

FORUM: WARTOŚCI I ROZWÓJ

- Czy polityka powinna tworzyć wzory godziwego życia – Jan Rokita 3
- Wartości i wirtualna państwowość – Piotr Rymaszewski 5

- Tożsamość nauk o zarządzaniu – Michał Trocki 7
- Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych – Jerzy Baruk 11
- Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami – Andrzej Karbownik, Seweryn Spałek 15
- Procesy uczenia w organizacji i aliansie strategicznym – Małgorzata Dolińska 19
- Wykorzystanie możliwości recyklingu jako działanie przedsiębiorcze w usługach motoryzacyjnych – Mirosław Włodarczyk, Jerzy Janczewski 23

FINANSE

- Wpływ uczestników organizacji wielopodmiotowych na wyniki finansowe badanych grup kapitałowych – Jan Chadam 26
- Procedury tworzenia strategii finansowania jednostek samorządu terytorialnego – Beata Filipiak 31

MARKETING

- Nowy model hipermarketu. Strategie konkurencji przez jakość w nowoczesnym handlu wielkopowierzchniowym – Tomasz Domański 35

INFORMATYKA

- Klasyfikacje projektów informatycznych w kontekście ich efektywności – Aleksander Lotko 38

KONFERENCJE 41**OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 44****Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Zdecentralizowana strategia i proces planowania strategicznego w dynamicznym otoczeniu – „Journal of Management Studies” – opr. Grażyna Aniszewska 46

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 1 (780) 2005

Rada Programowa:

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

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

Kolegium Redakcyjne:

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22

00-011 Warszawa

tel./faks 827-15-10

e-mail: przeorg@gazeta.pl

przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

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

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa

Indeks: ISSN-0137-7221.

Nakład nie przekracza 15 tys.

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2005 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

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

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

Prenumerata opłacana w złotych ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr 68124010531111000004430494

lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Od upadku systemu, który otwarcie promował antywartości, minęło już prawie pół pokolenia. I dziś widzimy, że sama likwidacja zła nie buduje jeszcze dobra w sposób automatyczny. Tworzenie i internacjonalizowanie wartości wymaga pracy. W warunkach niezakłóconego rozwoju dzieje się to niepostrzeżenie, w trakcie codziennych kontaktów między ludźmi, instytucjami i państwem. Nam tego typu normalność dana była tak dawno temu, że dziś ci, którzy ją pamiętają, stanowią coraz mniej liczną i coraz mniej aktywną część społeczeństwa. Transmisja wzorców zachowań przedwojennej inteligencji – jakoś tam – jest możliwa. Choć trudno byłoby twierdzić, że inteligencja w masie swej znacząco różni się *in plus* od średniej krajowej w dziedzinie norm i wartości, to jednak spuścizna inteligencji z istoty swej ma charakter przekazu. Ale już etos pracy robotnika, majstra, inżyniera czy handlowca – jak można go przechować i przekazać po 50 latach? A etos obywatela? Polityka?

Mając świadomość zadań, jakie w tej mierze stoją przed inteligencją – a są to zadania zarówno autonaprawcze, jak i dotyczące tworzenia powszechnych wzorców pozytywnych zachowań – zdecydowaliśmy się zaprezentować Państwu wybrane fragmenty referatów wygłoszonych podczas II konferencji Forum: Wartości i Rozwój. W wypowiedziach wszystkich uczestników przewijał się ten sam wątek: wartości są warunkiem koniecznym rozwoju. Skąd bierze się ich niedobór, w jakich obszarach jest najbardziej widoczny i dotkliwy oraz jak sobie z nim radzić – na ten temat zdania są podzielone.

Dr Jan Szomburg, prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, organizatora Forum, tak uzasadnia potrzebę dyskusji – nieakademickiej i pozafilozoficznej – o wartościach:



„Siłę do sprostania potrzebom rozwoju, konkurencji globalnej i starzenia się społeczeństw musimy znaleźć sami w sobie. Po 15 latach transformacji staje się coraz bardziej oczywiste, że dalszego rozwoju nie da się oprzeć jedynie na indywidualnej aktywności i pracowitości, czy też na współpracy w wąskim kręgu osób, które bezpośrednio znamy i darzymy zaufaniem.

Przyszła konkurencja globalna będzie się odbywała przede wszystkim na systemy wartości i na instytucje. Oferując na globalnym rynku same tylko niskie płace nie dokonamy skoku cywilizacyjnego. Potrzebujemy posttransformacyjnej reintegracji społecznej i nadania trosce o dobro wspólne realnego znaczenia. Musimy budować wspólnotę na szczeblu kraju i szczeblach niższych. Powinno nam również zależeć na budowie Europy wartości.

Punktem wyjścia ku temu musi być rozmowa, przywrócenie zdolności do wzajemnego słuchania siebie. Dlatego utworzyliśmy Forum: Wartości i Rozwój.

