utratą pracy występował zdecydowanie częściej wśród respondentów, którzy dwukrotnie byli wcześniej bezrobotni w porównaniu z osobami będącymi w takiej sytuacji w przeszłości tylko raz.

Natomiast wśród respondentów, którzy wcześniej trzy razy byli bez pracy, zdecydowanie rosło poczucie zagrożenia związane z ewentualną ponowną utratą zatrudnienia, co wydaje się konsekwencją dostrzeganej przez nich trudności z utrzymaniem pracy. Obniżało to ich samoocenę, czego nie niwelował fakt, że po każdym okresie pozostawania bez pracy potrafili ją jednak znaleźć.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują ponadto, że w przeciwieństwie do powszechnego stereotypu, zgodnie z którym posiadanie wyższego wykształcenia ułatwia uniknięcie bezrobocia, respondenci posiadający niższe wykształcenie mniej obawiali się utraty pracy niż osoby relatywnie lepiej wykształcone (tabela 3). Charakterystyczne jest, że wszyscy respondenci z wyższym wykształceniem deklarowali obawę przed bezrobociem, mimo że w ich przypadku utrata pracy jest teoretycznie mniej prawdopodobna, a jej znalezienie (jeśli nawet by ją stracili) wydaje się znacznie łatwiejsze w porównaniu do osób posiadających wykształcenie zasadnicze, wśród których tylko 75% potwierdziło odczuwanie obawy przed bezrobociem. Może to wynikać z faktu większej świadomości stale rosnących wymagań w stosunku do pracowników w grupie osób mających najwyższe wykształcenie, chociaż powinny one jednocześnie charakteryzować się większą elastycznością i łatwością rozwijania posiadanej wiedzy. Nie da się także wykluczyć, że do pewnego stopnia wyniki takie wskazują na niski stopień zaangażowania studentów w naukę podczas ich edukacji na uczelni, zauważalny w odniesieniu do coraz większej części spośród nich, co powoduje, że wejście takich osób na rynek pracy i bezpośrednie zetknięcie się z panującymi na nim wymaganiami odsłania nieadekwatność poziomu ich wiedzy i umiejętności do posiadanego wykształcenia.

### Zakończenie

**N**a podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że pracodawcy nie powinni unikać zatrudniania osób, które wcześniej były bezrobotne, gdyż jak wykazały wyniki badań:

- są one niejednokrotnie lepiej przygotowane do roli pracowników;
- wykazują większą aktywność chociażby w odniesieniu do podnoszenia i poszerzania swoich kwalifikacji;
- wykazują większą odporność na ewentualne trudne sytuacje;
- wykazują większe umiejętności ich skutecznego przewycięzania;
- wykazują większe zaangażowanie w wykonywanie powierzonych im zadań itp.

Wymienione cechy są rezultatem większego doceniania przez nich posiadania pracy.

Pracodawcy powinni także pamiętać, że zwalnianie pracowników, któremu nie towarzyszy realizacja programu *outplacementu* pociąga za sobą wiele negatywnych skutków, wśród których na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez firmę Andersen Business Consulting można wskazać następujące<sup>2)</sup>:

- 67% zwolnionych w Polsce pracowników nie wróciłoby do swego byłego pracodawcy, nawet gdyby zaproponował im lepsze warunki;
- 70% nie poleciliby go jako dobrego miejsca zatrudnienia;
- 50% nigdy nie zamierzało rekomendować znajomym produktów oferowanych na rynku przez firmę, która ich zwolniła.

Widać zatem wyraźnie, że pogorszenie wizerunku firmy jako pracodawcy bezpośrednio wpływa na wzrost negatywnych opinii o firmie jako wytwórcy oraz jej produktach.

Z drugiej strony należy podkreślić konieczność przygotowywania młodzieży w cyklu jej edukacji do pokonywania różnego typu trudności, które mogą stać się jej udziałem jako uczestników rynku pracy. Pozwoli to zwiększyć już na starcie szanse zawodowe młodych osób, dzięki wyeliminowaniu, a przynajmniej ograniczeniu sytuacji, których odzwierciedleniem może być zabawne, chociaż nie pozbawione pesymistycznego wydźwięku, zdarzenie z praktyki dydaktycznej autorki. Jeden ze studentów podczas ćwiczeń w odpowiedzi na pytanie o zawód wyuczony pewnej osoby, odparł bowiem: bezrobotny.

dr Agnieszka Baruk  
Zakład Marketingu

Produktów Żywnościowych

Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu  
Akademia Rolnicza w Lublinie

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Dotyczyło tego drugie z pytań zadanych wszystkim pracownikom objętym pierwszym etapem badań, którego przeprowadzenie umożliwiło wyłonienie respondentów do drugiego etapu procesu badawczego.

<sup>2)</sup> K. KOSICKI, *Redukcja personelu. Uważaj jak zwalniasz*, „Businessman Magazine” 2003, nr 8, s. 79.

# Systemy motywacji pracowniczej małych i średnich firm Małopolski

*Bogusz Mikuła, Marek Makowiec*

## Wprowadzenie

Od kilku lat usłyszeć można opinie mówiące o przewadze cenowej produktów polskich nad zachodnimi, a z drugiej strony o bardzo wysokich kosztach pracy w naszych przedsiębiorstwach, niskiej wydajności polskich pracowników, niskim stopniu wykorzystania czasu pracy i jednym z najniższych poziomów wynagrodzeń miesięcznych w stosunku do pensji pracowników innych krajów Unii Europejskiej. Nasuwają się więc pytania: Co może być przyczyną tej sytuacji obrazującej się niską sprawnością działania? Czy przyczyny wielu problemów naszych firm nie tkwią po stronie budowy ich systemów organizacyjnych, a w szczególności systemów motywacji pracowniczej? Od kilku lat pracownicy Katedry Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie prowadzą prace diagnostyczne systemów motywacyjnych pojedynczych organizacji, a oceny im stawiane są niejednokrotnie (choć nie zawsze) bardzo krytyczne. Postawiono więc pytanie: Jak wygląda ogólny poziom efektywności funkcjonowania systemów motywacyjnych w Polsce? Przesłanki te stały się podstawą podjęcia w 2005 r. badań diagnostycznych systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw, przy czym badania ze względów technicznych ograniczono do firm Małopolski.

## Założenia i metoda badawcza

Przed przystąpieniem do badań przyjęto między innymi następujące hipotezy:

- systemy motywacji pracowniczej są błędnie skonstruowane, a przez to nie pełnią swoich funkcji;
- istnieje rozbieżność w stosowaniu bodźców motywacyjnych w zależności od zajmowanych przez pracowników stanowisk;
- systemy motywacji pracowniczej w większym stopniu dyskryminują kobiety niż mężczyzn przy przyznawaniu materialnych i niematerialnych gratyfikacji za pracę.

Chcąc przedstawić w miarę obiektywny obraz systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw (przy założeniu, że są to firmy zatrudniające do 200 pracowników) przyjęto, że losowo dobrana próba respondentów będzie wynosić około 200 osób różnych firm. Za narzędzie badawcze obrano zmodyfikowaną metodę D.A. Nadlera i E.E. Lawlera<sup>1</sup>. U podłoża tej

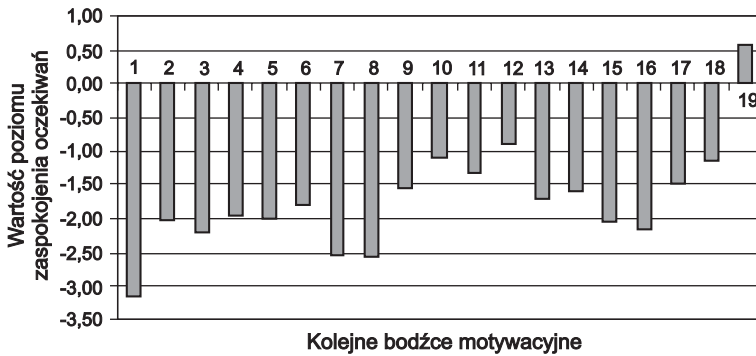
metody tkwi założenie mówiące, że efektywność systemu motywacji określana jest przez stopień zbieżności między oczekiwaniami pracowników a tym, co mogą oni uzyskać od owego systemu, postępując zgodnie z wyznaczonymi w ramach niego regułami oraz normami pracy. Kwestionariusz zbierania informacji składał się z czterech części badających: A – prawdopodobieństwo wystąpienia danego bodźca motywacyjnego przy bardzo dobrym poziomie wykonania pracy, B – poziom ważności danego bodźca motywacyjnego, C – związek między wydatkowanym wysiłkiem a uzyskiwanymi efektami pracy. Część D zawierała metrykę. W niniejszym artykule omówione zostaną zasadnicze wyniki uzyskane z części A i B. Za ich pomocą badany był stopień wykorzystania 19 bodźców motywacyjnych, oczekiwań z nimi związanych, a przez porównanie wzajemne uzyskanych wyników ustalono poziom zaspokojenia przez pracowników oczekiwań (łącznie przez przyjęty system bodźców i oddzielnie dla każdego bodźca). Wśród dobranych bodźców motywacyjnych znalazły się kolejno: 1) płaca zasadnicza, 2) premia finansowa, 3) podnoszenie kwalifikacji na specjalistycznych szkoleniach, 4) poczucie własnej wartości, 5) pewność zatrudnienia, 6) nauka nowych zagadnień w miejscu pracy, 7) awans poziomy, 8) awans pionowy, 9) uczucie osiągnięć, 10) autonomia podczas wykonywania pracy, 11) szacunek wśród współpracowników, 12) pochwała przełożonego, 13) życzliwość współpracowników, 14) wysoka nota w systemie ocen pracowniczych, 15) oficjalne wyróżnienie od dyrekcji firmy, 16) komfortowe warunki materialnego środowiska pracy, 17) samorealizacja w wykonywanej pracy, 18) motywacja wewnętrzna, 19) zażyłość ze strony współpracowników wynikająca z osiągniętych sukcesów zawodowych.

W obu częściach zastosowano skale siedmiostopniowe, przy czym w części A wartość 1 oznaczała sytuację, których wystąpienie jest całkowicie nieprawdopodobne, a 7 – sytuację, których wystąpienie jest w 100% pewne. W części B wartość 1 oznaczała, że dany bodziec jest całkowicie nieważny, a 7 – niezwykle ważny.

## Wyniki badania

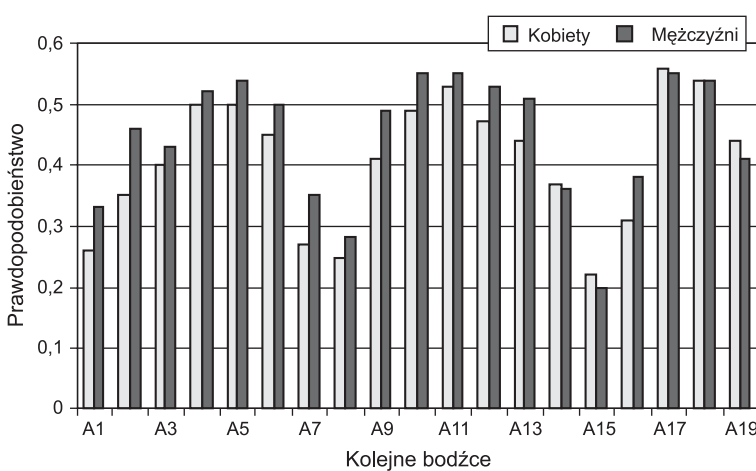
Okonując obliczenia wyników wykorzystano 180 użytecznych kwestionariuszy. Ogólny wskaźnik poziomu zaspokojenia oczekiwań (PZO) wynikających z przyjętego systemu bodźców dla





**Rys. 1. Poziom zaspokojenia badanych oczekiwań przez systemy motywacyjne**

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 2. Prawdopodobieństwo wystąpienia bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym wykonaniu pracy dla kobiet i mężczyzn**

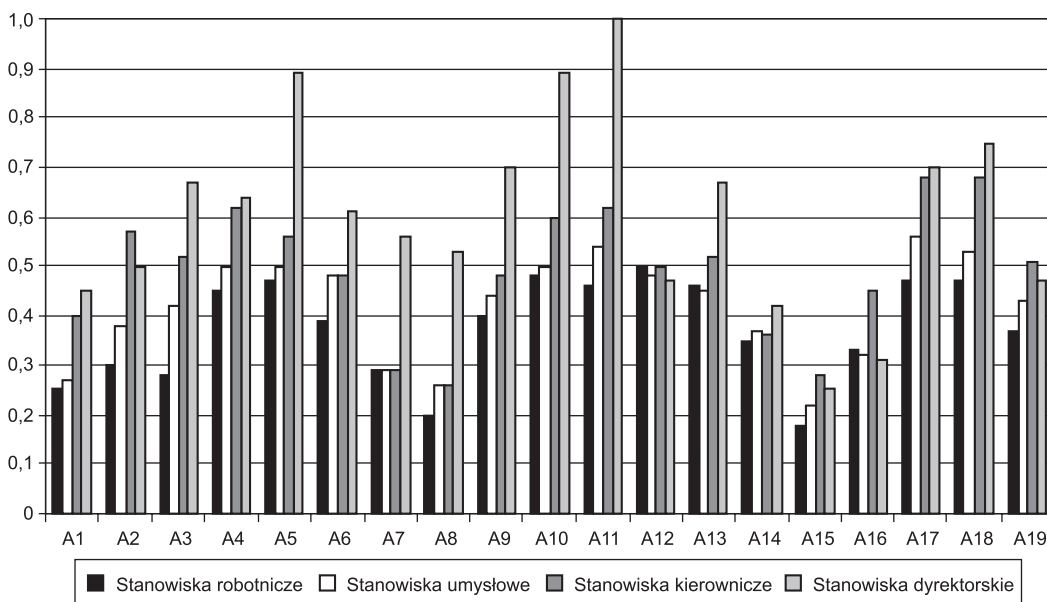
Źródło: opracowanie własne.

całej badanej grupy osób uzyskał ujemną wartość: -1,72. Należy zaznaczyć, że może się on wahać w przedziale <-6;6>, a wartość ujemna oznacza nieprawidłowość. Czym jest ona bliższa dolnej granicy, tym jest to stan bardziej krytyczny. Podobnie jest ze wskaźnikami PZO<sub>i</sub> oznaczającymi poziom zaspokojenia oczekiwań poszczególnych badanych bodźców motywacyjnych (gdzie *i* to numer kolejny każdego badanego czynnika). Wartości kolejnych obliczonych PZO<sub>i</sub> przedstawia rys. 1.

W interesujący sposób przebiega rozkład wartości wskaźnika PZO badanych osób według:

- zajmowanego stanowiska, kolejno: stanowiska robotnicze (38 osób) PZO = -2,03; stanowiska umysłowe (115 osób) PZO = -1,75; stanowiska kierownicze (21 osób) PZO = -1,29; dyrektorskie (6) PZO = -0,75;
- płci, kolejno: kobiety (109 osób) PZO = -1,88; mężczyźni (71) PZO = -1,48.

W tabeli 1 przedstawiono porównanie średnich wyników oceny możliwości wystąpienia badanych bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym wykonaniu pracy i ich ważności. Przy tej okazji warto też zaprezentować prawdopodobieństwa wystąpienia uwzględnionych bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym poziomie wykonania pracy według typów płci i zajmowanych przez badanych stanowisk (rys. 2 i 3).



**Rys. 3. Prawdopodobieństwo wystąpienia bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym wykonaniu pracy według zajmowanych stanowisk**

Źródło: opracowanie własne.



Tab. Średnie wartości z części A i B kwestionariusza

Typ grupy respondentów	A – średnia wartości oceny możliwości wystąpienia bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym wykonaniu pracy w skali od 1 do 7	B – średni poziom ważności bodźców motywacyjnych w skali od 1 do 7
Kobiety	3,44	5,32
Mężczyźni	3,68	5,15
Stanowiska robotnicze	3,25	5,28
Stanowiska umysłowe	3,50	5,25
Stanowiska kierownicze	3,96	5,24
Stanowiska dyrektorskie	4,46	5,20

Źródło: opracowanie własne.

### Omówienie wyników badania

Uzyskane wyniki badania systemów motywacyjnych obrazują sytuację bardzo niezadowolającą. PZO = -1,72 wskazuje, że systemy motywacji pracowniczej nie motywują za pomocą bodźców pozytywnych. Ogólnie rzecz biorąc nie jest to jednak stan krytyczny, o którym można byłoby mówić, gdyby PZO osiągnął wartość mniejszą od -3. Szczegółowa analiza i ocena wyników pozwala między innymi stwierdzić:

- Systemy motywacyjne nie wykorzystują w sposób właściwy podstawowych finansowych bodźców motywacyjnych. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego i możliwość uzyskania premii finansowej znacząco odbiegają od oczekiwań pracowników (PZO<sub>1</sub> = -3,16, PZO<sub>2</sub> = -2,02). Jednocześnie niezadowolenie z poziomu wynagrodzeń zasadniczych wchodzi w stan krytyczny, w ramach którego nie można się spodziewać po pracownikach wysokiej wydajności i jakości pracy, innowacyjności, zaangażowania i szacunku wobec pracodawcy, a raczej należy przewidywać wysoką absencję, fluktuację i unikanie pracy oraz konieczność stosowania ścisłego nadzoru przez przełożonych, podczas którego w stanie zagrożenia utratą pracy pracownicy pracują na poziomie wyznaczonym normami.

- Pracodawcy nie stawiają na rozwój swoich pracowników poprzez szkolenia czy naukę w miejscu pracy, co jest elementem demotywującym (pracownicy uznali te elementy za bardzo ważne).

- Ograniczone jest stosowanie tak mało kosztownych bodźców, jak: pochwały przełożonego, systemy ocen pracowniczych, oficjalne wyróżnienia przez dyrekcję firmy.

- Pracownicy nie widzą możliwości awansu (dla tych bodźców PZO<sub>i</sub> < -2,5).

- Praca nie daje pracownikom możliwości uzyskania uczucia osiągnięć i samorealizacji, a przez to również wysokiego poziomu motywacji wewnętrznej.

- Jedyny dodatnio oceniony bodziec motywacyjny to zazdrość ze strony współpracowników wynikająca z osiąganych sukcesów, ale nie jest to typowy bodziec i jego dodatnia wartość wynikać może z jednej strony z krytycznej jego oceny, a z drugiej – z niskiego poziomu jego ważności.