Jest to przedsięwzięcie międzyrodowiskowe i międzypokoleniowe, które ma służyć do refleksji i porozumiewania się w kwestii niematerialnych fundamentów rozwoju. Przez wymianę myśli i emocji chcemy służyć pobudzeniu „inteligencji duchowej” polskiego społeczeństwa, by przywrócić zdolność do spójnego i kreatywnego działania.”

Opr. Dariusz Teresiński



Kompletne teksty wystąpień zaproszonych gości dostępne są pod adresem www.ibngr.edu.pl oraz w wydaniu książkowym *IBnGR Czy wartości i normy społeczne są barierą rozwoju Polski*.

Czy polityka powinna tworzyć wzory godziwego życia

Jan Rokita

Na temat: czy i w jaki sposób kondycja moralna wpływa na kształt polityki, mam odpowiedź w gruncie rzeczy dość banalną, choć nie dość często stawianą w debacie publicznej. Jest rzeczą oczywistą, że ład demokratyczny rozumiany jako zbiór procedur mających zapewnić pokojową, łagodną metodę wypracowania woli większości i narzucenia jej mniejszości jest czymś głęboko niewystarczającym. Ład ten – tak rozumiany – sam z siebie się nie broni, szczególnie w takich czasach, w których zdolności manipulacji większością – zwłaszcza w związku z potęgą mediów i marketingu – są znacząco większe niż były kiedykolwiek w historii. Tu znowu tradycyjna i znowu banalna myśl, nieczęsto wyrażana w debacie publicznej, że demokracja rozumiana jako zbiór procedur wymaga pewnego uszlachetnienia dla zapewnienia sobie trwałości. To uzupełnienie w klasycznej filozofii politycznej jest nazywane cnotą. Jest to w gruncie rzeczy niemal kompletna odpowiedź na postawione na początku pytanie: w czasach, w których żyjemy – nie tylko w Polsce, ale i w Europie – demokracja nie znajdująca metody własnego uszlachetnienia poprzez cnotę polityczną może się nie obronić, może legnąć w gruzach, może przemienić się w jakąś historyczną katastrofę.

Kolejne pytanie brzmi następująco: co w dzisiejszych polskich i europejskich warunkach jest najważniejszym uzupełnieniem demokracji w obszarze klasycznej cnoty politycznej? Gdzie i w jakim zakresie wymaga uszlachetnienia dzisiejsza

polska demokracja, by uzyskać mogła pewne znamiona trwałości i bezpieczeństwa?

Owo uszlachetnienie dotyczy dwóch klasycznych cnot. Po pierwsze, najważniejszym zadaniem polskiej polityki, a w Europie jednym z najważniejszych jest zdolność ponownego wprowadzenia w życie publiczne cnoty bezinteresowności. Gdy spojrzymy na życie polityczne w Polsce i w Europie *par excellence* widać, że ludzie uczestniczą w życiu publicznym w zbyt wielkiej liczbie z pobudek interesownych. W najprostszym sensie tego słowa – interesownych materialnie. Polityka stała się w znacznej mierze, zwłaszcza w Polsce, łatwym narzędziem i drogą zdobycia pewnego statusu życiowego dla siebie i własnej rodziny, dla bardzo wielu ludzi leniwych, źle wykształconych, raczej niekompetentnych, niezdolnych do ułożenia sobie własnej drogi życia w sposób materialnie satysfakcjonujący. Na różnych szczeblach życia publicznego obserwujemy ów mechanizm: jeśli jesteś niezbyt rozcgarnięty, niezbyt dobrze wykształcony, nie bardzo ci się chce pracować, lubisz łatwe życie, a potrzebujesz pewnego życiowego standardu (jak każdy człowiek) – spróbuj gdzieś kandydować albo przez swoje koneksje, stosunki partyjne daj się powołać na jakiś urząd. To zjawisko obserwujemy na co dzień. Co więcej, sposób myślenia, że to droga normalna i że taka jest natura życia politycznego upowszechnił się zarówno wśród tych, którzy to robią, jak i tych, którzy to piętnują. Oni również mają przekonanie, że to jest naturalne i nie da się tego zmienić.



Drugi wymiar niszczenia ładu demokratycznego przez zaprzeczenie cnoty bezinteresowności to pochodź zwycięstw różnych, kolidujących ze sobą interesów grupowych bądź partykularnych. Nie jest to interesowność w znaczeniu indywidualnej chęci wzbogacenia się na uczestnictwie w życiu publicznym i zapewnienia sobie statusu materialnego. Interes grupy jest niemal głównym mechanizmem zwycięskich kampanii w polskim życiu publicznym w ciągu ostatnich lat. I co charakterystyczne ten mechanizm w przypadku profesorów uniwersytetu, lekarzy i prawników nie różni się w sensie struktury w żaden istotny sposób od mechanizmu, który rządzi szwaczkami, pracownikami Ursusa czy związkami zawodowym maszynistów kolejowych. Na dodatek często bywa on ubierany w język dobra wspólnego. Wówczas z natury rzeczy selekcja doboru do życia publicznego staje się selekcją negatywną, a nie pozytywną.