Badania obrazują także dysfunkcję w sprawiedliwości stosowania bodźców motywacyjnych w stosunku do

pracowników w zależności od zajmowanych stanowisk i płci. Dane zestawione w tabeli pokazują, że wraz ze wzrostem poziomu zlokalizowania stanowiska w strukturze organizacyjnej wzrasta możliwość wystąpienia bodźca motywacyjnego, przy bardzo dobrym poziomie wykonania pracy (zaznaczyć należy, że poziom ważności badanych bodźców motywacyjnych dla różnych stanowisk był prawie identyczny). Najbardziej poszkodowana przez istniejące systemy motywacyjne jest grupa pracowników zajmujących stanowiska robotnicze. Zauważalna niesprawiedliwość w stosowaniu zwłaszcza bodźców finansowych i związanych ze szkoleniami (zob. rys. 3) z pewnością

w konsekwencji prowadzi do demotywacji i stanu niezadowolenia z pracy. Widoczne są także różnicowania w podejściu do pracowników w zależności od płci (rys.2). Szczególnie duże rozbieżności występują przy okazji podwyżek wynagrodzenia zasadniczego, przyznawania premii oraz awansu (zaznaczyć jednak należy, że oczekiwania kobiet są większe niż mężczyzn – tabela – ale może być to także wynik niskiej oceny prawdopodobieństwa zastosowania w stosunku do nich pozytywnych bodźców motywacyjnych).

### Podsumowanie

Postawione przed przeprowadzeniem badań hipotezy niestety sprawdziły się. Liczba i wielkość ustalonych dysfunkcji jest zaskakująca. Nie można więc wystawić oceny pozytywnej systemom motywacyjnym małych i średnich firm województwa małopolskiego. Porównując poziom bezrobocia i rozwoju gospodarczego Małopolski z innymi regionami kraju można wyprowadzić przypuszczenie, że efektywność systemów motywacyjnych firm jest w niektórych częściach Polski jeszcze mniejsza. Obarczanie winą za ten stan rzeczy sytuację ekonomiczną Polski jest z pewnością mało trafne, bowiem wiele z przyjętych w badaniu bodźców motywacyjnych to motywatory niefinansowe, których wykorzystanie nic nie kosztuje (np. pochwała przełożonego), a i tak znajdują one małe zastosowanie. Przyczyn nieprawidłowości należy bardziej poszukiwać po stronie przedsiębiorców i kadr kierowniczych, ich niechęci do podjęcia działań kształtujących sprawiedliwie działające systemy motywacyjne, braku wiedzy z zakresu kierowania ludźmi, budowania swojego autorytetu na władzy karania i nagradzania. Podsumowując, należy stwierdzić, że nie należy spodziewać się długotrwałych sukcesów ekonomicznych firm, które zaniedbują zagadnienie motywacji pracowniczej.

dr Bogusz Miłkuła, mgr Marek Makowiec  
Katedra Zachowań Organizacyjnych  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

<sup>1)</sup> Szerzej z metodą i sposobem ustalania wyników zapoznać się można między innymi [w:] B. MIKUŁA, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 103–111; B. MIKUŁA, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000, s. 179–185.

# Organizacyjne aspekty zarządzania kategoriami produktów

Krystyna Iwińska-Knop

## Uwagi wstępne

**S**prostanie wyzwaniom współczesnego rynku zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych dróg budowy przewagi konkurencyjnej. We współczesnym dorobku teorii marketingowego zarządzania zwraca się uwagę na zdolność dostarczania klientom oczekiwanej wartości, co można uzyskać poprzez wykorzystanie nowych koncepcji strategicznych. Jest ich wiele, traktowane są jako przejaw myśli postmodernistycznej w marketingu, często są nierozdzielne, bazują na podobnych założeniach i są traktowane jako synonimy. To, co jest wspólne dla zarządzania marketingowego, to kreowanie wartości dla klienta, rozumienie jego procesu podejmowania decyzji, konstruowanie, rozszerzanie i aktualizowanie baz danych na temat klientów, a także tworzenie z nimi relacji, co wymaga zintegrowanych działań w kanale rynku<sup>1)</sup>. Jedną z najbardziej popularnych, nowych koncepcji marketingu jest marketing relacyjny definiowany jako proces kreowania długoterminowych więzi z partnerami w biznesie<sup>2)</sup>. Przesłanką wykorzystania marketingu relacyjnego jest chęć zmniejszenia kosztów w łańcuchu dostaw oraz realizacja zasady partnerstwa. Na tej bazie zapoczątkowano we wczesnych latach 90. ub. wieku w Stanach Zjednoczonych stosowanie strategii ECR (*Efficient Consumer Response*), co oznacza efektywną reakcję na potrzeby konsumentów. Polega ona na zarządzaniu kanałami dystrybucji w postaci włączenia się wszystkich uczestników łańcucha dostaw we współpracę na podstawie szybkiej, dokładnej informacji z punktów sprzedaży. Informacje te stanowią przesłankę decyzyjną w zakresie kształtowania asortymentu, prowadzenia akcji promocyjnych, organizacji dostaw, wdrażania nowych technologii oraz wzajemnych rozliczeń<sup>3)</sup>. Działania w ramach ECR koncentrują się na zastosowaniu najnowocześniejszych metod zarządzania i technologii w celu obniżenia kosztów, a także dostarczenia klientowi produktu, który jest zgodny z jego oczekiwaniami. W koncepcji ECR chodzi nie tylko o określenie reguł i zasad współpracy ogniw dystrybucji, ale o wypracowanie filozofii biznesu polegającej na zastąpieniu konkurencji pomiędzy partnerami handlowymi ich wzajemną współpracą.

Strategia ECR składa się z 3 wzajemnie warunkujących się części:

- zarządzania kategoriami produktów,
- zarządzania dostawami,
- technologii wspierających działalność.

Początkowo zainteresowanie inicjatorów koncepcji ECR odnosiło się do zarządzania dostawami produktów. Jak wynika bowiem z doświadczeń amerykańskich, stosunkowo najprostsze i najszybsze do przeprowadzenia oraz dające wymierne efekty są oszczędności dzięki usprawnieniom w zakresie logistyki. W tym kierunku poszły również pierwsze próby wprowadzenia ECR w Europie. Okazało się jednak, że sukces rynkowy firm zależy od innych elementów składowych koncepcji, a w szczególności od dostosowania produktów i usług do oczekiwań klientów, co stanowi istotę *Category Management*.

Strategia ECR klarownie wpisuje się w zasady marketingu relacyjnego, ten zaś w aktualnie dyskutowaną koncepcję zarządzania procesowego. Istotą tego ostatniego jest bowiem spójność i harmonizacja działań ogniw kanału rynkowego oraz organizacja firmy wokół zdefiniowanych procesów. Implementacja nowych koncepcji nie jest łatwa, wymaga bowiem „nowego myślenia”, ale przede wszystkim odejścia od tradycyjnych, funkcjonalnych układów organizacyjnych. Podejście procesowe kwestionuje bowiem konwencjonalne rozumienie zadań, jakie spełniają poszczególne komórki organizacyjne firmy. Przedsiębiorstwo traktuje się nie jako zbiór statycznych funkcji, ale jako zestrukturyzowaną sieć dynamicznych procesów kreujących pożądany system wartości<sup>4)</sup>.

W artykule zasygnalizowano problem zmian organizacyjnych w ogniwach kanału rynkowego traktując je jako warunek wykorzystania koncepcji zarządzania kategoriami i wyraz realizacji zasad marketingu partnerskiego i orientacji procesowej.

## Istota koncepcji zarządzania kategoriami produktów

**Z**arządzanie kategoriami produktów nie do czekało się jeszcze wielu ujęć definicyjnych, a także praktycznej aplikacji, mimo atrakcyjności koncepcji dla rynkowych partnerów w sensie korzyści jej zastosowania, ale także wielu barier i nieporozumień w praktycznym wdrożeniu. Najbardziej lapidarnie można uznać, że zarządzanie kategoriami jest zasadą podziału asortymentu z punktu widzenia finalnego odbiorcy, alokowaną w polityce planowania i kontroli przedsiębiorstwa. W pojęciu tym mieści się również problem optymalizacji przepływu produktów, kształtowania asortymentu, zakupu, logistyki i sprzedaży. Wymaga to wsparcia informatycznego, bez któ-

rego nie jest możliwe podejmowanie tak zintegrowanych decyzji. Zarządzanie kategoriami produktów to strategiczne i operacyjne planowanie i kształtowanie asortymentu w handlu, w którym podstawową rolę odgrywa menedżer kategorii odpowiedzialny za działalność w zakresie zakupu i sprzedaży określonej kategorii oraz implikujący współpracę między przemysłem i handlem.

Z podanej definicji wynikają dwie istotne konsekwencje. Jedna odnosi się do umiejętności definiowania kategorii produktu, druga zaś do określenia kompetencji decyzyjnych menedżera kategorii, a co za tym idzie jego roli i miejsca w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kategoria produktów jest to zdefiniowana, wymierna i możliwa do zarządzania grupa produktów, która w bliski sposób zaspokaja te same lub powiązane ze sobą potrzeby konsumentów, dla których handel i producent rozwijają wspólną strategię. Ma ona charakter dynamiczny i od jej określenia zależą kolejne etapy procesu zarządzania, np. strategia i taktyka strategii<sup>5)</sup>.

### Organizacja tradycyjna kontra struktura organizacyjna według koncepcji *Category Management*

**W** zarządzaniu kategoriami produktów trzy elementy wymagają podkreślenia:

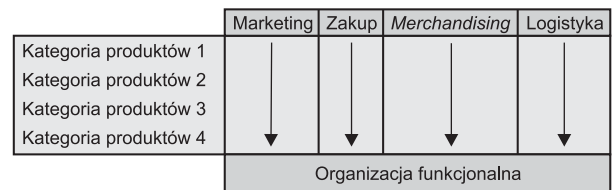
- traktowanie kategorii jako strategicznej jednostki biznesu,
- określenie kompetencji menedżera kategorii,
- zmiana struktury organizacyjnej firmy tak, aby realne było zintegrowanie wszystkich funkcji.

Wyodrębnienie kategorii produktów jako strategicznych jednostek biznesu ma uzasadnienie z punktu widzenia określenia strategii kategorii i jej związków z otoczeniem. Nie jest jednak możliwe tak precyzyjne zdefiniowanie kategorii, jak określenie strategicznych pól w przedsiębiorstwach produkcyjnych ze względu na dużą liczbę produktów wchodzących w skład kategorii zaspokajających potrzeby nie tylko substytucyjne, ale komplementarne oraz ich podział według kryterium zachowań klientów.

Kategoria produktów stanowi jednostkę posiadającą strategiczną subautonomię, stąd też konieczne jest połączenie wszystkich funkcji i decyzji związanych z zakupem i sprzedażą w jedną całość organizacyjną<sup>6)</sup>. Zmiana struktury organizacyjnej w firmach nie jest łatwa. Reorganizuje ona dotychczasowy układ stosunków między przemysłem i handlem, wymaga zmiany kultury firmy, akceptacji pracy zespołowej w zakresie podejmowania wspólnych działań oraz zmiany sposobu myślenia odnoszącego się do definiowania „grupy produktów”.

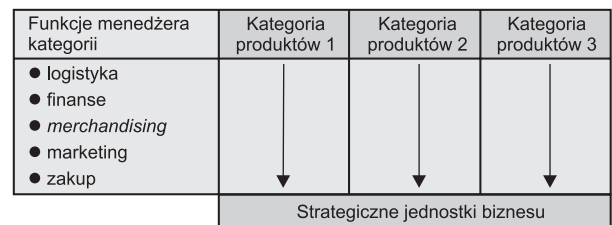
Podczas gdy w klasycznej organizacji firmy mamy do czynienia z funkcjonalnym podziałem zadań na marketing, zakup, *merchandising*, logistykę, to nowa koncepcja zakładająca zdefiniowanie strategicznych jednostek biznesu musi określić zadania i funkcje menedżera kategorii.

Bardzo trafnie funkcje te ujmuje H. Milde. Twierdzi ona mianowicie, że oprócz tego że menedżer kategorii jest specjalistą, to jest on także generalistą łączącym funkcje zakupu, sprzedaży z funkcjami menedżer-



### Rys. 1. Tradycyjna organizacja

Źródło: J. PRETZEL, *Gestaltung der Hersteller – Handel Beziehung durch Category Management*, „Markenartikel” 1996, nr 1, s. 23.



### Rys. 2. Struktura organizacyjna według koncepcji *Category Management*

Źródło: J. PRETZEL, *op.cit.*, s. 23.

skimi, a zatem jest dyrektorem swojej kategorii<sup>7)</sup>. Dlatego też zarządzanie kategoriami jest przejawem decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności oraz koncentracji decyzji określonej sfery w rękach najbardziej kompetentnych osób. Jednocześnie stanowi to barierę i słaby punkt wprowadzenia koncepcji z uwagi na istniejące struktury organizacyjne, ich biurokratyczny charakter i zachowania, małą zdolność do współdziałania oraz słaby system motywacyjny.

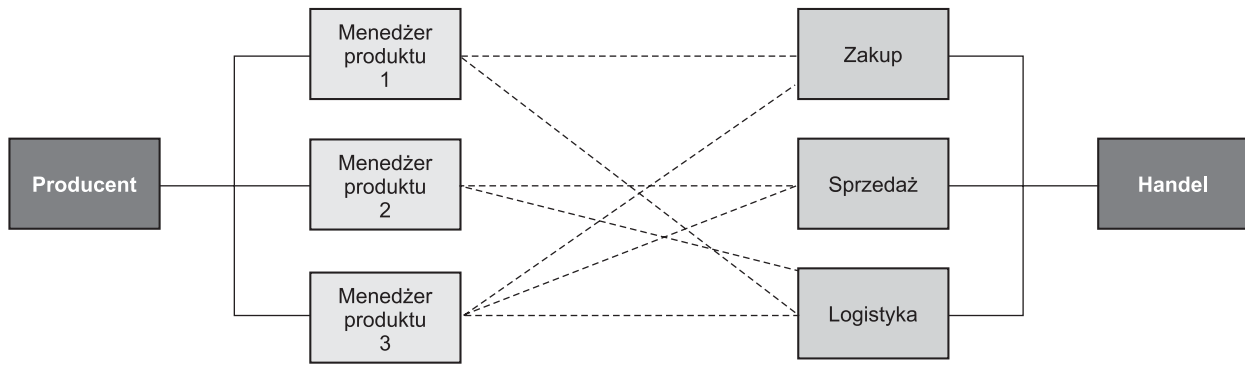
Kolejnym problemem niezwykle trudnym do rozwiązania jest kreowanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych zapewniających realizację wspólnych celów (pozycja *win/win*), ale nie potęgujących konfliktu między ogniwami kanału rynku.

Wyodrębniając funkcje menedżera produktu w przedsiębiorstwie produkcyjnym określa się jego odpowiedzialność za zakup, sprzedaż i logistykę, co niewątpliwie ma zalety z punktu widzenia producenta, ale powoduje określone trudności zakupu i komunikacji dla menedżera kategorii w przedsiębiorstwie handlowym.

Wydawać by się mogło, że powołanie *key account* menedżerów w przedsiębiorstwach produkcyjnych wzmacnia proces komunikacji strategicznego odbiorcy z dostawcą.

Tymczasem, ponieważ jest on odpowiedzialny za całość oferty producenta, niezbędne jest nawiązanie kontaktów z każdym menedżerem kategorii, co nie stanowi ułatwienia w funkcjonowaniu firmy i może stać się źródłem konfliktów. Idealnym rozwiązaniem z punktu widzenia producenta byłoby stworzenie kategorii z własnej oferty, ale jak dotychczas nie podjęto tego typu prób.

Dlatego też patrząc na problem z punktu widzenia redukcji kontaktów, a tym samym efektywności działania, należy powrócić do wyodrębnienia menedżerów produktów i powiązania ich z dyrektorami kategorii. Nie oznacza to stanu idealnej współpracy, jako że grupy produktowe producentów nie pokrywają



**Rys. 3. Powiązanie zarządzania grupą produktów ze strukturą funkcjonalną**

Źródło: CH. FELD, *Category Management im Handel*, Universität zu Köln, „Arbeitspapier” nr 8, Köln 1996, s. 49.

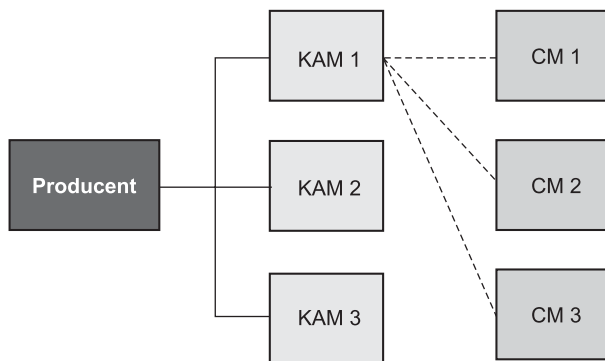
się z kategoriami produktów. Osiągnięcie porozumienia będzie tym bardziej możliwe, im producent w większym stopniu potrafi kreować asortyment z punktu widzenia finalnych odbiorców, uwzględniając związki między produktami i efekt kanibalizacji.