Nie wystarczy tylko znalezienie sposobu na stopniowy powrót motywacji bezinteresownej do życia publicznego. Potrzeba więcej. Jest taka zaskakująca, znana od wielu lat wypowiedź papieża Jana Pawła II – *notabene* nie wiedzieć dlaczego wygłoszona w Baku podczas wizyty w Azerbejdżanie, gdzie przedstawicielom tamtejszych władz papież tłumaczył w sposób szalenie edukacyjny, niemal szkolny, że muszą być bezinteresowni, by zrobić coś dobrego dla własnego kraju – ale to nie wystarczy. Mianowicie współczesna demokracja wymaga dla wiarygodności publicznej i budowania ducha społecznego pewnych permanentnych manifestacji bezinteresowności. Była to pochwała nie tylko politycznej bezinteresowności, ale pochwała marketingu politycznej bezinteresowności. Aby skutecznie rządzić, bezinteresowność powinna się stać pewnym elementem politycznego marketingu, reklamy. W dobie, gdy opinia publiczna kształtowana jest przez media i reklamę, do faktycznej bezinteresowności rządzących trzeba dołączyć jeszcze przekonanie opinii publicznej, że bezinteresowność jest w cenie.

Tu leży problem dziś żywo w Polsce dyskutowany, mianowicie problem tzw. populizmu. Na ile to, co bywa nazywane populizmem, jest formą politycznej bezinteresowności? Czymś, co służy skutecznemu wprowadzeniu cnoty do ładu demokratycznego, czyli uszlachetnieniu demokracji. Jestem zwolennikiem tezy, że ów populistyczny marketing bezinteresowności polityków i świata publicznego jest zdecydowanie niezbędnym warunkiem powrotu do skuteczności rządzenia, także w naszym kraju.

Jest druga sfera – cnota – która zwłaszcza dziś wymaga pewnego uszlachetnienia, a jest niedoceniana przez elity w życiu publicznym. To cnota odwagi. Mam poczucie, że kontynent na którym żyjemy, zwłaszcza Europa Zachodnia, a Polska również, w dramatyczny sposób cierpi z powodu braku odważnych projektów politycznych. Brakowi odwagi sprzyja zarówno kadencyjność władz w demokratycznej polityce, dramatyczny wzrost wpływu bieżących sondaży opinii publicznej, ale także poczucie, że odważne projekty mogą naruszyć możliwości robienia dobrych interesów. W tym sensie interesowność polityki jest powiązana w relacji skutek-przyczyna z kwestią braku odwagi. Popatrzmy, jak dramatyczna stagnacja społeczno-gospodarcza ogarnia najbogatsze kraje Europy Zachodniej, zwłaszcza Francję i Niemcy. Jest to ewidentne świadectwo braku odwagi politycznej w decyzjach dotyczących przyszłości tych narodów.

Innym dowodem braku odwagi jest pewna naturalna akcep-

tacja bezsilności. Jest ona przekleństwem zwłaszcza polskiej po-lityki. Przekonanie, że w gruncie rzeczy polityk także pozostaje człowiekiem głęboko zniewolonym w skomplikowanej sieci współczesnych zależności politycznych i społecznych. Że wola ludzka ma bardzo słabą zdolność oddziaływania na rzeczywistość, w której żyjemy. Proszę zwrócić uwagę, że w polskiej debacie publicznej mówiono od wielu lat o zjawisku narastającej przestępczości. Mówiono przy tym, że przestępczość na-rasta, ale cóż – jest ona ceną wolności. Gdy debatujemy o nie-efektywnej administracji i dramatycznie załamujących się instytucjach, które nie służą obywatelom, zawsze dodajemy – no cóż, socjologia administracji opisuje naturalne zjawiska inercyjne w administracji (prawa Parkinsona itd.). Nie jesteśmy silniejsi od opisanych praw socjologii. Mówiąc o nieskuteczności polityki i słabości doboru ludzi do życia publicznego, o procesach negatywnej selekcji, powiada się – cóż, tacy jesteśmy jako społeczeństwo. Nie da się znaleźć w demokratycznym ładzie lepszych ludzi do polityki. Te twierdzenia noszą w sobie dość istotne przesłanki prawdy. Ale są one prawdami niepełnymi. Są tak sformułowane, by zamaskować brak odwagi u ludzi, którzy je wypowiadają. Wychodzą oni z założenia, które w gruncie rzeczy ma charakter polityczny i antymoralny, że tacy jesteśmy jako ludzie i nic na to nie poradzimy. Tu całkiem prywatna dygresja – José Marie Escriva daje swym uczniom przestrożę bynajmniej nie polityczną, tylko moralną: nigdy nie mów: *taki już jestem*. To najgorsza rzecz, jaką możesz powiedzieć o samym sobie. To twierdzenie jest w sensie moralnym namawianiem do uchylania się od samodoskonalenia, a w sensie politycznym manifestuje bezradność polityków.

Podążając tropem cnoty odwagi, dochodzi się w sposób nieuchronny do postawienia pytania o zanik przywództwa politycznego. Właściwości bezinteresownego działania w życiu publicznym od wieków charakteryzują politycznych przywódców. Ze słynnego, mądrego wykładu Maxa Webera w Monachium w 1913 roku o polityce jako powołaniu i zawodzie przywołam zdanie – puentę tekstu – że historia uczy, iż nie osiągnięto by tego co możliwe, gdyby nie sięgano po to, co niemożliwe. Ten, kto może to zrobić – sięgać po niemożliwe, by osiągnąć to, co możliwe – jest właśnie przywódcą. A również – i to jest bardzo piękne zdanie Webera – powinien być, w najskromniejszym znaczeniu tego słowa, bohaterem. Paradoks.

Nie jest prawdą, że Polacy – a ludzie w ogóle – nie naśladowują. Zwykle ludzie odrzucają politykę i krytykują i szydzą z niej, bardzo nisko stawiają w hierarchii społecznych wartości, a jednocześnie naśladowują polityków, bo nie mają żadnej innej elity do naśladowania. Przywództwo z natury rzeczy tworzy wzór – nawet jeśli rządzący nie są tego świadomi.

Puenta jest następująca – i jest to w gruncie rzeczy pytanie: jeżeli starożytni, pisząc najmądrzejsze rzeczy o polityce mieli rację, że istotą życia politycznego jest tworzenie wzorów godziwego życia (historia greckiej *paidei*, którą oni identyfikowali z polityką), to czy demokratyczna polityka nie zapędziła się nazbyt daleko, rezygnując czy też pozornie rezygnując z tego, aby tworzyć wzory godziwego życia?

Kluczem do odpowiedzi na pytanie o wpływ postawy moralnej na życie polityczne jest odpowiedź na pytanie, które musi je poprzedzać – czy oczekujemy od polityki, aby w dzisiejszych demokratycznych warunkach nadal tworzyła godziwe wzory życia? Ja odpowiadam za siebie – tak, bardzo stanowczo tego oczekuję.

Jan Rokita



Wartości i wirtualna państwowość

Piotr Rymaszewski

Od ponad 10 lat Europa boryka się z gospodarczym marazmem, dosyć nerwowo poszukując recept na rozbudzenie ducha przedsiębiorczości i przywrócenie energii ociężałym gospodarkom kontynentu. Koniec wojny ideologicznej pomiędzy amerykańskim kapitalizmem i komunistycznymi eksperymentami w Rosji pozostawił jednoczącą się gospodarkę Europę na ideowym rozdrożu. Kształtujące się od wieków wartości, stanowiące podstawę „społecznej gospodarki rynkowej” wprowadzonej w obszarze kontynentalnej części Zachodniej Europy zostały wystawione na próbę globalizacji. Zasady, normy i instytucje, które w poprzednim wieku pozwoliły człowiekowi gospodarkom Europy Zachodniej budować „społecznie wrażliwy” kapitalizm, obecnie wydają się nie pozwalać im na efektywną konkurencję z przeobrażającymi się gospodarkami Ameryk i Azji.

Rozbudowane europejskie biurokracie od lat nadzorujące i ingerujące w mechanizmy rynkowe nie mają pomysłu na zwiększenie efektywności i pobudzenie inicjatywy i innowacyjności wśród Europejczyków. Dodatkowo, niesprzyjająca sytuacja demograficzna i rozbudowane postawy roszczeniowe wśród społeczeństw Europy działają paraliżująco na polityków, odbierając im chęć do podjęcia odważnych reform.

Co stoi na przeszkodzie szybkiej rewitalizacji skostniałego europejskiego systemu gospodarczego? Bodajże najpoważniejszym problemem są powszechnie przyjmowane normy, które w powierzchowny i zniekształcający sposób nawiązują do wartości leżących u podstaw tradycyjnej myśli europejskiej. Sprawiedliwość społeczna rozumiana jako daleko idące prawo państwa do redystrybucyjnej ingerencji w majątek wykreowany przez człowieka stała się podstawowym ekonomicznym bodźcem działającym demotywiąco i ograniczającym innowacyjność.

Wbrew temu, co o sobie myśli i mówi, Europa od dawna nie wierzy w człowieka. Godność „człowieka indywidualnego” została podporządkowana godności abstrakcyjnego „człowieka grupowego”, którego najwyższym prawem jest prawo do istotnego udziału w owocach pracy tych, „którym się udało”.