Menedżer kategorii negocjuje warunki dostaw oraz akcje promocyjne, co oznacza zróżnicowany ich charakter w zależności od kategorii. Podstawowe znaczenie w zdefiniowaniu współpracy obu partnerów odgrywa też rola kategorii w całości kształceniu asortymentu firmy, ma to bowiem wpływ na inwestycje marketin-

gowe oraz finansowe właściwe z punktu widzenia poprawy pozycji konkurencyjnej firmy oraz osiągnięcia wysokiego poziomu usatysfakcjonowania klientów. Tak np. powołując się na przykład jednej z firm detalicznych działającej na rynku kosmetyczno-drogerskim wyodrębniono 5 ról spełnianych przez kategorie produktów. Pierwsza kategoria, tzw. profilowa, obejmuje najszerszy asortyment (są to produkty do pielęgnacji włosów) i ma wpływ na kształtowanie wizerunku firmy i jej pozycjonowanie. Jest podstawową grupą produktów detalisty, co wynika z obrotu, udziału rynkowego, poziomu świadczonych usług i rentowności. Druga kategoria, tzw. obowiązkowa, wpływa na postrzeganie detalisty jako kompetentnego i profesjonalnego oferenta i dotyczy produktów, które muszą znajdować się w ofercie, ale w stopniu zbliżonym do konkurencji. Jest ona źródłem generowania dochodów i rentowności. Są to produkty należące do higieny jamy ustnej, skóry i ciała, artykuły dla małych dzieci itp. Trzecia kategoria odnosi się do wąskiej grupy produktów, które są cenowo atrakcyjne dla określonej grupy klientów i dla których detalista jest podstawowym oferentem, np. jedzenie dla zwierząt. Produkty tej grupy odgrywają podrzędną rolę w generowaniu zysku. Kategoria czwarta, nazwana uzupełniająca bądź rozszerzająca, ma za zadanie uzyskanie efektu rozszerzenia asortymentu, który może zaspokoić inne potrzeby, np. artykuły spożywcze i tekstylne. Ostatnia kategoria, którą zdefiniowano stosunkowo niedawno, odnosi się do produktów, których zadaniem jest pozyskanie klientów ze względu na strategię niskich cen; są to usługi fotograficzne<sup>8)</sup>.

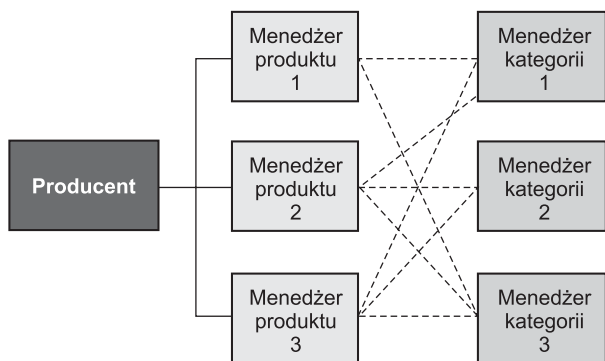
Uwarunkowania organizacyjne są krytycznym momentem w osiąganiu sukcesu wynikającego z zastosowania koncepcji zarządzania kategoriami. Dlatego też wykorzystując dotychczasowe rozważania można zdefiniować obszary kooperacji między ogniwami kanału rynku, aby znaleźć się w sytuacji win/win (rysunek 6).

Z rysunku 6 wyraźnie wynika, że obszar współpracy w kanale rynku jest bardzo szeroki. Nic więc dziwnego, że realizacja koncepcji w praktyce nie jest łatwa i nie wszystkie firmy skłonne są włączyć się do współdziałania. Dlatego też ważne jest zdefiniowanie warunków determinujących implementację koncepcji. Są nimi: ● po pierwsze – osobiste zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstw; ● po drugie – realizm oczeki-



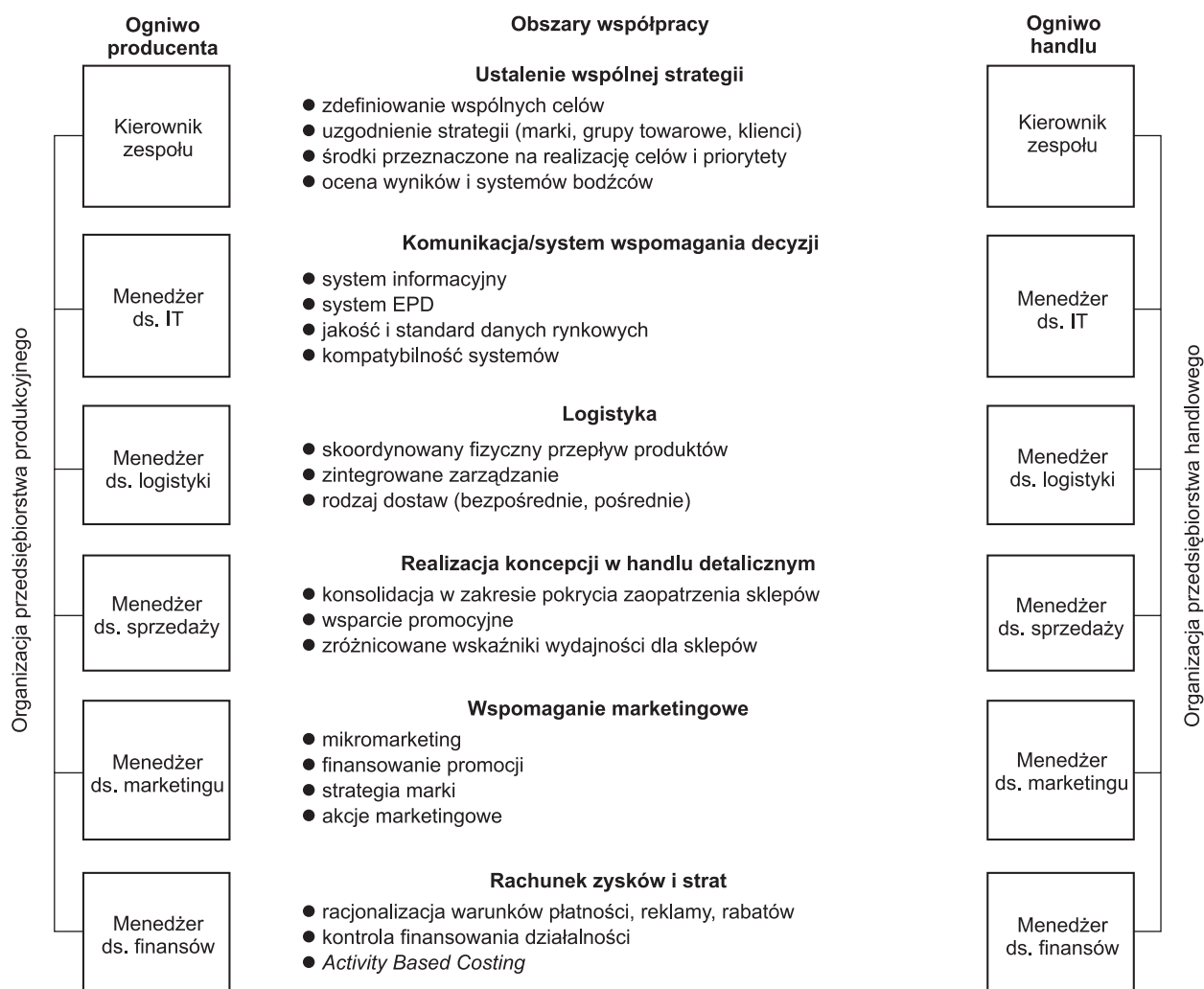
**Rys. 4. Powiązania między Key Account Management i Category Management**

Źródło: Ch. FELD, *op.cit.*, s. 50.



**Rys. 5. Zarządzanie grupą produktów a zarządzanie kategoriami**

Źródło: CH. FELD, *op.cit.*, s. 50.



**Rys. 6. Obszary multifunkcyjnej współpracy między przedsiębiorstwami produkcyjnymi i handlowymi**

Źródło: na podstawie: *Category Management, Best Practices Report*, Roland Berger & Partner, ECR Europe 1997.

wań, trzeba zdawać sobie sprawę, że efekty wprowadzenia koncepcji mogą się ujawnić niejednokrotnie po 2–3 latach; ● po trzecie – precyzyjne zdefiniowanie celów przedsiębiorstw, które nie mogą być konfrontacyjne dla partnerów; ● po czwarte – oszacowanie ryzyka; ● po piąte – gotowość do zmiany filozofii biznesu oraz organizacji firmy; ● po szóste – kreatywność i innowacyjne myślenie; ● po siódme – wykorzystywanie wyników badań rynkowych.

Reasumując rozważania odnośnie do zmian organizacyjnych w firmach produkcyjnych i handlowych należy podkreślić, że właściwe zharmonizowanie struktur organizacyjnych umożliwi pełne wykorzystanie potencjału ECR w zakresie logistyki, planowania produkcji, promocji, płatności oraz zapasów. Kultura organizacyjna firmy musi się zmienić w kierunku bilateralnej współpracy i dlatego często bywa nazywana „dwuczęściowym biznesem”. Zatem im większa intensywność współpracy w jej różnych zakresach, tym większe korzyści partnerów z zastosowania koncepcji i szanse na tworzenie przewagi konkurencyjnej całego kanału dystrybucji z wykorzystaniem kluczowych zdolności i kompetencji, które w wielu przypad-

kach są w polskich przedsiębiorstwach jeszcze niewystarczające.

*dr hab. Krystyna Iwińska-Knop*  
Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki

#### PRZYPISY

- B. GREGOR, *Zmiany w otoczeniu jako wyzwanie dla współczesnego marketingu*, [w:] *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003, s. 181.
- Por. K. IWIŃSKA-KNOP, *Kanały rynku we współczesnej gospodarce*, Wyd. UŁ, Łódź 2004, s. 118–121 i dalsze.
- J. LEWANDOWSKA, *Jak kreować entuzjazm konsumenta*, „Marketing Serwis” 1998, nr 5, s. 33.
- T. POKUSA, *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, Tom II, SGH, Warszawa 2004, s. 138.
- K. IWIŃSKA-KNOP, *Kanały we współczesnej gospodarce*, Wyd. UŁ, Łódź 2004, s. 160.
- Por. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, definicje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 325.
- H. MILDE, *Category Management – die stille Revolution*, „Markenartikel” 1994, nr 56, s. 346.
- K. IWIŃSKA-KNOP, *Zarządzanie kategoriami – nowa koncepcja współpracy producenta i handlu*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 1, s. 12.

# Specyfika zarządzania firmą produkującą jednostkowo

Włodzimierz Baranowski

## Wstęp

**C**elem artykułu jest przedstawienie nowoczesnych metod zarządzania firmą produkującą wyroby jednostkowo na indywidualne zamówienie. W artykule wykorzystano wiedzę z pragmatyki zarządzania fabryką obrabiarek FUM „Poręba” sp. z o.o. Obrabiarki produkowane w tej fabryce są wytwarzane dla klientów z całego świata i spełniać muszą ich indywidualne wymagania odnoszące się do obróbki metali. Podstawą zarządzania tego typu przedsiębiorstwem jest zarządzanie marketingowe, co w praktyce zawsze sprowadza się do stosowania zasad ekonomii. Strategia zarządzania marketingowego zbudowana jest z różnych elementów marketingu nazywanych także instrumentami marketingu. Oczywiście, każda strategia marketingowa w różnym stopniu wykorzystuje instrumenty marketingu. Należy przy tym podkreślić, że niektóre elementy mają kluczowe znaczenie i występują w każdej strategii marketingowej. Na uwagę zasługuje fakt, że między poszczególnymi instrumentami marketingu istnieje współzależność, a niekiedy nawet możliwość zastąpienia jednego elementu innymi. Godzi się też podkreślić, że główną rolę w każdej strategii marketingowej odgrywa klient ze swoimi potrzebami, które należy zaspokoić w wyniku jej realizacji [1, 2]. Firma zarządzana marketingowo, prowadząc działalność operacyjną, powinna osiągnąć najważniejszy cel, czyli zysk, a w konsekwencji wzrost i rozwój.

## Założenia budowy strategii marketingowej

**M**arketing, jako strategia działania, w przypadku rozpatrywanego przedsiębiorstwa skierowany jest na rynki charakteryzujące się stosunkowo dużą liczbą klientów na wielu odległych rynkach i kilkoma lub kilkudziesięcioma producentami. Prawie wszyscy producenci tego typu wyrobów są równocześnie ich sprzedawcami. Operacje rynkowe prowadzone są w warunkach niepewności wynikającej ze zmiennej koniunktury na inwestycje w przemyśle metalowym, hutniczym, papierniczym, zbrojeniowym – te gałęzie są bowiem głównymi odbiorcami obrabiarek. W takich warunkach skuteczność działania strategii marketingowej zależy od elastycznego doboru instrumentów strategii. Budując strategię należy tak układać kompozycje elementów marketingu, aby ich udział i wzajemne oddziaływanie pozwalało na osią-

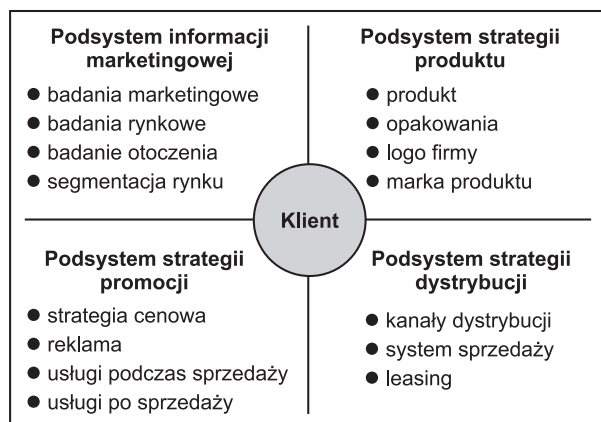
ganie podstawowego celu fabryki, jakim jest zysk. Pamiętać jednak należy, że zysk nie może przesłaniać wszystkich działań w firmie. Nie należy przede wszystkim zapominać o pracownikach, ponieważ to warunkuje rozwój firmy. Szczególnie chodzi o systematyczne podwyższanie kwalifikacji pracowników. Skupianie załogi wokół firmy, wiedza i umiejętności pracowników w przypadku produkcji jednostkowej na indywidualne zamówienie to elementy o podstawowym znaczeniu w zarządzaniu. W przypadku produkcji jednostkowej wyrobów na indywidualne zamówienie szczególną pozycję zajmuje klient ze swoimi potrzebami. Potrzeby te muszą być bardzo precyzyjnie określone i zapisane w kontrakcie. Istotnym problemem pozostaje także sposób kontaktowania się z klientem w trakcie realizacji procesu produkcyjnego, a szczególnie w przypadku zmian w specyfikacji technicznej. System produkcji jednostkowej wymaga stosowania maszyn sterowanych numerycznie, ponieważ tego typu maszyny umożliwiają elastyczne zmiany programów produkcyjnych. Przyrządy i narzędzia pomiarowe w tego typu produkcji muszą być uniwersalne. Każda strategia marketingowa składa się z wielu elementów marketingowych, ale jak wcześniej wspomniano, dla przedsiębiorstw o takim profilu produkcji nabierają one szczególnych cech.

## Cechy elementów marketingu

**K**ażda strategia marketingowa składa się z wielu elementów składowych. Elementy te powinny być skupione i nakierowane w swoim działaniu na klienta. Tworzenie zintegrowanej strategii marketingowej wymaga użycia wielu elementów marketingowych. Elementy marketingu mogą być przedmiotem wartościowania, a niektóre z nich przedmiotem mierzenia. Na rys. 1. przedstawiono elementy marketingu, które podzielono na cztery podsystemy. W centrum systemu pozostaje klient.

## Elementy stanowiące podsystem informacji marketingowej

Pochodzą one z informacji wewnętrznych i zewnętrznych. Informacje wewnętrzne zarząd firmy pozyskuje ze sprawozdań finansowych. Najistotniejszymi z nich są bilans, rachunek zysków i strat oraz zestawienie przepływów pieniężnych. Wypływa z tego wniosek, że kontroling finansowy to niezbędne narzędzie



Rys. 1. Elementy strategii marketingowej

dzie zarządzania firmą. Trudno wartościować sprawozdania finansowe, ale w przypadku firmy produkującej dobra inwestycyjne o długim cyklu produkcyjnym bardzo ważne staje się utrzymanie płynności finansowej firmy. Płynność finansowa może być zagrożona także w wyniku długich okresów płatności za towary i usługi. Zatem ważnym zagadnieniem staje się określenie przepływów finansowych.

Informacje zewnętrzne dotyczą bliższego i dalszego otoczenia firmy. Ważnymi elementami informacji są te, które dotyczą źródeł finansowania zewnętrznego. Stopy oprocentowania kredytów, ryzyko zmian kursowych walut odnoszą się zarówno do kredytowania, jak i zawierania transakcji z odbiorcami zagranicznymi. Ryzyko zmian kursowych nasili się w okresie przechodzenia ze złotego na euro. Bardzo istotne są informacje dotyczące konkurencji. Zawsze odnoszą się one do wielu spraw, z których najważniejszymi są koszty wytwarzania, a także podstawowe, bezwzględne wskaźniki produktywności.

Segmentacja rynku odbywa się według wielu kryteriów. Jednym z nich jest kryterium geograficzne, terytorialne. Takie kryterium określa możliwości działania sprzedawców, a przede wszystkim możliwości świadczenia usług podczas sprzedaży, na przykład montażu obrabiarki u odbiorcy, także usług po sprzedaży, czyli przeglądów, remontów maszyn, które przeprowadzane muszą być przez najwyższej klasy specjalistów. Korzystać oni muszą z części zamiennych, materiałów pochodzących ze składów konsygnacyjnych położonych na danym terenie działania serwisu. Oczywiście, klient może informacje uzyskiwać globalnie, ale obsługiwany powinien być lokalnie. Polski przemysł obrabiarkowy ma bardzo długą historię sięgającą do II Rzeczypospolitej i być może w dobie gospodarki rynkowej stwierdzenie potrzeby segmentacji wyrobów, to znaczy przypisania poszczególnym producentom obrabiarek produkcji określonych rodzajów, zabrzmi jak herezja, ale nie była to herezja w czasach II Rzeczypospolitej, w tamtych czasach był to bowiem element polityki gospodarczej państwa. Decydenci ówczesni doskonale zdawali sobie sprawę z tego, że rynek jest „płytki” i segmentacja rynku według asortymentu wyrobów jest potrzebna [3]. Segmentacja rynku musi przynieść efekt w postaci niszy rynkowej dla wyrobów firmy.

### Elementy stanowiące podsystem produktu

Najważniejszym elementem tego podsystemu jest produkt. W przypadku produkcji obrabiarek ciężkich wytwarzany jest on jednostkowo najczęściej na indywidualne zamówienie klienta. Jest to produkt spełniający wymagania innowacyjne. Bardzo często prototyp obrabiarki trafia do klienta na eksport. Klient określa swoje potrzeby, zwykle chodzi o obróbkę określonego detalu i wykonywanie ściśle przewidzianych zabiegów. Klient precyzuje swoje wymagania przedstawiając rysunek techniczny detalu, który ma być wykonany na maszynie. Zabiegi technologiczne, jakie będą realizowane na obrabiarce, uzgadniane są wspólnie z technologami zakładowymi. Istotną sprawą jest to, że przy odbiorze końcowym obrabiarki podstawowym warunkiem jest obróbka wybranego detalu. Taką formę odbioru preferują klienci z USA. Natomiast klienci europejscy preferują tradycyjny odbiór maszyny, a mianowicie odbiór pomiarów geometrycznych maszyny, a następnie odbiór technologiczny. Wszystkie wymagania techniczne muszą być bardzo precyzyjnie określone i spisane. W trakcie realizacji kontraktu wszystkie odstępstwa od ustalonej specyfikacji wymagań technicznych muszą być omówione i uzgodnione z klientem. Jest to główne zadanie agenta sprzedawcy na tym etapie realizacji kontraktu. Produkty firmy muszą być unifikowane i znormalizowane. Tak na przykład łożo tokarki powinno być zestawiane z unifikowanych elementów łatwych do montażu. Inne korpusy maszyn, wrzeciennik i konik tokarki, powinny umożliwiać uzyskiwanie różnych wymiarów wzniosu kłków, jest to bowiem wymiar charakteryzujący tego typu maszyny. Jest to zadanie dla konstruktorów i technologów, które musi być zrealizowane na etapie przygotowania produkcji. Ciężkie obrabiarki muszą być montowane i uruchamiane u klienta. Z tymi czynnościami powinno być połączone szkolenie operatora i służb serwisowo-remontowych klienta. Przeprowadzenie tych czynności powinno być warunkiem koniecznym udzielenia gwarancji na maszynę. Produkt powinien być oznakowany znakiem bezpieczeństwa CE, a także spełniać inne wymagania jakości chociażby wynikające z normy ISO 9001-2000 potrzeby identyfikacji i identyfikowalności wyrobów.

Obrabiarki ciężkie najczęściej pakowane są do kontenerów, a w przypadku transportu samochodami na bliskie odległości obrabiarki przewożone są tylko na podestach wykonanych z drewna. Opakowanie musi spełnić najważniejszą funkcję, czyli zabezpieczyć maszynę przed uszkodzeniem podczas transportu. Przed załadowaniem obrabiarki do kontenera czy posadowieniem jej na podeście, superciężkie maszyny są demontowane, a wszystkie ich elementy muszą być zakonserwowane. Obrabiarki transportowane drogą morską ze względu na trudne warunki atmosferyczne muszą być zakonserwowane szczególnie dokładnie odpowiednimi środkami konserwującymi. Należy zwrócić uwagę na to, że operacje konserwowania i pakowania produktu to bardzo ważne i trudne operacje technologiczne. Muszą je wykonywać pracownicy o bardzo wysokich kwalifikacjach, złe wykonanie tych operacji może zniszczyć cały wysiłek włożony wczes-



śniej w proces wytwórczy. Sposób opakowania i zakonserwowania maszyny powinien być określony w kontrakcie, co pozwoli uniknąć nieporozumień między dostawcą a odbiorcą.

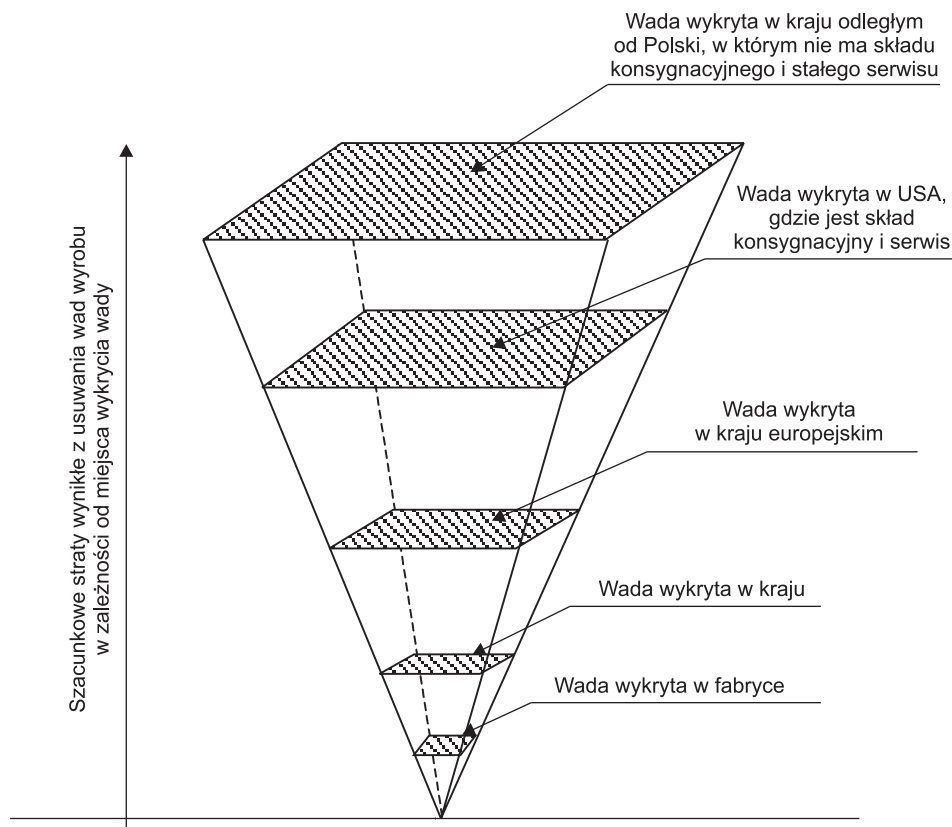
### Elementy podsystemu dystrybucji

Kanały dystrybucji wyrobów jednostkowych, stanowiących dobra inwestycyjne, są zazwyczaj bardzo krótkie. Najczęściej klienci kupują obrabiarki u producenta sami lub za pośrednictwem agenta. Takie kanały dystrybucji ułatwiają przepływ towaru od producenta do klienta, a w odwrotną stronę – przepływ informacji. Informacje od klientów, inżynierów serwisowych i agentów są bardzo cenne. Umożliwiają one doskonalenie wyrobu. Organizacja bezpośredniego kanału dystrybucji wymaga prowadzenia dwóch różnych form działalności – produkcji i handlu. Tylko tak spełnić można wymagania klientów dotyczące instalacji obrabiarki, szkolenia obsługi, przeglądów. Ze względu na ceny maszyn uczestnikami kanałów dystrybucji zwykle są agenci, którzy kupują lub sprzedają produkty na rachunek zleceniodawcy. Bardzo ważnym elementem w wymianie informacji są te informacje, które pozwalają na ustalenie warunków odstępowstwa od wymagań jakościowych określonych w kontrakcie. Chodzi tu na przykład o naprawę wad powstałych w trakcie procesu produkcyjnego. Wady ukryte odlewów żeliwnych korpusów są zwykle do naprawienia. Nowoczesne technologie pozwalają na naprawę

tych wad i przywrócenie założonych pierwotnie cech użytkowych tych korpusów, jednak solidność nakazuje uzgodnienie tego faktu z klientem. Zwykle w tych sprawach klienta reprezentuje agent, musi on zatem być doskonale zorientowany w technicznych problemach maszyn, którymi handluje. Agent musi znać doskonale nie tylko wyroby firmy, które sprzedaje, ale także wyroby konkurencyjnych firm. Agent to handlowiec i inżynier, wysokiej klasy specjalista, z którym należy spotykać się w firmie przynajmniej dwa razy w roku, w celu wymiany doświadczeń i szkoleń. Firma powinna szkolić agentów i przekazywać im informacje o nowych wyrobach i modernizacjach wyrobów dotychczas produkowanych.

W kluczowych miejscach na rynku muszą być zorganizowane składy konsygnacyjne z wyposażeniem technicznym. W przypadku rynku amerykańskiego posiadanie takiego składu konsygnacyjnego pozwala na kompletowanie części zamiennych dla obsługi serwisowej maszyn, dokonywanie drobnych napraw, a nawet przeglądów technicznych przed sprzedażą maszyny klientowi. Należy pamiętać o tym, że straty wynikłe ze złej jakości wyrobu kształtują się w przybliżeniu tak, jak pole przekroju odwróconej piramidy płaszczyzną równoległą do podstawy. Im dalej od wierzchołka piramidy, tym straty większe. Wady wykryte w fabryce powodują najmniejsze straty.

Wprowadzony w firmie system jakości według norm ISO 9001-2000 porządkuje jej organizację, jednak nie można zrezygnować z organizacji w fabryce



Rys. 2. Straty z powodu złej jakości wyrobów



kontroli jakości, spełnia ona bowiem inne funkcje, kontroluje wyrób, a nie organizację firmy.

System sprzedaży obrabiarek ciężkich może być uzupełniony przez leasing tych maszyn. Preferowany powinien być leasing finansowy przed leasingiem operacyjnym. Trudność w leasingu obrabiarek ciężkich polega na przygotowaniu fundamentu pod tego typu maszyny. Korzyści z leasingu obrabiarek dla ich producentów mogą wynikać z możliwości przeprowadzenia modernizacyjnego remontu tych obrabiarek i poprawne przeznaczenie ich do obrotu.

### **Elementy podsystemu strategii promocji**

Najważniejsza jest strategia cenowa, powinna ona, zdaniem autora, być oparta na związkach ceny i jakości. Obrabiarki FUM „Poręba” znane są na wszystkich kontynentach, chodzi zatem o utrzymanie tych rynków, a nie o ekspansję rynkową. Jakość i cena stają się priorytetowymi elementami strategii promocji. Rynek jest globalny, a zatem informacja o wyrobach musi być także globalna, przekazywana przez internet. Strona www firmy to witryna wystawowa na globalnym rynku światowym. Musi być ona zaprojektowana perfekcyjnie, aby spełniała wszystkie funkcje informacyjne i umożliwiała kontakt klientów z firmą.

Promowanie wyrobów, dóbr inwestycyjnych w tradycyjny sposób odbywa się na międzynarodowych targach i wystawach. Najważniejsze imprezy w Europie odbywają się w Hannoverze, Brnie, Poznaniu. Uzyskanie promocyjnego godła „Teraz Polska” ma znaczenie na rynku wewnętrznym. Reklama obrabiarek, dóbr inwestycyjnych ma również znaczenie wtedy, gdy zamieszczana jest w czasopiśmie specjalistycznych. Istotne miejsce w promocji ma również wskazanie siedziby firmy na wszelkiego rodzaju mapach i drogach dojazdowych do fabryki. Najważniejszym elementem promocyjnym jest i pozostanie znak firmowy, marka utożsamiana z jakością; równie istotna jest opinia użytkowników o obrabiarkach przekazywana potencjalnym klientom. Ważną, ale rzadko stosowaną formą promocji tego typu dóbr jest przekazywanie przez producentów maszyn na uczelnie techniczne do wykorzystania ich w kształceniu młodzieży. Student to przyszły decydent, który zdecyduje o zakupie wyrobu, a decyzja ta będzie dla niego łatwiejsza w odniesieniu do produktu, który już poznał. W ramach usług posprzedażowych należy u klienta maszynę odkonserwować, posadzić na fundamencie i ponownie dokonać pomiarów geometrii obrabiarki. Chodzi zwłaszcza o pomiary interferometrem laserowym układów pomiarowych połączonych bezpośrednio z obrabiarką i ich korekcję. Pomiary takie muszą być wykonywane okresowo, zaleca się, aby przeprowadzać je co sześć miesięcy.

### **Organizacja marketingu w firmie produkującej wyroby jednostkowo na specjalne zamówienie**

**R**ealizacja strategii zarządzania marketingowego w firmie o takiej specyficznej produkcji wymaga także odpowiedniej struktury organizacyjnej. Wydaje się, że najodpowiedniejszą struk-

turą organizacyjną będzie struktura macierzowa. Struktura taka ma cechy struktur produktowej, segmentów rynku i funkcjonalnej. Może ona mieć charakter wielowymiarowy i marketing może być zorganizowany według produktów, funkcji, a także regionu geograficznego. Z powołaniem nowej struktury powinny iść w parze uprawnienia decyzyjne dla zatrudnionych w tej komórce pracowników. Jednym z najważniejszych działań jest orientacja firmy na zaspokajanie potrzeb klientów. Część tych działań, na przykład badania rynku i produktu oraz promocję można zlecać agencjom specjalistycznym, pracownikom naukowym. Cel ten nie zostanie osiągnięty, jeżeli działalność marketingowa nie będzie poprawnie zorganizowana, wdrożona i kontrolowana. Wszystkie te działania muszą być spójne, wtedy firma osiągnie przewagę nad konkurencją.

### **Uwagi końcowe**

**Z**arządzanie marketingowe w firmie to wymóg gospodarki rynkowej. Produkcja i sprzedaż obrabiarek nie jest zajęciem przynoszącym lukratywne zyski. Warunki sukcesu całej branży przemysłu obrabiarkowego zależą od uporządkowania zapotrzebowania na obrabiarki pod względem typów, co umożliwi specjalizację wytwórców. Stać się tak może tylko dzięki porozumieniu między wytwórcami obrabiarek. Porozumienie zdaniem autora powinno także dotyczyć obsługi przed sprzedażą i po sprzedaży obrabiarek na rynkach odległych w USA, Japonii. Natomiast sukces każdego producenta obrabiarek zależy od dostosowania się do wymagań klienta. Bardzo istotnym czynnikiem zwiększającym konkurencyjność na rynku jest krótki termin realizacji zamówienia, a zatem krótki cykl produkcyjny. Wszystkie te czynniki muszą być spełnione, ale decyduje cena i jakość maszyny. Realizacja kontraktu może nastąpić przy zróżnicowanych warunkach płatności. Od polityki podatkowej i kredytowej, na przykład od udzielania gwarancji bankowych, w dużym stopniu zależy decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu zamówienia. Powodzenie funkcjonowania tej branży w dużej mierze zależy od polityki gospodarczej państwa. Wydaje się, że kryteria techniczne coraz rzadziej są powodem odrzucania zamówień na maszyny; wymagania handlowe to podstawa działań marketingowych, które rozstrzygane są podczas negocjacji z klientami. Tylko kompleksowe działania w otoczeniu firmy i na rynku mogą prowadzić do powodzenia.

*dr inż. Włodzimierz Baranowski*  
Politechnika Częstochowska

### **BIBLIOGRAFIA**

- [1] KRAMER T., *Marketing*, Katowicka Szkoła Menedżerów, Katowice 1991.
- [2] NIESTRÓJ R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- [3] PIOTROWSKI J., *Zagadnienia programowe polskiego przemysłu obrabiarkowego*, „Przegląd Mechaniczny”, nr 1–2/1939, s. 4–6.

# Metody wyznaczania zasięgu oddziaływania punktu handlowego

Aleksandra Grzesiuk

**K**onkurencję można postrzegać w różny sposób. Dla jednych przedsiębiorstw staje się ona realnym zagrożeniem bytu firmy, dla innych motorem napędzającym wdrażanie zmian. Wiele firm deklarując, że nie boi się konkurencji, skrywa pod tym pojęciem między innymi rozbudowane systemy monitoringu otoczenia, świadomość własnych atutów oraz permanentną pracę nad minimalizowaniem słabości. Pojawianie się nowych podmiotów na rynku jest nieodłączną częścią samej gospodarki rynkowej, stąd szerokie zainteresowanie badaczy i praktyków biznesu implikacjami wchodzenia na rynek nowych konkurentów.

Zdaniem P. Kotlera, jeśli w danej gałęzi pojawia się nowy konkurent, wtedy udział w rynku każdej działającej już firmy może spaść; spadek udziału w rynku danego przedsiębiorstwa nie musi oznaczać, że działa ono gorzej niż inne. Strata udziału będzie zależna od stopnia, w jakim nowy konkurent uderzy w jego poszczególne rynki<sup>1</sup>.

Poziom i zakres oddziaływania nowego konkurenta zależy od charakteru branży. W przypadku handlu detalicznego, będącego przedmiotem naszych rozważań, przejawia się to głównie w polityce lokalizacji placówki handlowej.

Przy modelowym uproszczeniu można założyć, że jeśli powstaje nowy sklep, a rynek nie rośnie, jest stabilny, należy oszacować wartość rynku przed otwarciem nowej placówki, odjąć od tego szacunkową wartość obrotów nowego sklepu, resztę podzielić między pozostałe sklepy. Wynik powinien obrazować wielkość spadku obrotów istniejących wcześniej sklepów po otwarciu nowego punktu.

Niestety, to proste obliczenie obarczone jest zbyt dużym uogólnieniem, aby mogło stać się wyłączną podstawą analizy zasięgu oddziaływania punktu handlowego. Potencjalny spadek obrotów będzie różny w zależności od charakteru placówki, jej postrzegania przez klientów, aktywnych działań obronnych podjętych przez dany punkt handlowy, skłonności nabywców do akceptacji nowej placówki itp.

Zarówno z punktu widzenia istniejących na rynku podmiotów, jak i tych nowo wchodzących, istotne jest określenie zasięgu oddziaływania placówki handlowej w wymiarze geograficznym.

## Wyznaczniki lokalizacji punktu handlowego

**K**lasycznie wskazuje się na dwa czynniki decydujące o jakości lokalizacji punktu handlowego: ● dostępność, ● cechy otoczenia.

Dostępność w kontekście punktu handlowego oznacza fizyczną możliwość dotarcia potencjalnych nabywców do danego punktu. Wpływa na nią sieć ulic i dróg oraz system połączeń komunikacyjnych. W skrajnych przypadkach system komunikacji może być stworzony przez inwestora. Ten element stał się w praktyce rynku polskiego punktem przetargowym dużych inwestorów w negocjacjach przy nabywaniu terenów pod inwestycje. W istocie należy więc uwzględnić zarówno istniejącą infrastrukturę w zakresie dostępności, jak i planowaną oraz możliwą do modyfikacji (m.in. dzięki zaangażowaniu inwestora oraz zgodzie stosownych władz).

Budowa większości wielkopowierzchniowych obiektów handlowych wiązała się z istotną pomocą finansową dla samorządów, przeważnie na inwestycje drogowe. Dla przykładu, w Poznaniu efektem lokalizacji centrum handlowego M1 była przebudowa szlaku komunikacyjnego w newralgicznym punkcie, przy trasie wyjazdowej z miasta w kierunku Katowic, którą współfinansował inwestor, niemiecki koncern Metro.