Celem zarówno efektywnie działającej demokracji, jak i systemu gospodarki rynkowej powinno być takie filtrowanie cech i wartości indywidualnych, aby poprzez system bodźców i ograniczeń stworzyć warunki do maksymalizacji korzyści osiąganych przez człowieka i jego rodzinę, jakkolwiek byłyby one zdefiniowane. Nowoczesne państwo bogaci się bogactwem jego obywateli. Pokłady dobroci i altruizmu znajdujące się w człowieku nie są wyzwalane dzięki decyzjom rządzących elit, ale wtedy, gdy jest to w jego interesie lub gdy ma na to ochotę. Działalność ekonomiczna jest częścią istoty człowieczeństwa i jako taka zarówno czerpie, jak i wzbogaca zasób jego wartości. Etyka pracy (postępowania), rzetelność i uczciwość kupiecka to wartości w równej mierze wykorzystywane, jak i kreowane w trakcie uczestnictwa w obrocie ekonomicznym.

Niejaką poza codzienną szamotaniną i prasowym sensacjonalizmem w Polsce powstaje zdrowy obszar gospodarczy, w którym liczy się dane słowo i w którym uczestnicy pamiętają o tym, że na jednej transakcji nie kończy się ich gospodarcza działalność. Mimo bardzo słabej ochrony sądowej i uciążliwej administracji rządowej pod-

mioty prywatne starają się obracać wśród sprawdzonych i rzetelnych partnerów. Poleganie na referencji, prywatnym wywiadzie gospodarczym czy „opinii z rynku” jest podstawą w doborze partnerów handlowych we wszystkich poważnych przedsięwzięciach. Stąd etykę działania w obrocie niejako wymusza chęć budowania przyszłości na rynku. O ile podpieranie się papierami w relacjach ze skarbem państwa jest dla nieuczciwych graczy stosunkowo łatwe do obejścia, o tyle na reputację, która chroni przed gospodarczym niebytem, trzeba pracować wiele lat.

Postęp nauk behawioralnych, mikroekonomii czy teorii zarządzania pozwala na konstruowanie norm prawa pozwalających na optymalizację zachowań ludzkich w otoczeniu społecznym. Korzystanie z tych osiągnięć nie eliminuje bynajmniej potrzeby odwołania się do wartości etycznych. Jednak odwołanie to powinno odbywać się na poziomie jednostki, z uwzględnieniem jej natury, a nie w drodze ustanawiania życzeniowej „etyki państwowej”. Odpowiedzialnością organów władzy jest konstruowanie systemu bodźców ekonomicznych, który wyzwała w człowieku to co najlepsze i właściwie uwzględnia jego potrzeby. Im większy wpływ na krzewienie wartości chce wywierać państwo (np. poprzez ich kodyfikację), tym mniejszy będzie obszar indywidualnej wolności i odpowiedzialności jednostki. Im bardziej państwo bierze na siebie odpowiedzialność za „moralność społeczną”, tym mniejsze ma prawo do żądania zachowań altruistycznych ze strony jednostki.

Diagnoza

Polska, tak jak Europa, obciążyla swój system gospodarczy przesłankami filozoficzno-ideologicznymi, nakładając na jednostkę gorset „państwowej etyki”.

Jakże klasycznym przykładem tego modelu działania jest decyzja ministra zdrowia, która zabrania bankrutującemu szpitalowi odpłatnego świadczenia usług medycznych na rzecz pacjentów, którzy pisemnie zrzekają się konstytucyjnego prawa do darmowej opieki medycznej. W imię utrzymania fikcji opiekuńczego państwa jego urzędnik odmawia obywatelowi prawa do skorzystania ze sprzętu medycznego będącego publiczną własnością, mimo że obywatel ten gotów jest wesprzeć finansowo upadający szpital!

W opisanym modelu, uczciwość i rzetelność kupiecka, solidarność społeczna, a czasem nawet prawo do podejmowania indywidualnych decyzji ekonomicznych muszą być nadzorowane, a często nawet kształtowane przez urzędników państwowych. Źródłem szeroko pojętej regulacji nie są (empirycznie analizowane) wzorce zachowań podmiotów gospodarczych, lecz platoński „oświecony władca”, w dzisiejszym świecie wybierany demokratycznie.