W Gorzowie Wlkp. inwestorzy przekazują samorządowi ok. 10% wartości swojej inwestycji. Zyskują w ten sposób dobry dojazd do swoich obiektów, jednak najczęściej są to rozwiązania komunikacyjne zasadniczo usprawniające ruch w miastach. W Gorzowie, Hit (obecnie należący do Tesco) wspomógł miasto kwotą 1,575 mln zł, Castorama przekazała 1,630 mln zł, Tesco przy lokalizacji drugiego obiektu w mieście wydało 4,5 mln zł – wszystkie środki zostały przeznaczone na rozwiązania komunikacyjne. Jednocześnie samorządy niejako wykorzystując chęć inwestorów w sektorze handlu do ponoszenia tych nakładów, same rzadko je inicjują<sup>2</sup>. Centrum handlowe Top Shopping w Szczecinie, mimo atrakcyjnej lokalizacji przy trasie wjazdowej do miasta nie posiada z tą trasą bezpośredniego połączenia. W efekcie „atrakcyjna lokalizacja” stała się kłopotliwa.

Inne rozwiązania komunikacyjne poprawiające dostępność placówki to utrzymywanie specjalnych au-

tobusów zapewniających dojazd z centrum miasta do marketów. Takie rozwiązania proponuje swoim klientom Ikea i większość operatorów sklepów wielkopowierzchniowych.

Ocena otoczenia przyszłego punktu handlowego polega na znalezieniu obszaru, z którego będzie pochodziła większość klientów. Jest to tzw. analiza zasięgu oddziaływania. Analiza ta pozwoli na określenie potencjału wybranej lokalizacji i przełożenia tych informacji na konkretne działania marketingowe skierowane do przyszłych lub obecnych klientów.

Pierwszym krokiem do analizy rynkowej otoczenia punktu (istniejącego bądź planowanego) jest wyznaczenie wspomnianego już zasięgu oddziaływania. Zasięg oddziaływania (inaczej rynek, na którym działa sklep) z definicji obejmuje obszar zamieszkania większości potencjalnych klientów oraz drogę, jaką muszą pokonać, aby dostać się do sklepu. Zasięg oddziaływania jest ściśle związany z geografiami regionu oraz relacjami przestrzennymi klient – punkt handlowy.

Znając granice obszaru i biorąc pod uwagę występującą tam liczbę mieszkańców lub gospodarstw domowych można określić liczbę potencjalnych klientów, którzy zrobią zakupy w naszym sklepie. Do tego potrzebne są również dane demograficzne i dotyczące stylu życia konsumentów na danym terenie. W ten sposób można oceniać dopasowanie asortymentu lub branży sklepu do potrzeb i przyzwyczajzeń klientów mieszkających na danym obszarze.

## Metody wyznaczania zasięgu oddziaływania

**P**ostępujący rozwój i modernizacja form handlu detalicznego, a także zmiany warunków otoczenia (np. wzrost cen gruntów, utrzymujące się szybkie tempo motoryzacji, regulacje prawne ograniczające lokalizacje placówek handlowych itp.) spowodowały zmiany w teoriach lokalizacji placówek handlowych. W kontekście lokalizacji szczegółowych, zasada lokalizacji w pobliżu miejsca zamieszkania lub pracy nabywców, aby zapewnić im wygodę zakupów, obecnie stosowana jest już tylko w przypadku małych sklepów spożywczych i aptek. W przypadku placówek wielkopowierzchniowych zlokalizowanych na obrzeżach, trud dotarcia do tych sklepów rekompensuje klientom atrakcyjna oferta nie tylko handlowa, ale także usługowo-rozrywkowa.

Stąd pojawiają się problemy w precyzyjnym określeniu zasięgu oddziaływania placówki handlowej. Poniżej zostaną omówione najpopularniejsze metody, stosowane aktualnie przez przedsiębiorstwa handlowe.

### Wyznaczanie zasięgu oddziaływania na podstawie kodów pocztowych

Prostym i intuicyjnym sposobem wyznaczenia zasięgu oddziaływania punktu handlowego jest zapytanie klientów o kod pocztowy miejsca zamieszkania. Przykład – większość klientów robiących zakupy w sieci Castorama przy kasie jest proszona o podanie swojego kodu pocztowego.

Przy czym na wstępie należy zaznaczyć, że nie można zastosować tej metody do planowania lokalizacji, ponieważ nie znamy jeszcze swoich klientów.

Można ją wykorzystywać do oceny zasięgu oddziaływania już istniejących punktów sprzedaży oraz do sprawdzenia skuteczności prognozy zasięgu oddziaływania opartej na innej metodzie.

Następnie szereguje się kody w kolejności od najczęściej wymienianego do najrzadziej i „odcina” 75% liczby respondentów począwszy od góry listy (granica jest umowna). W ten sposób powstanie lista stref kodów pocztowych, z których przychodzi większość (tu 2/3) klientów punktu sprzedaży. Kolejnym krokiem jest (przy wykorzystaniu oprogramowania GIS oraz mapy kodów pocztowych) pokazanie zebranych informacji na mapie i zaznaczenie granicy obszaru zasięgu.

Podstawową zaletą metody opartej na kodach pocztowych jest prostota i łatwość pozyskania danych.

Jednakże badania związane ze zbieraniem informacji mogą być kosztowne. Ponadto różnice w wielkości stref kodów pocztowych nie pozwalają na zastosowanie tej techniki do wszystkich lokalizacji – opisana metoda może dawać stosunkowo dobre rezultaty w dużych miastach z wydzielonymi strefami kodowymi. Przykład – 120-tysięczny Gorzów Wlkp. jest w jednej strefie kodowej, podobnie jak Częstochowa, podczas gdy Kielce podzielone są na wiele stref. Brak podziału miejscowości na strefy kodowe uniemożliwia stosowanie tej metody, chyba że jej celem jest określenie kierunków przyływu klientów z innych miejscowości (oznaczonych już innymi kodami). Metody kodów pocztowych nie da się także zastosować w przypadku lokalizacji małych obiektów handlowych, gdzie większość klientów np. sklepu spożywczego dochodzi z pobliskich ulic. W takiej sytuacji można ewentualnie zastosować modyfikację tej metody i zapytać respondentów o nazwę ulicy, z której dotarli. Należy jednakże pamiętać, że ulica, na której klient zamieszkuje, nie musi być miejscem, z którego dotarł do placówki handlowej. Droga klienta może przebiegać np. po wyjściu z miejsca pracy.

### Wyznaczanie zasięgu oddziaływania na podstawie danych adresowych

Modyfikacją metody opartej na kodach pocztowych jest zapytanie potencjalnych klientów o adres miejsca zamieszkania (ankiety, kwestionariusze i programy lojalnościowe). Po zgromadzeniu danych, informacja adresowa podlega procesowi geokodowania, w tym przypadku przypisania informacji o kliencie na podstawie adresu do obszaru geograficznego (rejonów statystycznych) oraz tak, jak poprzednio pokazania zasięgu tego obszaru na mapie. Na rynku dostępne są dane socjodemograficzne o zachowaniach konsumencjki oraz stylach życia nawet na poziomie rejonu statystycznego, tj. wydzielonych na podstawie liczby gospodarstw domowych części miasta.

Wadą metody wyznaczania zasięgu oddziaływania na podstawie danych adresowych jest trudność ze zbieraniem danych adresowych od klientów. Polacy z wiodącym oporem udzielają informacji o adresie zamieszkania. Rozwiązaniem tego problemu jest organizowanie konkursów dla klientów, pośrednio zmuszających klientów do ujawnienia na zgłoszeniu konkursowym swoich danych adresowych.

Zastosowanie tej metody (podobnie jak poprzedniej) jest też możliwe tylko dla istniejących punktów handlowych.

### **Modele interakcji przestrzennej**

Modele interakcji przestrzennej dotyczą sposobu oddziaływania konkurencyjnych obszarów handlowych na nabywców zamieszkałych w dzielnicach bezpośrednio z nimi sąsiadujących<sup>3)</sup>. Załóżmy, że miasto A leży między dwoma obszarami handlowymi X i Y podobnej kompozycji placówek. Podejmując decyzje o lokalizacji placówki warto wiedzieć, czy mieszkańcy A z większym prawdopodobieństwem odwiedzą obszar X czy Y. W odpowiedzi na takie pytanie opracowano wiele modeli interakcji przestrzennej.

Prawo Reilly'ego (znane inaczej jako prawo grawitacji) określa przykładowo granice między dwoma obszarami handlu detalicznego czy miastami, opierając się na populacji miast i ich odległości do linii granicznej. Zgodnie z twierdzeniem Reilly'ego, „częstotliwość, z jaką mieszkańcy miejscowości znajdującej się między dwoma miastami odwiedzają je w celach handlowych, jest wprost proporcjonalna do liczby ludności tych miast i odwrotnie proporcjonalna do pierwiastka odległości między tą miejscowością a miastami”. Ten punkt brzegowy pozwala wyznaczyć potencjalny obszar oddziaływania sklepu detalicznego o danej lokalizacji.

Jednakże z praktyki wiemy, że prawo to nie da się z powodzeniem zastosować do więcej niż dwóch ośrodków handlowych i nie uwzględnia zróżnicowania wypraw na zakupy (na przykład klienci inaczej traktują regularne zakupy artykułów spożywczych i wyprawy podejmowane w celu zakupu jakiegoś droższego produktu trwałego użytku). Zróżnicowanie charakteru wypraw na zakupy utrudnia stosowanie punktu brzegowego.

W odpowiedzi na ograniczenia zastosowania prawa Reilly'ego pojawiła się propozycja Huffa, rozważająca atrakcyjność każdej lokalizacji handlowej jako funkcji użyteczności, gdzie przez użyteczność rozumie się zdolność jakiegoś towaru do zaspokajania ludzkich pragnień. Użyteczność opiera się na wielkości każdego centrum handlowego, wyrażonej powierzchnią sklepową. Huff wprowadził także parametr uwzględniający różne rodzaje wypraw na zakupy oraz możliwość pomiaru prawdopodobieństwa wyboru dokonywanego przez nabywcę<sup>4)</sup>.

Systematycznie pojawiają się także inne modele rozwijające przedstawione wyżej propozycje i udoskonalające pomiar atrakcyjności lokalizacji i liczbę uwzględnianych zmiennych. Należy jednak nadmienić, że największą barierą ich stosowania są kontrowersje wokół efektywnych metod pomiaru atrakcyjności handlowej. W tym kontekście często stosuje się ostatnio koncepcję powiększenia wartości lokalizacyjnej ośrodków handlowych zakładającą tworzenie atrakcyjnej oferty przez wielu detalistów wsparte działaniami promocyjnymi (reklamą, obniżkami cen, oferowaniem bezpłatnego transportu specjalnymi autobusami itp.).

Ogólnie można je określić mianem modeli grawitacyjnych i z dużym uproszczeniem przyjąć, że wyko-

rzystują skłonność ludzi do robienia zakupów w większym sklepie oraz do pokonywania mniejszej odległości do punktu handlowego. Oznacza to, że zasięg oddziaływania punktu handlowego jest wypadkową jego odległości od miejsca zamieszkania klientów i jego wielkości – atrakcyjności (mierzonej różnymi parametrami: powierzchnią, liczbą kas, w przypadku centrów handlowych także liczbą sklepów w galerii handlowej; wielkości te mogą być skorygowane o siłę marki). Na podstawie modelu grawitacyjnego na linii łączącej konkurencyjne sklepy wyznaczony zostaje punkt graniczny rozdzielający obszar oddziaływania badanego sklepu od zasięgu sklepu konkurującego. W efekcie po połączeniu wyliczonych punktów, powstaje mapa zasięgów konkurujących punktów handlowych.

Zaletą modelu grawitacyjnego opartego na prawie Reilly'ego jest możliwość przetestowania otoczenia planowanej lokalizacji pod kątem wielkości rynku – liczby potencjalnych klientów i jakości rynku (cech opisujących mieszkańców) oraz uwzględnienie warunków działania w środowisku konkurencyjnym (zasięg oddziaływania jest ściśle uzależniony od siły przyciągania klientów przez konkurujące punkty handlowe).

Dużą wadą opisywanej metody jest uzależnienie siły przyciągania od odległości, co może być zakłócone np. przez korki w miastach w godzinach szczytu komunikacyjnego. Mimo często niewielkiej odległości od punktu handlowego, potencjalny klient może zrezygnować z zakupów w naszym sklepie na rzecz takiego, do którego łatwiej (w domyśle szybciej) można się dostać. Możemy wyeliminować tę niedogodność, obliczając siłę przyciągania mieszkańców danego obszaru (części miasta) do badanego sklepu na podstawie czasu dojazdu do niego, a nie jak poprzednio na podstawie odległości. W ten sposób jesteśmy w stanie kontrolować zmieniające się warunki drogowe (zakładając średni czas pokonania danego odcinka).

W przypadku modelu grawitacyjnego wyznaczone jest prawdopodobieństwo, że mieszkańcy danego obszaru (np. rejonu statystycznego) wybiorą badany punkt handlowy. Zestawiając tak samo obliczone prawdopodobieństwa „przyciągnięcia” obszaru przez konkurencyjne punkty, możemy łatwo zdecydować, do którego sklepu będą jeździli mieszkańcy badanego rejonu (decyduje największe prawdopodobieństwo), a więc także określimy zasięg oddziaływania planowanego punktu.

### **Wyznaczanie zasięgu oddziaływania na podstawie trasy dojazdu**

Zasięg oddziaływania punktu handlowego można zdefiniować na podstawie analizy odległości miejsca zamieszkania klientów od placówki handlowej. Zakładając, że klienci są skłonni pokonać ustaloną odległość do określonego sklepu w prosty sposób wyznaczamy strefy o jednakowej odległości od punktu handlowego (okrąg o przyjętym wcześniej promieniu, wokół tego punktu).

Zasadniczą wadą tej metody jest nieuwzględnienie zróżnicowania terenu, co w efekcie może prowadzić do pomyłek kończących się przeszacowaniem potencjału lokalizacji. Odległość wyznaczona w prostej geograficznie linii, nie uwzględniająca sieci dróg bę-

dzie zasięgiem fikcyjnym. Wystarczy że wyznaczony obszar podzieli linia jakiejś rzeki, zmuszająca klientów do nadłożenia drogi, aby pokonać most, i zasięg placówki handlowej się zmniejszy. Podobnie w przypadku lokalizacji placówek przy wszelkich trasach szybkiego ruchu; np. brak możliwości skrętu w lewo (a placówka jest tam zlokalizowana) powoduje, że zasięg oddziaływania na podstawie trasy dojazdu należy zweryfikować przez zastosowanie drugiej metody.

### **Wyznaczanie zasięgu oddziaływania na podstawie czasu dojazdu**

Wykorzystując dane geograficzne w postaci cyfrowej (mapy cyfrowe i specjalistyczne oprogramowanie GIS) można wyznaczyć zasięg oddziaływania bazując na czasie dojazdu. Podczas wyznaczania zasięgu oddziaływania zdefiniowanego maksymalnym czasem dojazdu analizowana jest sieć połączeń komunikacyjnych na danym obszarze oraz ich przepustowość. Gęstość ulic lub dróg oraz ich typ (jednojezdniowe, dwujezdniowe, jednokierunkowe, dwukierunkowe, autostrady, drogi szybkiego ruchu itd.) determinują zasięg i dostępność danego punktu handlowego. Im droga lub ulica są bardziej przepustowe, tym szybciej możemy się nimi poruszać. W efekcie zasięg oddziaływania punktu handlowego w wybranym kierunku jest większy i można go zdefiniować bazując na początnym wcześniej założeniu określonego czasu, jaki klient jest gotowy poświęcić na dotarcie do sklepu. Wyznaczony w ten sposób zasięg oddziaływania odpowiada strefie jednakowej dostępności czasowej (np. 20 min.) od jej granicy do punktu, z którego jest mierzony. Klient, który mieszka na granicy tej strefy, może dostać się, jadąc samochodem, w ciągu założonego czasu (np. 20 min.) do punktu handlowego, wykorzystując w tym celu dostępną sieć ulic lub dróg. Metoda ta w naturalny sposób uwzględnia warunki terenowe – przeszkody i bariery, takie jak sieć rzeczna, szlaki kolejowe

we i inne. Także na podstawie relacji przestrzennych możliwe jest przypisanie do tak określonego rynku danych socjodemograficznych i konsumenckich.

Określenie lokalizacji placówki handlowej wiąże się z potrzebą zbadania, jak w rejonie jej przyszłego działania kształtuje się zapotrzebowanie na planowany do zaoferowania asortyment towarów oraz jak przedstawiają się lokalne warunki konkurencji. Pomocne są w tym zakresie zwłaszcza mierniki siły nabywczej ludności i mierniki nasycenia siecią detaliczną obszaru sprzedaży. Jakikolwiek skuteczne mierniki oddziaływania placówki handlowej, zastosowane samodzielnie, czy też, jak wskazują eksperci, w optymalnej kombinacji kilku jednocześnie, nie uwzględniają implikacji wynikających z tworzenia centrów handlowych jako samoistnych bytów. Z praktyki wynika, że część lokalizacji dużych ośrodków handlowo-usługowo-rozrywkowych stosuje wręcz zasadę kreowania potrzeb wśród potencjalnych nabywców, a nie odpowiadania na zgłoszone przez nich zapotrzebowanie. W takiej sytuacji, gdy potencjalna lokalizacja wynika np. z regulacji prawnych, możliwości nabycia gruntu itp., zaprezentowane wyżej mierniki oddziaływania placówki handlowej powinny ulec modyfikacji.

*dr Aleksandra Grzesiuk*

Katedra Marketingu

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu  
w Szczecinie

### **PRZYPISY**

- <sup>1)</sup> P. KOTLER, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i s-ka, Warszawa 1994, s. 684.
- <sup>2)</sup> Z zupełnie odmienną sytuacją mamy do czynienia przy lokalizacji obiektów przemysłowych, zakładów produkcyjnych; tutaj najczęściej zachętą dla inwestora ma być stworzona dogodna sieć komunikacyjna.
- <sup>3)</sup> M. SULLIVAN, D. ADCOCK, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 136.
- <sup>4)</sup> M. SULLIVAN, D. ADCOCK, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.138.

## **Międzynarodowe stosunki gospodarcze**

**Redakcja naukowa: Jan Rymarczyk**

**PWE, Warszawa 2006**

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

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

Z książki czytelnik dowie się, jakie są rodzaje polityki handlowej i jej narzędzia, a także wszystkiego o między-

narodowych przepływach czynników produkcji (kapitału, technologii, pracy), kursie walutowym i rynku walutowym, pozna czynniki determinujące wybór systemu walutowego oraz sposoby stabilizacji kursów walutowych. Autorzy przybliżają tematykę dochodu narodowego, bilansu płatniczego i handlowego, kwestie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek oraz przedstawiają międzynarodowe organizacje gospodarcze (Bank Światowy, MFW, WTO, EBOiR, OECD, UNCTAD), problemy rozwoju i wymiany międzynarodowej krajów rozwijających się, a także rolę korporacji międzynarodowych w gospodarce światowej.

# Rozwój portali internetowych w Polsce jako ogólnodostępnej bazy informacji i wiedzy

Marek Wirkus, Sebastian Wilczewski

## Wprowadzenie

**P**ortale internetowe, które powstawały na fali fascynacji nowymi technologiami, cały czas rozwijają się przechodząc różne przeobrażenia. W przeobrażeniach tych występują zasadniczo dwa dążenia, które determinują kierunki rozwoju portali:

- tworzenie portali o coraz bogatszym serwisie, które w jak najszerszym zakresie zaspokajałyby potrzeby użytkowników na szybkie pozyskanie informacji z różnych dziedzin oraz na świadczenie innych usług;
- zabezpieczenie warunków, które pozwalałyby na osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego z prowadzonej działalności gospodarczej – na tyle dużego, aby możliwe było inwestowanie w dalszy rozwój portalu.

W niniejszym artykule przedstawiono, jaką drogę przeszły polskie portale<sup>1)</sup> z wysoce niedochodowych przedsiębiorstw, do przedsiębiorstw generujących zysk, a jednocześnie jak zmieniała się oferta poszczególnych portali w zakresie udostępniania informacji i wiedzy oraz świadczenia innych usług.

## Początek działalności portali w Polsce

**P**oczątek istnienia internetu datuje się na rok 1965, jednakże spopularyzowanie internetu nastąpiło dopiero na początku lat 90. XX stulecia. Wtedy to powstały serwisy internetowe, które można uznać za pierwsze portale internetowe na świecie.

Polska pozostawała w rozwoju usług internetowych kilka lat za USA, gdzie narodził się internet. Pierwszy polski portal internetowy – Wirtualna Polska (www.wp.pl) – powstał w roku 1995. Niemniej jednak dynamika rozwoju rynku portali internetowych w Polsce była ogromna – w roku 2000 na rynku polskim istniało już dziewięć portali horyzontalnych (por. tabela 1). Jednakże działalność ich przynosiła straty finansowe, niewspółmierne do przychodów, co zobrażowano w tabeli 1.

Można z perspektywy czasu stwierdzić, że firmy prowadzące portale internetowe, kiedy je tworzyły, nie miały pomysłu na biznes, gdyż ich źródłem przychodów były wówczas głównie przychody ze sprzedaży reklam (patrz tabela 2), które jednak nie wystarczały na pokrycie kosztów prowadzonych i planowanych

**Tab. 1. Wykaz portali według roku powstania – dane na 1 grudnia 2000 r. oraz wybrane wyniki finansowe portali na koniec roku 2000 (w tys. zł)**

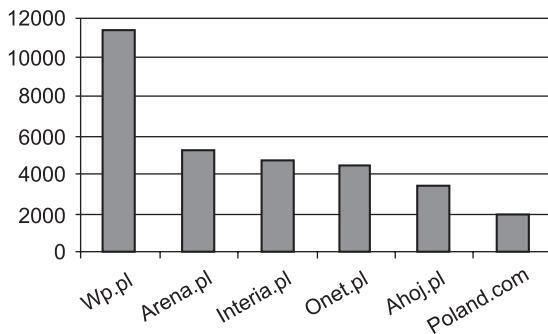
Nazwa	URL	Data powstania	Przychody ze sprzedaży	Strata netto
Ahoj.pl	ahoj.pl	10 maja 2000 r.	Bd.	Bd.
Arena.pl	arena.pl	26 kwietnia 2000 r.	886	(20 128)
Interia.pl	interia.pl	11 lutego 2000 r.	8 040	(9 550)
Onet.pl	onet.pl	1997 r.	Bd.	Bd.
Poland.com	poland.com	17 maja 2000 r.	1 460	(17 300)
Portal.pl	portal.pl	1 maja 2000 r.	Bd.	Bd.
Wp.pl	wp.pl	maj 1995 r.	Bd.	(45 000)
Yoyo.pl	yoyo.pl	styczeń 2000 r.	Bd.	Bd.
Hoga.pl	hoga.pl	listopad 1999 r.	550	(1 680)

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.crn.pl/archiwum/2000-15/internet1.html>, X 2000, *Prospekt Emisyjny Arena.pl*, Arena.pl, V 2001, *Prospekt Emisyjny Hoga.pl*, Hoga.pl SA, IV 2001.49. E. STANKUNOWICZ, *Wirtualna w rękach TP SA*, „Profit”, nr 7/2001.

**Tab. 2. Przychody ze sprzedaży Arena.pl**

	01.03–3.11.2000
Usługi handlowe ( <i>e-commerce</i> )	66 000 zł
Reklama	421 000 zł
Pozostałe	248 000 zł
<b>Razem</b>	<b>735 000 zł</b>

Źródła: *Prospekt Emisyjny Arena.pl*, Arena.pl, V 2001.

**Rys. 1. Suma wydatków na reklamę (w tys. zł) poniesionych przez portale w okresie I–XI 2000 r.**

Źródło: *Prospekt Emisyjny Hoga.pl*, Hoga.pl SA, IV 2001.

z rozmachem kampanii reklamowych (patrz rys. 1). Model działania każdego portalu był podobny.

### Racjonalizacja działań

**P**rzychody z reklamy internetowej okazały się niewystarczającym źródłem pokrycia kosztów funkcjonowania portali. Konieczne było wygenerowanie dodatkowych źródeł przychodów. Portale, które były w stanie zaoferować dodatkowe, płatne usługi i zachęcić użytkowników do korzystania z nich, miały szansę na wygenerowanie dodatkowych przychodów, które pozwoliłyby na osiągnięcie zysku.

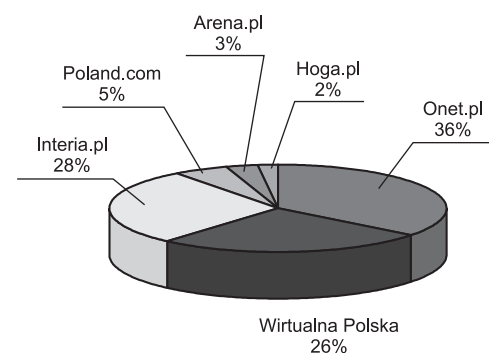
W roku 2001 można było stwierdzić, że portale stały przed koniecznością spełnienia dwóch wymogów – zwiększenia liczby usług płatnych oraz przychodu z tych usług, a także poszerzenia bezpłatnej oferty (zarówno ilościowej, jak i jakościowej) w zakresie udostępniania serwisów tematycznych – celem przyciągnięcia użytkowników do oferty płatnej. Wówczas też doszło do zjawiska zwanego pęknięciem internetowej bańki mydlanej, którego efektem był upadek wielu firm prowadzących horyzontalne portale. Z dziewięciu portali wymienionych w tabeli 1 pozostały zaledwie cztery, tj.: Onet.pl, Wirtualna Polska, Interia.pl, Hoga.pl, przy czym Hoga.pl zdecydowanie zmieniła profil swojej działalności i trudno zakres usług oferowanych przez tę firmę porównać do usług oferowanych przez pozostałe portale. Natomiast Onet.pl przeszedł gruntowną restrukturyzację, czego efektem było powstanie Grupy Onet.pl SA, która nie tylko pro-

wadziła portal Onet.pl i serwis Tenbit.pl, ale także zaczęła wydawać publikacje za pośrednictwem spółki Wydawnictwo Pascal sp. z o.o. Telekomunikacja Polska SA nie była w stanie utrzymać dwóch portali, w których udziały w sposób pośredni i bezpośredni posiadała (Portal.pl i Wp.pl), co doprowadziło do rozwijania tylko jednego portalu (Wp.pl) i wygaszenia drugiego.

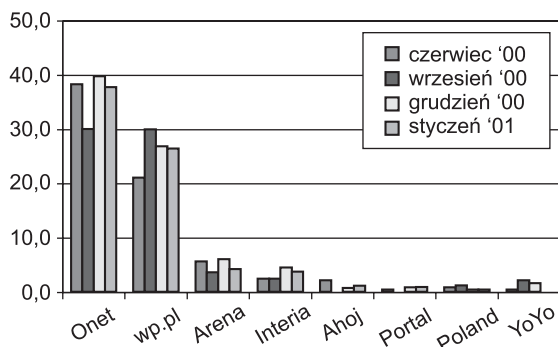
Można zastanowić się, jakie czynniki spowodowały, że właśnie te, a nie inne portale pozostały na rynku oraz zaczęły przynosić zyski.

Większość usług, które były oferowane w okresie „wysypu” portali, było usługami bezpłatnymi dla internautów, a głównym źródłem przychodów portali była sprzedaż powierzchni reklamowej na stronach portali. Początkowo portale miały bardzo zbliżoną do siebie rozpiętość serwisów informacyjnych. Na stronach prawie każdego z nich można było znaleźć serwisy z wiadomościami, których treści były kupowane u ogólnie dostępnych dostawców, takich jak np. Polska Agencja Prasowa (PAP), informacje sportowe, o pogodzie, serwisy poświęcone grom komputerowym, ogólne serwisy biznesowe i ekonomiczne, strony poświęcone motoryzacji, programom telewizyjnym itp. Portale, które przetrwały i umocniły swoją pozycję na rynku, oferowały jednak dodatkowe serwisy niedostępne w portalach, które na skutek bankructwa zakończyły swoją działalność. Przykładowo portal Onet.pl rozpoczął udostępnianie wyspecjalizowanych i wysocce profesjonalnych informacji w formie serwisów tematycznych takich, jak np. Encyklopedia na portalu wiedzy „WIEM” (patrz: <http://portalwiedzy.onet.pl/encyklopedia.html>), słowniki językowe (<http://portalwiedzy.onet.pl/encyklopedia.html>), przewodniki turystyczne (<http://pascal.onet.pl/>), czy specjalistyczne serwisy ekonomiczne (<http://biznes.onet.pl/>). Wirtualna Polska nawiązała współpracę z wieloma gazetami i czasopismami (np. „Wprost”, „Przekrój”, „Newsweek” na stronach <http://media.wp.pl/>), wprowadziła rozbudowane serwisy giełdowe (<http://gielda.wp.pl/>), szkolenia on-line (<http://szkolenia.wp.pl/>), profesjonalny serwis książkowy (<http://ksiazki.wp.pl/>) itp.

Dzięki takiej polityce największe udziały w rynku (mierząc je wielkością przychodów – patrz rys. 2, czy też liczbą odwiedzin – patrz rys. 3) miały te firmy,

**Rys. 2. Udział portali w rynku na koniec 2000 r. (według wielkości przychodów)**





**Rys. 3. Najczęściej odwiedzane portale (lata 2000-2001) – dane w %**

Źródło: Ośrodek Badania Opinii Publicznej, VII 2001.

które oferują najlepszej jakości usługi i najszerszą tematyczną ofertę informacyjną. Oznacza to, że zaakceptowana została oferta portali Wp.pl, Onet.pl i Interia.pl. Pozostałe portale przedstawiały raczej przeciętną, nie wyróżniającą się jakościowo ofertę, co spowodowało, że nie zostały one zaakceptowane przez internautów i reklamodawców. Była to jedna z przyczyn upadku tych portali.

Ważnym czynnikiem decydującym o pozostaniu na rynku było posiadanie strategicznego inwestora, dysponującego wystarczającymi środkami do zapewnienia rozwoju technologicznego firmy. Takiego inwestora nie posiadały portale: Ahoj.pl, Yoyo.pl i Hoga.pl. Z całą pewnością przyczyniło się to do upadku tych dwóch pierwszych portali.

**Efekty działań – polskie portale internetowe AD 2005**

**W** 2004 roku strategia działań portali ewoluowała w kierunku pozyskiwania jak największej liczby użytkowników zarejestrowanych, zainteresowanych bezpłatnymi usługami, takimi jak informacyjne serwisy tematyczne, bezpłatne konta e-mail, możliwość bezpłatnego tworzenia stron www, a następnie „przekonwertowania” ich na użytkowników płacących za inne usługi np. ISP, czy telekomunikacyjne. Okazało się że internauta przekonany do bezpłatnych usług, z dużym prawdopodobieństwem skorzysta z innych, tym razem płatnych usług. Usłu-

**Tab. 3. Przychody ze sprzedaży i zysk portali w 2004 roku (w mln zł)**

Portal	Skonsolidowane przychody	Zysk netto
Onet.pl (Grupa Onet.pl SA)	85,654 <sup>2)</sup>	27,545
Hoga.pl	13,6	0,906
Interia.pl	26,434	-3,421
Wp.pl	bd	bd

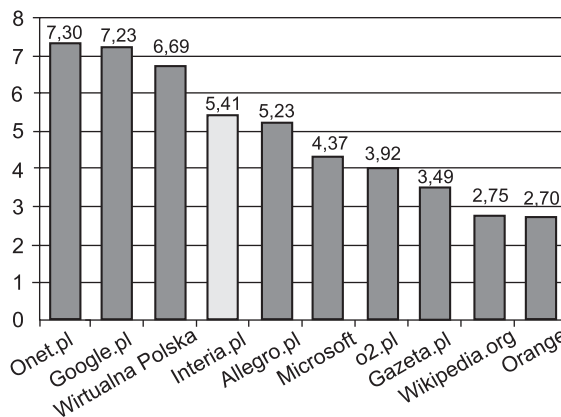
Źródło: Grupa Onet.pl SA, Hoga.pl, Interia.pl.

gi te, łącznie z usługami reklamowymi i działalnością e-commerce pozwoliły niektórym portalom osiągnąć w 2004 roku pierwszy w historii zysk (patrz tabela 3).

Udaną próbę zaoferowania innych, nowatorskich i płatnych usług podjęły tylko portale: Onet.pl, Wirtualna Polska i Interia.pl. Portale Arena.pl, Ahoj.pl, Poland.com i Yoyo.pl, nie poszerzając swojej oferty, nie były w stanie zaoferować dodatkowych, płatnych usług, co doprowadziło do ich bankructwa. Hoga.pl przestała oferować usługi kojarzone z działalnością horyzontalnego portalu internetowego. W efekcie trzy czołowe portale Onet.pl, Wirtualna Polska oraz Interia.pl umocniły swoją pozycję i w 2005 roku stały się niekwestionowanymi liderami na rynku portali horyzontalnych (patrz rys. 4).

Portale, takie jak: Wirtualna Polska, Onet.pl i Interia.pl oferują między innymi następujące płatne usługi, pozwalające na zwiększenie przychodów (poza działalności związanej z typową działalnością portali): dostęp do wybranych serwisów i informacji portalu po uiszczeniu opłaty za pomocą SMS (np. pobieranie dzwonek na komórkę w serwisie <http://komorki.onet.pl/>), pośrednictwo w sprzedaży usług, takich jak np. ubezpieczenia, doładowania telefonów *pre-paid*, płatne konta poczty elektronicznej, oferowanie bezpłatnego dostępu do podstawowej zawartości wybranych serwisów tematycznych i pobieranie opłat za dostęp do treści zaawansowanej (np. <http://portalwiedzy.onet.pl/tlumacz.html> – bezpłatne tłumaczenia podstawowych słów i pobieranie opłat za tłumaczenia specjalistyczne) itp.

Podsumowując, oferta portali w roku 2005 nie ogranicza się wyłącznie do udostępniania informacji w serwisach tematycznych oraz oferowania możliwości umieszczania reklam (banery, prezentacje multimedialne, tzw. *pop-up* itp.) na stronach portalu. W stosunku do 2001 roku, firmy prowadzące portale w ramach redukcji kosztów funkcjonowania zrezygnowały z prowadzenia serwisów tematycznych, które nie



**Rys. 4. Oglądalność witryn i portali w listopadzie 2005 r. (w mln osób)**

Źródło: Megapanel PBI/emius, listopad 2005 r., polscy użytkownicy sieci internet w wieku powyżej 7. roku życia (n=26 490).

przyciągały zbyt wielu uczestników. Zamiast tego wprowadzono dodatkowe usługi płatne pozwalające na wygenerowanie przychodów i ulepszono jakość oferowanych serwisów. Jednak do wprowadzenia dodatkowych usług potrzebne były dodatkowe źródła finansowania (np. Interia.pl – emisja akcji). Portale, które nie zdobyły nowego źródła finansowania, musiały zakończyć swoją działalność.

### Portale internetowe jutro

**A**nalizując dzisiejszą ofertę portali można określić, że (poza reklamą internetową) portale internetowe będą generowały przychody poprzez dwa filary działalności.

■ Pośrednictwo w sprzedaży elektronicznej usługi towarów „klasycznych”, czyli takich, których nie można dostarczyć w formie cyfrowej, jak między innymi: usługi telekomunikacyjne (np. wirtualni operatorzy sieci komórkowych), usługi bankowe, maklerskie i ubezpieczeniowe<sup>3)</sup>, sprzedaż innych towarów, które dotychczas były oferowane w tradycyjnych sklepach, tj. transakcje odbywają się w formie elektronicznej, towar zostaje dostarczony w sposób tradycyjny, np. sprzedaż wycieczek.

■ Sprzedaż towarów i usług elektronicznych, którą można prowadzić w czystej postaci elektronicznej, między innymi: książki (udostępniane w wersji elektronicznej), e-prasa (udostępnianie w wersji elektronicznej gazet i czasopism), e-szkolenia (*e-learning*), sprzedaż treści audio i wideo, tłumaczenia *on-line*, pośrednictwo w poszukiwaniu pracowników, inne usługi *on-line*.

Cały czas powstają też (i często upadają) większe i mniejsze inicjatywy w formie portali, często o charakterze niekomercyjnym, których celem jest bezpłatne upowszechnianie specjalistycznej wiedzy z wybranych dziedzin (np. <http://www.astronomia.pl>), jednak ze względu na ograniczone środki na rozwój i promocję nie cieszą się one popularnością. Wyjątek stanowi encyklopedia: Wikipedia (<http://pl.wikipedia.org/>) – typowy portal wiedzy, której polskie strony odwiedza miesięcznie około 2,75 mln osób (rys. 4).