Systemowo budujemy dwa obszary państwowości: wirtualną państwowość życzeniową – nakreśloną przepisami hołdującymi szczytnym ideom humanizmu i solidarności społecznej, oraz państwowość realną, w której przepisy traktowane są przez społeczeństwo z przymrużeniem oka, a życie toczy się w miarę rozsądnie. Jednak w tej drugiej, ludzie są

zmuszeni inwestować dużo energii i czasu na pomijanie państwowości wirtualnej. Tego typu działania są szalenie kosztowne dla indywidualnych uczestników ob-



rotu, jak i dla całego społeczeństwa. Dla wielu, szczególnie młodych, wykształconych i uzdolnionych ludzi atrakcyjnym porównaniem zderzenia z nieprzyjaznym państwem jest walka, jaką musiał stoczyć Matrixowy Neo, aby uwolnić siebie i świat od wirtualnej rzeczywistości. W kontekście dzisiejszej geopolitycznej sytuacji Polski ta analogia może ich zmuszać do podjęcia bardzo istotnej dla rozwoju polskiego społeczeństwa decyzji o tym, czy podobną walkę chcą stoczyć, czy woleliby się z Polski wyprowadzić.

Podejście wielu Polaków do stosowania norm etycznych w obrocie gospodarczym jest ambiwalentne, gdyż nie czują, że państwo dba o to, aby przyjęcie postawy etycznej było opłacalne bądź nagradzane. W miarę upływu czasu kontrolę nad tym zjawiskiem przejmie naturalny mechanizm rynkowy, który eliminować będzie uczestników ze złą reputacją. Jednak przy braku daleko idących reform mechanizm ten może nie zadziałać w obszarze stosunków prywatnopublicznych.

Skala nasycenia mediów opisami afer politycznych i gospodarczych, codzienna walka z nonsensem przepisów i urzędniczą inercją oraz poczucie braku ochrony sądowej mogą rodzić zniechęcenie do instytucji państwa, polityki i polityków. Systemowo nieprzyjazne państwo może podważać wiarę ludzi w sens uczestnictwa w życiu politycznym kraju, wpływając na poszerzenie szarej strefy i sceptycznie nastawiać społeczeństwo do znaczenia wartości etycznych w gospodarce.

Jednak mimo licznych utrudnień, przeciwności i regulacyjnego marazmu gospodarka żyje i rozwija się. Dlaczego? Każdy obywatel i podmiot gospodarczy wie, że aby funkcjonować z sukcesem, musi to robić w ramach jakiegoś systemu, w tym systemie wartości. Stąd, gospodarka mimo, a często wbrew działaniu organów państwa powoli tworzy własne systemy weryfikacji wiarygodności, arbitrażu, przepływu informacji, a także obrony przed nieprzyjaznym państwem. Jakże szybciej i dynamiczniej gospodarka mogłaby się rozwijać, gdyby państwo zmniejszyło uciążliwość wprowadzanych regulacji.

Obszary regulowane przez państwo w sposób nieefektywny zanikają albo przechodzą do szarej strefy. Coraz częściej główną ofiarą nieetycznego działania staje się państwo, zbyt często utożsamiane ze społeczeństwem/ogółem. Z tym, że słowa „nieetyczne” używam w znaczeniu „z naruszeniem reguł stworzonych przez państwo”. A jeżeli reguły gry, które państwo ustanowiło, są nie *fair*?

Rekomendacje

Moje propozycje co do sposobu zaadresowania problemów zidentyfikowanych w tekście opierają się na przekonaniu, że aby właściwie zinstytucjonalizować rozwijający się w gospodarce system wartości, należy w większym stopniu wyzwoić potencjał jednostki, przede wszystkim poprzez reformę podejścia władzy do obywateli. Budowa wewnętrznej siły państwa powinna opierać się na zwiększeniu niezależności jednostki i umiejętnym korzystaniu z jej grupowej mądrości, instynktu i wiedzy. Wbrew obawom i podejrzliwości, z jaką lewicująca część „elit” podchodzi do człowieka, jest on gotowy do daleko idących poświęceń w imię dobra wspólnego, tak długo, jak nie czuje się przez państwo zwodzony lub nadmiernie wykorzystywany.

Głównym celem moich rekomendacji są te obszary działalności państwa, które mają fundamentalne znaczenie dla poziomu osiągniętej przez gospodarkę efektywności ekonomicznej. Te same obszary mają równocześnie wpływ na kształtowanie i wyrażanie przez społeczeństwo wartości, które wytyczają aksjomaty tworzonego przez

państwo systemu gospodarczego. Obejmują one: system i proces tworzenia regulacji gospodarczej, funkcjonowanie władzy sądowniczej oraz system finansowania edukacji.

Obecnie proces tworzenia regulacji gospodarczej jest całkowicie nieprzejrzysty i w niewielkim stopniu uwzględnia merytoryczny wkład podmiotów bezpośrednio zainteresowanych projektem regulacji. Reforma procesu stanowienia prawa wymaga wprowadzenia takich procedur, które faktycznie upodmiotowia uczestników obrotu i pozwolą na tworzenie regulacji przy ich aktywnym udziale. Powinna ona polegać na wdrożeniu rygorystycznego systemu dyskusji pomiędzy władzą wykonawczą, ustawodawczą i podmiotami będącymi przedmiotem tworzonej regulacji.