Patrząc na zasoby wiedzy udostępniane przez portale, można zauważyć, że Onet.pl, Wirtualna Polska czy Interia.pl nieustannie rozszerzają ofertę i jakość serwisów tematycznych, aby przyciągnąć na swoje strony jak najwięcej internautów i zaoferować im dodatkowe, tym razem płatne już usługi. Patrząc jednak na zagranicznych potentatów, takich jak serwis MSN (<http://www.msn.com>) prowadzony przez firmę Microsoft, łatwo zauważyć, że portale internetowe chcą już nie tylko udostępniać i organizować zasoby wiedzy w sieci internet, ale również organizować i ułatwiać wyszukiwanie informacji na domowych i firmowych dyskach komputerów. Na podstronach portalu MSN (<http://desktop.msn.com/>) można bezpłatnie pobrać aplikację Windows Desktop Search, która pozwala na łatwe wyszukiwanie treści zarówno w internecie, jak i w zasobach domowego komputera, co z pewnością bardzo zacieśnia związek między porta-

lem a użytkownikiem. Chociaż polskie portale nie mają w ofercie takiej usługi, to z całą pewnością taką usługę wprowadzą.

### Podsumowanie

**W** ostatnich kilku latach portale horyzontalne stały się wirtualnymi miejscami skupiającymi codziennie szerokie rzesze internautów. W miejscach tych istnieje dostęp do szerokich zasobów informacji i wiedzy oraz można sprzedawać usługi, towary tradycyjne i elektroniczne. Przedsiębiorstwa oferujące horyzontalne portale internetowe w bardzo krótkim czasie przeszły bardzo długą drogę – od niedochodowych firm, udostępniających bezpłatnie jedynie treści (serwisy internetowe), czerpiące przychody tylko i wyłącznie z reklamy internetowej, do dochodowych firm oferujących za pomocą portalu wiele elektronicznych usług.

Na podstawie obserwacji rozwoju polskich portali horyzontalnych można stwierdzić, że z samego darmowego udostępniania informacji i wiedzy (tak jak to było na początku rozwoju portali w Polsce), jedynie przy niewielkim poziomie przychodów z reklam, portal nie może utrzymać się na rynku. Serwisy informacyjne, które udostępniają wiedzę bez pobierania opłat, albo posiadają sponsorów, jak np. bezpłatna, wolna internetowa encyklopedia Wikipedia, albo funkcjonują w powiązaniu z serwisami o charakterze komercyjnym. Odrębną kategorię stanowią coraz popularniejsze niewielkie portale tematyczne (np. <http://maluch.pcz.czest.pl/>) oparte na pracy wolontariuszy, którzy jednocześnie są entuzjastami wymiany wiedzy w ramach określonej dziedziny.

*dr inż. Marek Wirkus*

Katedra Inżynierii Systemów Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechnika Gdańska  
*mgr inż. Sebastian Wilczewski*  
Computer Service Support SA

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Przedmiotem analiz podjętych w artykule są portale horyzontalne, rozumiane jako witryny internetowe, których celem jest ułatwienie i zorganizowanie internautom użytkowania zasobów internetowych oraz dostarczanie dużej liczby informacji z wielu dziedzin życia.
- <sup>2)</sup> W tym 26,65 mln z działalności wydawniczej.
- <sup>3)</sup> Po upowszechnieniu się podpisu cyfrowego usługi te będzie można uznać za usługi typowo elektroniczne.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] *Badanie polskich użytkowników sieci internet*, 2000, <http://badanie.ae.krakow.pl>.
- [2] FRONTCZAK T., *Marketing internetowy w wyszukiwarkach*, Helion 2006.
- [3] *Kto zarobi na sieci?*, Gazeta Giełdy „Parkiet”, nr 1541/2000.
- [4] *Przegląd modeli e-biznesowych*, I-Metria SA, IX 2000.
- [5] *Raport o reklamie internetowej*, Global eMarketing SA, X 1999.

*Halina Buk*

# Nowoczesne zarządzanie finansami Planowanie i kontrola

Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006

Prezentowana książka Haliny Buk zasługuje na pełne i zarazem poważne zainteresowanie wielu odbiorców, dla których problemy zarządzania finansami przedsiębiorstwa nie mogą być obojętne i którzy postrzegają zarządzanie jako jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin aktywności ludzkiej. Autorka recenzowanej pracy świadomie zakreśliła krąg swoich rozważań do planowania i kontrolowania finansowego, podejmując tym samym próbę przedstawienia istoty, rodzajów, narzędzi i sposobów nowoczesnego prognozowania i planowania finansowego oraz kontroli menedżerskiej. Jest to próba w pełni udana i zarazem inspirująca. Ta wysoka ocena wynika z umiejętnego wydobycia przez autorkę najważniejszych problemów zarządzania finansami przedsiębiorstwa, właściwego umiejscowienia ich w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, wskazania na ich architekturę oraz sposoby prezentacji, interpretacji i wykorzystania.

Cała praca H. Buk składa się ze wstępu, sześciu zasadniczych rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, tabel, rysunków oraz indeksu rzeczowego. Liczy ona 428 stron, na których w sposób nieomal wzorcowy pod względem proporcji i formy zostały ukazane w poszczególnych rozdziałach następujące problemy: rola planowania i kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem, koncepcje kosztów i wyników z punktu widzenia planowania finansowego i kontroli menedżerskiej, zastosowanie budżetowania w planowaniu finansowym i kontroli, system informacji menedżerskiej do celów planowania i kontroli, procedura i elementy planowania finansowego i kontroli oraz nowoczesne narzędzia wspomagające planowanie finansowe i kontrolę menedżerską.

Już sama specyfikacja tytułów poszczególnych rozdziałów recenzowanej pracy wskazuje na jej atrakcyjność poznawczą, walory praktyczne oraz oryginalność. Z takimi treściami i układem pracy poświęconej zarządzaniu finansami nie spotkałem się w znanej mi literaturze przedmiotu. Tę samą uwagę mogę odnieść do zawartości merytorycznej poszczególnych rozdziałów tej pracy, która choć posiada głównie charakter podręcznika akademickiego, to w znaczącym stopniu może także spełniać oczekiwania właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami na pracę całościową i zarazem o dużym stopniu aplikacji do nowoczesnych systemów zarządzania.

Praca H. Buk jest tym samym książką, której nie odbiera się obojętnie i bezrefleksyjnie. Jej autorka nie tylko prezentuje bowiem wielkie bogactwo problemów

i zagadnień, znajdujących wyraz w wielu dyscyplinach naukowych, lecz przedstawia je w sposób zintegrowany, wypowiadając niejednokrotnie własne oceny odnoszące się do określeń używanych przez inne osoby w ich pracach, które zostały przez nią przytoczone i wykorzystane oraz tworząc spójny obraz i właściwą formę ich ujęcia.

Spojrząwszy na rozdział pierwszy z łatwością dostrzegamy, że H. Buk analizuje rolę planowania i kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem wydobywając na plan pierwszy takie problemy, jak: miejsce planowania, kontroli, analizy finansowej, rachunkowości zarządczej i controllingu w systemie zarządzania oraz decentralizacja zarządzania na potrzeby kontroli zarządczej. I choć autorka recenzowanej pracy abstrahuje od pewnych rodzajów analiz finansowych, myślę tutaj o analizie fundamentalnej, analizie technicznej i portfelowej, to jednak w sposób transparentny i przekonujący przedstawia związki zachodzące między nie tylko wymienionymi problemami, tworząc tym samym bardzo dobre wprowadzenie w główne nurty i sposoby rozumienia i widzenia treści i rozwiązań metodycznych nowoczesnego zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

Bardzo wysoko należy ocenić zawartość merytoryczną i metodologiczną rozdziału drugiego pracy, w którym H. Buk zawarła przede wszystkim najważniejsze koncepcje i modele rachunku kosztów i wyników oraz przedstawiła własną, oryginalną koncepcję klasyfikacji i grupowania kosztów w przedsiębiorstwie przemysłowym. Warto także podkreślić, że w rozdziale tym mamy bardzo dobrze wyeksponowane także finansowe i rzeczowe koncepcje kapitału, wybór których zdeterminowany jest, jak trafnie podkreśla H. Buk, potrzebami użytkowników informacji.

Specjalną uwagę zwrócić należy na rozważania autorki o zastosowaniu budżetowania w planowaniu finansowym i kontroli. Spostrzeżenie to wynika stąd m.in., że w zaprezentowanych podstawowych rodzajach budżetów oraz zasadach i metodach budżetowania odnajdujemy niezmiernie wysoką klarowność rozważań nad istotą i rozwiązaniami metodologiczno-instrumentalnymi oraz organizacyjnymi złożonego i trudnego procesu alokacji i zastosowania zasobów przedsiębiorstwa. Nieco inny charakter uznania posiada część piąta rozdziału trzeciego pracy H. Buk. Autorka przedstawiła w niej cenną koncepcję budżetowania operacyjnego w grupie kapitałowej oraz ukazała warunki zintegrowanego budżetowania w tej grupie.

Zapewne można zastanawiać się, dlaczego H. Buk rozważania nad systemem informacji menedżerskiej

niezbędnej do celów planowania i kontroli zamieściła dopiero w rozdziale czwartym recenzowanej książki. Jednak uzasadnienie takiego miejsca tych problemów w pracy odnaleźć można w tym, że system ten autorka rozważa głównie z perspektywy roli i znaczenia sprawozdań finansowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wpływu instrumentów polityki bilansowej na sytuację majątkową i finansową przedsiębiorstwa oraz nowoczesnych miar efektywności finansowej. Rozdział ten jednocześnie tworzy dobrą bezpośrednią podstawę rozważań zawartych w rozdziale piątym, poświęconym procedurom i elementom planowania finansowego i kontroli. Co więcej, przyjrząwszy się baczniej treściom i metodom rozdziału czwartego i rozdziału piątego pracy H. Buk zauważyć możemy, że autorka zręcznie i zarazem w sposób przemyślany i dojrzały zamieściła te kwestie obok siebie i w odpowiedniej kolejności, tworząc tym samym dzieło spójne i dobrze wyważone pod względem wyboru problemów i ich wyeksponowania.

Uwaga ta odnosi się także do całego rozdziału piątego, w którym zostały zamieszczone tak ważne problemy planowania finansowego i kontroli, jak: modelowe podejście do planowania finansowego długookrotkowego, planowanie przychodów, kosztów i wyniku finansowego, narzędzia planowania majątku obrotowego i zobowiązań bieżących oraz kompletny plan finansowy, który jest przykładem bardzo dobrego skonkretyzowanego przez H. Buk dokumen-

tu, powstałego na podstawie analizy alternatywnych planów działania i z zastosowaniem nowoczesnych mierników.

Zasadnicze rozważania nad nowoczesnym zarządzaniem finansami zamykają analizy narzędzi wspomagające planowanie i kontrolę menedżerską. Są one godne baczniejszej uwagi ze względu na to, że H. Buk nie tylko przybliży istotę *benchmarkingu* jako metody strategicznej i operatywnej kontroli menedżerskiej i wyjaśnia znaczenie poznania i rozpoznania ryzyka gospodarczego oraz potrzebę zabezpieczenia się przed nim, lecz i z tej przyczyny, że przedstawia zawartość i sposób budowania zrównoważonej karty wyników na przykładzie grupy kapitałowej oraz ukazuje miejsce i rozwiązania systemów wczesnego ostrzegania w planowaniu finansowym i kontroli.

Wydaje się, że już samo spojrzenie na książkę H. Buk z perspektywy uwag podniesionych w recenzji pozwala ocenić to dzieło jako bardzo interesujące i ważne, przydatne i oryginalne, mogące uchodzić za kanon nowoczesnej wiedzy niezbędnej dla studentów ekonomii, zarządzania oraz kierujących przedsiębiorstwami, dla których nowoczesne i zarazem przyszłościowe spojrzenie na treści, metody i techniki planowania finansowego i kontroli stanowić może o sukcesie zawodowym i jakości wiedzy.

prof. dr hab. Jan Duraj

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa  
Uniwersytet Łódzki

*Łukasz Sułkowski*

## Epistemologia w naukach o zarządzaniu

PWE, Warszawa 2005

W ostatnich latach<sup>1)</sup> w środowisku mocno nasiliła się dyskusja nad identyfikacją i tożsamością nauk o zarządzaniu. Toczy się ona na dwóch płaszczyznach – epistemologicznej<sup>2)</sup> i ontologicznej<sup>3)</sup>. Pierwsza ma charakter ogólny i jest wynikiem poszukiwania miejsca nauk o zarządzaniu na mapie dziedzin i dyscyplin naukowych. Używane w tym celu argumenty kreują ją jako samodzielną dziedzinę naukową wyposażoną w bazę metodyczną i aksjomatyczną. Owa baza jest złożona, niejednoznaczna i pozostawia – z metodologicznego punktu widzenia – jeszcze wiele do życzenia, co potwierdza także prof. Ł. Sułkowski w rekomendowanej książce. Wynika to z faktu, że nauki o zarządzaniu są naukami młodymi<sup>4)</sup> oraz raczej nigdy nie wyprzedzały praktyki, lecz zajmowały się jej analizą i interpretacją, rozpowszechnianiem jej wyników itp. Z kolei druga płaszczyzna ma charakter czysto pragmatyczny i starcia na niej – o czym pisze m.in. S. Sudoł<sup>5)</sup> – są związane z niedostosowaniem formalnego statusu nauk o zarządzaniu do ich aktualnego dorobku i poziomu rozwoju. Powoduje to liczne niedogodności i ograniczenia, na przykład w rozwoju kadr

naukowych, wspieraniu i finansowaniu prac naukowych, podnoszeniu poziomu kształcenia, rozwoju współpracy naukowej itd. Patrząc z tego punktu widzenia, obiektywna wiedza o stanie nauk o zarządzaniu jest niezbędna, także dla kształtowania ich rozwoju zgodnie z potrzebami społecznymi i ambicjami środowiska.

Na tle tych wprowadzających uwag należy stwierdzić, że treść rekomendowanej książki autorstwa prof. Łukasza Sułkowskiego pt.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, dobrze wpisuje się w oba nurty dyskusji. Dostarcza nowych argumentów, wyjaśnia wiele nurtujących środowisko problemów. Można, po zapoznaniu się z książką bez wahania powiedzieć, że jej tytuł trafnie oddaje główny przedmiot rozważań, zaś jego rozwinięcie obejmuje wszystkie aspekty, które mają znaczenie dla opisu i wyjaśnienia istoty oraz struktury procesów poznawczych tych nauk.

Książka uświadamia, jakie są źródła procesu poznawczego nauk o zarządzaniu, jaka jest ich siła, gdzie występują ograniczenia, a także z czego one wynikają. Pokazuje zatem jak bogate jest spektrum problemów

i zagadnień oraz ich współzależności, m.in. relacje tożsamość badacza – paradygmat – preferowana metodologia. Dostarczane przez autora odpowiedzi na te kwestie mają, obok niekwestionowanej wartości poznawczej, także wartość praktyczną. Pozwalają lepiej zrozumieć złożoność nauk o zarządzaniu dzięki temu, że autor sięga do fundamentów poznawczych dotyczących przedmiotu badań, metody, oceny wartości poznania, preferowanych postaw poznawczych itp. Tak prowadzony wywód powoduje, że lektura książki dostarcza dużo satysfakcji poznawczej.

Wyjaśnieniu problemowego zakresu książki sprzyja dobrze zaprojektowana jej czterorozdziałowa struktura. Jest ona podporządkowana głównemu zamysłowi, którym jest refleksja epistemologiczna na temat fundamentów poznania nauk o zarządzaniu i wskazanie (zamiast opisu paradygmatu) możliwych kierunków ewolucji zarządzania. Służą temu dwa założenia. Pierwsze z nich związane jest z przekonaniem o niepewności wiedzy zdobywanej przez zarządzanie. Znajduje ono wyraz w konstatacji, że nauki o zarządzaniu nie zajmują się wyłącznie opisem rzeczywistości, one ją aktywnie współtworzą. Wynikają z tego określone konsekwencje dla procesu poznania. Są to nauki w równym stopniu poznawcze, jak i kreatywne, są jednocześnie wiedzą i sztuką. Drugie założenie związane jest z faktem, że zarządzanie koncentruje się na osiąganiu celów praktycznych. Owa pragmatyka wynika z wzrastającej współcześnie dominacji myślenia instrumentalnego. Wyjaśnieniu i odkryciu złożonych warunkowań społecznych i kognitywnych owej dominacji służyć ma refleksja epistemologiczna.

Konstrukcja książki jest przejrzysta. Autor konsekwentnie, według logicznego porządku, stosuje podejście – od ogółu do szczegółu.

W rozdziale pierwszym podejmuje analizę istotnych, a często w teorii nauk o zarządzaniu nie docenianych problemów poznawczych. Wskazuje na związki refleksji epistemologicznej z problematyką ontologiczną i metodologiczną, podkreślając interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu i wynikającą z tego różnorodność interpretacyjną jej przedmiotu. Dyskusję na temat znaczenia wartości, roli teoretyki i praktyki w naukach o zarządzaniu domyka poszukiwanie wspólnych dla rozumienia podstaw zarządzania założeń poznawczych, tzw. ideałów epistemologicznych zarządzania, czyli paradygmatów. Stanowią one bazę dla przewidywanych kierunków rozwoju tej nauki.

Badanie różnorodnych nurtów w epistemologii nauk o zarządzaniu stanowi temat rozdziału drugiego. Analizie poddano pięć podstawowych nurtów<sup>6)</sup>, które obejmują oba kierunki nauk o zarządzaniu, tj. kierunek ekonomiczny i humanistyczny. Ich dualizm inspiracyjny jest antagonistyczny, co znacznie komplikuje możliwości poznawcze tej nauki. Z tego względu – w zakończeniu rozdziału – autor przedstawia kontrowersyjną propozycję przyjęcia stanowiska skrajnego relatywizmu poznawczego w zarządzaniu, które ujmuje w formie nurtu postmodernistycznego oraz mocnego programu socjologii zarządzania.