Reforma w obszarze funkcjonowania władzy sądowniczej stanowi, bodajże najtrudniejszą spośród reform systemowych, jakie polskie państwo musi w najbliższych latach przeprowadzić. Nieefektywne sądy i nieprzewidywalne orzecznictwo podważają wiarygodność instytucji państwa i wartość uchwalanego w nim prawa. W obrocie gospodarczym najbardziej odczuwalne są słabość prawa kontraktowego i problemy z egzekwowaniem prawa własności. Reforma powinna skoncentrować się na:

- reorganizacji systemu sądów (tj. zwiększeniu specjalizacji sądów poprzez powołanie sądów ds. podatkowych i wyspecjalizowanych sądów do spraw gospodarczych, np. upadłościowych);
- poprawie przygotowania sędziów do prowadzenia spraw gospodarczych (wprowadzenie zmian w systemie edukacji, obejmujących obowiązek nauki mikroekonomii, finansów spółek, ekonomiki przepisów antymonopolowych itp.);
- zmianie procedur postępowania i stosowanej teorii interpretacji prawa tak, aby zarówno sędziowie, jak i przedstawiciele administracji koncentrowali się w większym stopniu na meritum regulacji niż na jej proceduralnych aspektach. Zmiana procedur postępowania powinna także iść w kierunku eliminowania przepisów, które paraliżują pracę sądów i w sposób nieuzasadniony ograniczają zdolność stron w dochodzeniu swoich praw;
- reformie administracji sądowej, która poprawi efektywność zarządzania czasem sędziów i wymusi na sądach przejrzystą sprawozdawczość pozwalającą na coroczne porównanie skuteczności działania poszczególnych sądów.

Sprawy system edukacji jest fundamentem budowy postępowego społeczeństwa i konkurencyjnej gospodarki. Wymaga on jednak dobrej organizacji i olbrzymich nakładów finansowych. Nakładów, na które w najbliższych latach nie będzie stać budżetu państwa. Rosnące zainteresowanie edukacją, także odpłatną, powinno być aktywnie wspierane przez rząd i parlament. Tam, gdzie to możliwe, państwo powinno stosować dźwignię finansową polegającą na wprowadzaniu ulg podatkowych dla osób prywatnie finansujących edukację swoich dzieci czy gwarancji kredytowych dla studentów finansujących studia kredytem bankowym. Państwo nie powinno wprowadzać merytorycznie nieuzasadnionych preferencji dla uczelni państwowych. W stosunku do uczelni prywatnych powinien zostać wprowadzony system współfinansowania inwestycji infrastrukturalnych oraz programów badawczych. Współfinansowanie przez państwo przedsięwzięć podejmowanych przez prywatne instytucje edukacyjne optymalizuje wydatki budżetowe, gdyż podlega ono bardziej efektywnej (niż państwowa) kontroli przez osoby prywatne bezpośrednio finansujące taką instytucję (studentów i ich płacących za studia rodziców).

Piotr Rymaszewski
Copernicus Finance Sp. z o.o.