Rozważania poznawcze związane z metodologią nauk o zarządzaniu stanowią przedmiot rozważań rozdziału trzeciego. Metodologia rozpatrywana jest w nim na gruncie metod działania i docierania do prawdy w świecie organizacji. W związku z interdyscyplinarnym charakterem podejmowanych w naukach o zarządzaniu problemów (polimetodyczność, niewspółmierność koncepcji, zastosowanie metafor), pomocny

i służący do ich wyjaśniania może być eklektyzm metodologiczny.

Rozdział czwarty przenosi rozważania epistemologiczne na wybrane cechy organizacji, takie jak: strategia, struktura, czy kultura. Spojrzenie na organizację z perspektywy owych cech przynosi zarządzaniu nowe możliwości epistemologiczne i metodologiczne, zarówno w teorii, jak i praktyce. Są one związane z interpretatywną koncepcją organizacji i dotyczą tzw. perspektywy kognitywnej zarządzania, która rozszerza dotychczasowe i przynosi nowe możliwości badania tożsamości nauk o zarządzaniu.

Wnioski przedstawione przez autora stanowią dziedzę postulatów „refleksyjnych” nauk o zarządzaniu. Merytorycznie autora recenzji w pełni przekonują i satysfakcjonują; podziela je i podobnie jak autor traktuje zawarte w nich dylematy jako interesujący i ważny przedmiot dalszych badań. Inspirują one bowiem do dalszej dyskusji oraz podejmowania systematycznych badań dotyczących wyjaśniania tożsamości nauk o zarządzaniu. Z tego powodu wyjaśnienie problematyki podjętej w tej książce uważam za wartościowe.

Książka adresowana jest do szerokiego kręgu czytelników. Powinna w szczególności zainteresować przedstawicieli środowiska naukowego zajmującego się zarządzaniem, zwłaszcza tych, którzy mogą w tym obszarze znajdować inspirację do własnych poszukiwań badawczych. Podjęta w książce problematyka jest ważna dla praktykujących menedżerów oraz absolwentów kierunku „zarządzanie i marketing” w przygotowaniu do kompetentnego wykonywania przez nich zawodu. Obie te grupy znajdują w niej, niezależnie od dominującej problematyki epistemologicznej, także odniesienia do współczesnych koncepcji zarządzania.

Rekomendowana książka – obok prac nieżyjącego prof. L.J. Krzyżanowskiego – stanowi kolejny krok na drodze poznawania i wyjaśniania wielu nowych aspektów opisujących tożsamość nauk o zarządzaniu. Wzbogaca dotychczasowy dorobek i wiedzę o tych naukach. Wyróżnia się nie tylko tym, że jest kompleksowym i rzetelnym studium tego obszaru, ale także walorami metodycznymi. Powstała ona jako wyraz konfrontacji dotychczasowych dociekań teoretycznych z własnymi, autorskimi przemyśleniami i interpretacją nauk o zarządzaniu, której dokonał prof. L. Sułkowski. Jest ona zatem pozycją godną polecenia wszystkim tym, którzy interesują się problematyką zarządzania i pragną poznać jej korzenie i tożsamość.

prof. dr hab. Bogdan Nogalski  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytet Gdański

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por. m.in. prace S. SUDOŁA, *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12, M. TROCKI, *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1.
- <sup>2)</sup> Dotyczy poznania przedmiotu nauk o zarządzaniu, ich podstaw metodycznych itp.
- <sup>3)</sup> Dotyczy poznania bytów nauki o zarządzaniu i współzależności ich z rzeczywistością.
- <sup>4)</sup> Jeśli za punkt odniesienia przyjąć pierwsze publiczne prezentacje wyników badań F.W. Taylora i K. Adamieckiego, to nie tak dawno, bo w roku 2003 obchodziły one setną rocznicę istnienia.
- <sup>5)</sup> S. SUDOŁA, *Ekonomia a nauki o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2005, nr 3.
- <sup>6)</sup> Są to: nurt neopozytywistyczny, manicheizm, nurt interpretatywny, postmodernistyczny i socjologia zarządzania.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

## Rynek talentów

**Lowell Bryan, Claudia Joyce, Leigh Weiss, *Making a Market in Talent*, „The McKinsey Quarterly”, nr 2/2006**

*Lowell Bryan i Claudia Joyce pracują w biurze firmy McKinsey w Nowym Jorku, Leigh Weiss jest natomiast konsultantem w biurze McKinsey w Waszyngtonie.*

Wiele korporacji zaczyna rozumieć, że ich przewaga konkurencyjna zależy w coraz większym stopniu od umiejętności zidentyfikowania i wyselekcjonowania utalentowanych pracowników. Problemem jest natomiast fakt, że firmy ciągle nie radzą sobie z odpowiednim wykorzystaniem tych talentów w codziennej pracy. Bardzo wiele ludzkiej motywacji i umiejętności marnuje się.

Zdarzają się i takie sytuacje, kiedy menedżerowie szukają właściwej osoby do wykonania określonej pracy, wiedząc, że taka musi być zatrudniona gdzieś w firmie. Z drugiej strony, wielu utalentowanych pracowników nigdy nie znajduje zajęcia w pełni pozwalającego na wykorzystanie ich doświadczenia, dającego możliwość rozwoju i stanowiącego wyzwanie.

W nowoczesnym świecie biznesu bazującym na zarządzaniu wiedzą aktywa niematerialne w największym stopniu przyczy-

niają się do kreowania wartości. Efektywna alokacja zasobów oznacza zatem mobilizowanie utalentowanych ludzi do pracy oraz stwarzanie im możliwości rozwijania nowych umiejętności i zdobywania wiedzy.

Badania pokazują, że przedsiębiorstwa zwracające uwagę na umiejętne wykorzystanie talentów mają wyższe wskaźniki ROS, ROI, ROA i ROE. Większość dużych przedsiębiorstw nie umie jednak dobrze alokować talentów w tradycyjnych zhierarchizowanych strukturach. Rotacja pracowników i stwarzanie im możliwości rozwoju może stymulować zarządzanie kompetencjami wewnątrzorganizacyjnych silosów. To podejście nie sprawdza się jednak w sytuacji, gdy organizacja poszukuje efektu synergii i musi działać opierając się na kompleksowych procesach, a nie podziałach funkcjonalnych. Dlatego też konieczne staje się odrzucenie postaw ortodoksyjnych i stworzenie „rynku talentów” w przedsiębiorstwach. Pozwala to rozwijać się pracownikom, a przy wspieraniu współpracy wewnątrzorganizacyjnej i komunikacji poziomej umożliwia także lepsze wykorzystanie dostępnych umiejętności. Wiele firm zauważa, że efektywna alokacja umiejętności daje wymierne korzyści: wzrasta wskaźnik zysku w przeliczeniu na jednego zatrudnionego.

### Zakleszczeni w strukturze

**W**iększość organizacji rozdziela role pomiędzy pojedynczych pracowników lub małe, kilkusobowe grupy. Zwierzchnikom trudno jest wyłowić najbardziej utalentowanych pracowników i ocenić, którzy z nich najlepiej sprawdziliby się na danym stanowisku. Z drugiej strony, sami pracownicy nie otrzymują wiarygodnych informacji o możliwościach awansowania i rozwoju.

Cześć ludzi prosperuje całkiem dobrze w warunkach takiej niewiadomej. Dla wielu jednak utalentowanych pracowników możliwości rozwoju osobistego są kluczowe. Ich funkcjonowanie w ramach działów i zhierarchizowanej struktury organizacyjnej oznacza marnowanie umiejętności i czasu oraz brak satysfakcji z pracy.

Powyższa sytuacja jest o tyle częsta, że większość firm zużywa całą swą energię na poprawianie relacji pionowych i koncentruje swą uwagę na zadaniach liniowych menedżerów. Tymczasem w warunkach współczesnych wyzwań powinni oni być bardziej „generalistami” niż specjalistami i wspierać się na talencie swoich podwładnych. Również systemy wynagradzania nie uwzględniają wysiłków podwładnych do rozwijania profesjonalizmu i poszerzania wiedzy z własnej specjalizacji, a bardziej pre-

miują podporządkowanie i poprawność relacji pionowych.

To podejście – wywodzące się z mentalności paternalistycznej i hierarchicznej – zmusza menedżerów i działy zarządzania zasobami ludzkimi do wtłaczania pracowników w wystandaryzowane ścieżki karier oraz formalne awanse. To z kolei powoduje, że pracownicy przestają patrzeć na problemy organizacji szeroko, systemowo, a koncentrują się na kwestiach dotyczących bezpośrednio ich działu, czy pionu. Paradoks tradycyjnego porządku polega na tym, że powoduje on większe zapotrzebowanie na zasoby – w tym umiejętności i talent – a ich wykorzystanie jest mniej efektywne.

### Rynek talentów

**F**irmy prawnicze, konsultingowe, uniwersytety, czy też jednostki zajmujące się badaniem i rozwojem mają na ogół nieformalny rynek talentów. Starsi pracownicy starają się wyłowić najlepszych młodych adeptów

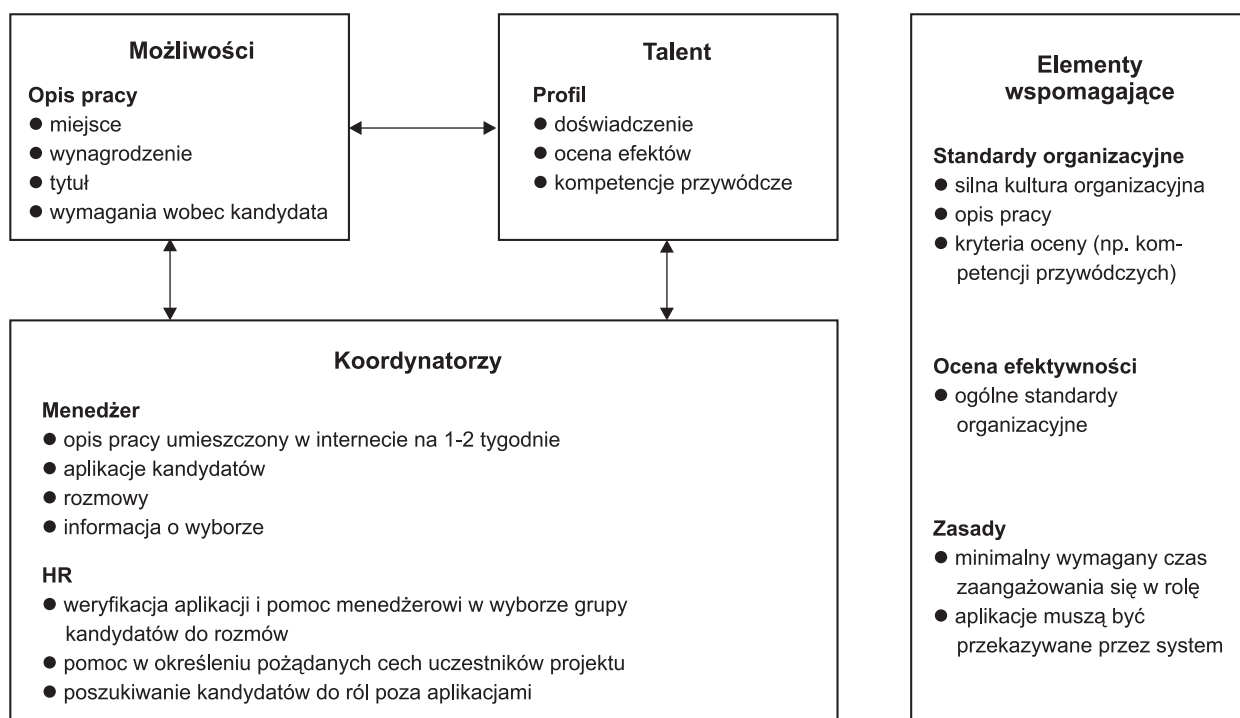
Załącznik 1

### Formalizowanie rynku talentów

Element systemu oceny talentów	Podejście tradycyjne	Podejście nowe – rynek talentów
<b>relacje pracodawca-pracownik</b>	pracownik jest własnością firmy, oczekiwana lojalność	pracownik kieruje samodzielnie swą karierą, lojalność jest nagradzana
<b>rynek</b>	struktura zhierarchizowana	firma jako otwarty rynek
<b>konkurencja</b>	ograniczony wybór pracy, stosunkowo mała liczba kandydatów brana pod uwagę przy podziale ról	otwarta konkurencja w całej firmie
<b>ramy zatrudnienia</b>	ograniczony zakres pracy, stosunkowo uboga dokumentacja przy podpisywaniu umowy o pracę	szeroka definicja zakresu pracy, określanie warunków pracy z udziałem strony trzeciej (dział HR)
<b>zasady, procedury</b>	niejasne, zależne od negocjacji	jasne, dotyczące czasu trwania i warunków zakończenia projektu
<b>mechanizm wymiany</b>	zaufanie	specjalista HR jako mediator i strona dbająca o interesy firmy i pracownika
<b>cena</b>	negocjacje w momencie przyjęcia do pracy	standardowe wynagrodzenie według zasad określonych wcześniej

Załącznik 2

### Kluczowe elementy rynku talentów

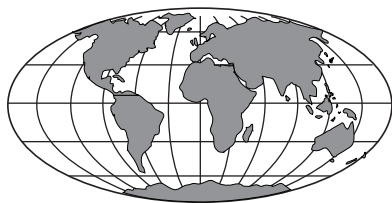


tów, ci zaś mają możliwość wybrania sobie najlepszych dla nich projektów. Ten system opiera się na nieformalnych zasadach i zwykle jest charakterystyczny dla organizacji i jednostek:

- których działalność jest zorganizowana wokół projektów,
- których działalność opiera się na wiedzy eksperckiej,
- zatrudniających nie więcej niż 100 osób,
- w których wszyscy pracownicy się znają.

W kompleksowym świecie wielkich korporacji, zatrudniających tysiące menedżerów i specjalistów, najlepszym sposobem jest sformalizowanie rynku talentów. Nigdy nie powstaje on w sposób naturalny, a duże organizacje muszą zainwestować w jego stworzenie tak, aby zapewnić swobodną komunikację oczekiwań i interesów obu stron: organizacji i pracowników. Taki rynek zwykle rozwija się wokół funkcjonalnych podziałów, bo tam na co dzień pracują ludzie i tam tworzą się podległości.

Istnieją pewne ograniczenia dla tworzenia rynku talentów. Nie jest to rozwiązanie dobre dla wszystkich. Większość zatrudnionych jest bowiem pracownikami w tradycyjnym sensie: ich umiejętności są niezmiennie i ograniczają się do jednej wąskiej specjalizacji. Ich praca zatem może bez przeszkód być wykonywana w ramach jednego działu i jednej podległości. Rynek talentów może się okazać niepotrzebny także w przypadku małych firm i firm mających niezbyt zróżnicowaną ofertę produktów i usług.



Rozwiązanie to ma największe znaczenie dla działalności organizacji:

- dużych,
- rozwijających się,
- kompleksowych,
- zależnych od talentu, innowacji i umiejętności pracowników,
- w których proporcjonalnie wielu pracowników jest zaangażowanych w rozbudowane, kompleksowe interakcje oparte na ocenie.

Zresztą, nawet w tych organizacjach tworzenie rynku talentów ma sens tylko w odniesieniu do niektórych domen (np. opracowywanie nowych produktów). Co więcej, rozwiązanie to lepiej się sprawdza w odniesieniu do młodych i zatrudnionych na niższych szczeblach. Im wyżej w hierarchii organizacyjnej, tym na ogół lepiej dopasowane są role do umiejętności.

### Sprawne funkcjonowanie

**R**ynek talentów, aby dobrze funkcjonował, musi określać, co podlega wymianie (handlowi), za jaką cenę i według jakich standardów. Zwykle też wymaga on istnienia w organizacji koordynatorów rynku. Rolę tę pełnią zwykle pracownicy działu personalnego w odniesieniu do menedżerów i specjaliści wspierający formalnych zwierzchników – w przypadku szeregowych pracowników.

Koordynatorzy muszą mieć uprawnienia do przekazywania stronom poufnych informacji związanych z realizacją konkretnego projektu. Te uprawnienia pozwalają na ochronę interesów obu stron i ułatwiają „zawarcie kontraktu”.

W niektórych organizacjach globalnych funkcjonowanie rynku talentów obejmuje nie tylko menedżerów niższego szczebla, ale wszystkie stanowiska poniżej wiceprezesa. Cały proces zaczyna się, kiedy wszystkie oczekiwania i moż-

liwości zostaną umieszczone w sieci intranetowej. Opis projektów uwzględnia podstawowe wymagania dotyczące poziomu wykształcenia i doświadczenia realizatorów, założenia projektu, czas trwania, płace oraz zapotrzebowanie na pracę (umiejętności) w pełnym i niepełnym wymiarze godzin.

Pracownicy zainteresowani udziałem w przedsięwzięciu składają aplikacje. Dodatkowo menedżer nadzorujący konkretny projekt może poszukiwać wykonawców na własną rękę posiłkując się elektroniczną bazą danych. Następnie kandydaci są wybierani w trakcie rozmów, w których *notabene* uczestniczy także przedstawiciel działu personalnego. Ostateczna decyzja należy do menedżera nadzorującego projekt.

Trzy elementy wyróżniają rynek talentów. Pierwszy, to wystandaryzowane oceny pozwalające na porównywanie kandydatów. Kryteria oceny muszą zostać określone dla wszystkich szczebli w hierarchii organizacyjnej. Drugi, to nakładanie na pracowników odpowiedzialności za kierowanie własną karierą. Oczekuje się od nich, że sami znajdą najlepsze możliwości rozwoju, a rynek wymusza na nich także niefinansową konkurencję. Trzeci element, to formalizowanie ram zatrudnienia: ról, czasu trwania projektu, warunków pracy, podróży *etc.* (patrz załącznik 1).

Rynek talentów nie może być łatwo budowany na fundamentach tradycyjnych struktur organizacyjnych. Dla dużych, rozwijających się organizacji, świadomych tego, że utalentowani ludzie mogą być najważniejszym elementem przewagi konkurencyjnej, rozwiązanie to stanowi o właściwej alokacji zasobów.

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

## KRONIKA TNOiK

Zmarł **prof. dr hab. Tadeusz Kasprzak**, wieloletni działacz Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, członek kolegium redakcyjnego „Problemów Organizacji”, uhonorowany Medalem im. Karola Adamieckiego.