Tożsamość nauk o zarządzaniu

Michał Trocki

Tożsamość nauki

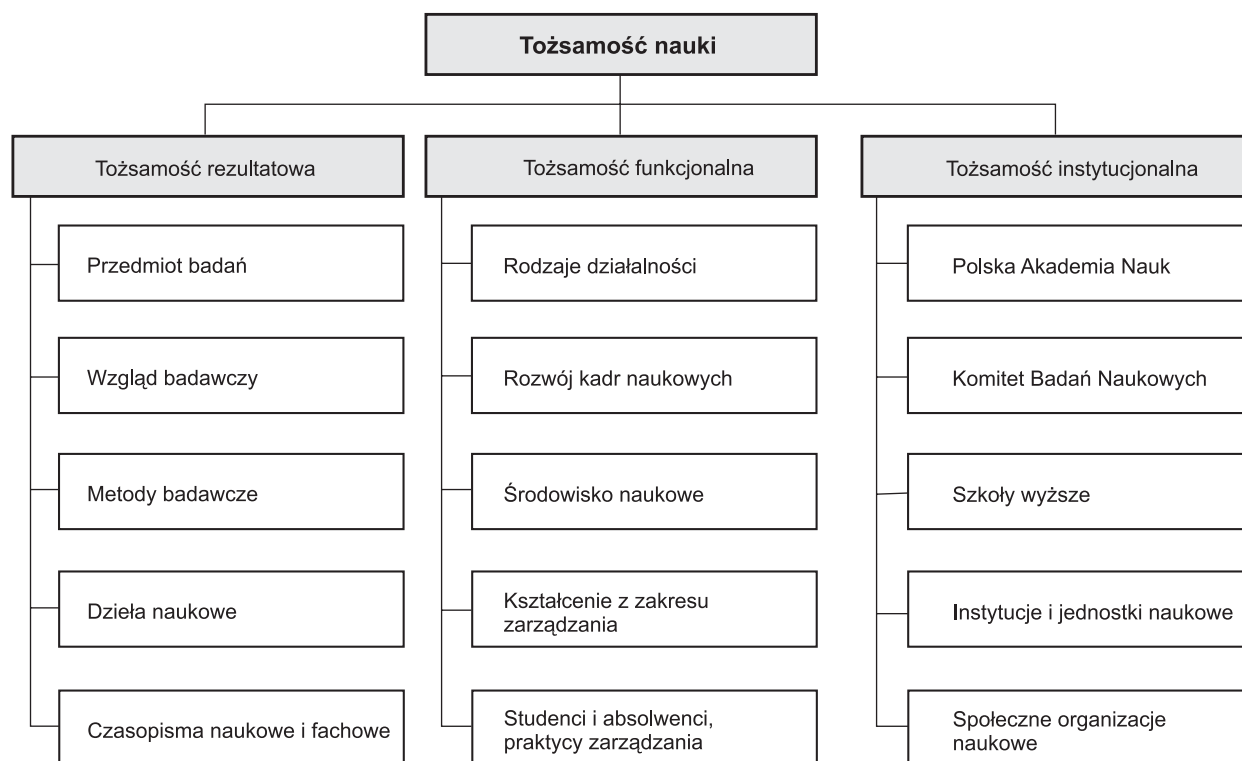
Pod pojęciem tożsamości nauki rozumiana jest świadomość wspólnoty wartości, postaw, celów, interesów, sposobów działania i zachowań środowiska uprawiającego daną naukę (jest to tzw. tożsamość wewnętrzna) oraz świadomość odrębności tych elementów w odniesieniu do innych środowisk naukowych (jest to tzw. tożsamość zewnętrzna). Tożsamość nauki odniesiona może być do podstawowych aspektów nauki: rezultatowego, funkcjonalnego i instytucjonalnego¹⁾.

W aspekcie rezultatowym (badawczym, poznawczym) pod pojęciem nauki rozumie się gotowy wytwór określonej działalności badawczej, tj. system należycie uzasadnionych twierdzeń i hipotez zawierających możliwie adekwatną, w danej fazie poznania naukowego i praktyki społecznej, wiedzę o zjawiskach i prawidłowościach danej dziedziny rzeczywistości, o sposobach jej działania i praktycznego przekształcania przez człowieka²⁾. W tym aspekcie nauka to tyle, co wiedza, to „pewien kompleks prawd poznanych”³⁾.

Wynikająca z tego tożsamość rezultatowa nauki określona może być przedmiotem badań, względem badawczym, metodami badawczymi, dziełami naukowymi, czasopismami naukowymi i fachowymi itd.

W aspekcie funkcjonalnym (czynnościowym) pod pojęciem nauki rozumie się wyspecjalizowaną działalność zmierzającą do obiektywnego poznania i zrozumienia rzeczywistości, przekazania wiedzy innym oraz wykorzystania jej w celu przekształcenia rzeczywistości⁴⁾. W tym aspekcie nauka to tyle, co działalność naukowa – poznawcza, dydaktyczna, wdrożeniowa i organizacyjna, to „kompleks czynności badawczych i pomocniczych”⁵⁾. Tożsamość funkcjonalna nauki określana jest rodzajami działalności naukowej, ich różnicowaniem, obowiązującym trybem zdobywania stopni naukowych i tytułu naukowego, stanem środowiska naukowego, treścią i skalą kształcenia z zakresu zarządzania, liczbą studentów i absolwentów zarządzania.

W aspekcie instytucjonalnym pod pojęciem nauki rozumie się zespół wszelkiego rodzaju instytucji naukowych zajmujących się prowadzeniem działalności



Rys. Składowe tożsamości nauki

Źródło: opracowanie własne.



badawczej i wdrożeniowej, kształceniem specjalistów i kadr naukowych, upowszechnianiem wiedzy naukowej oraz organizowaniem i zarządzaniem nauką oraz zbiór obowiązujących, formalnych i nieformalnych zasad ich funkcjonowania. W tym aspekcie nauka to tyle, co instytucje naukowe. Tożsamość instytucjonalna nauki przejawia się w strukturze instytucji i jednostek naukowych, jednostek kształcących specjalistów zarządzania, społecznych organizacji naukowych itd.

Tożsamość wewnętrzna nauki integruje działalność naukową i uprawiającą ją środowisko:

- wokół wspólnych wartości i celów,
- w dążeniu do osiągnięcia podobnych lub pokrewnych rezultatów naukowych i zaspokajanych przez nie potrzeb,
- poprzez wypracowywanie i stosowanie wspólnych norm, zasad i metod prowadzenia działalności naukowej,
- poprzez rozwój i stosowanie wspólnego języka naukowego ułatwiającego wzajemną komunikację,
- poprzez tworzenie wzorców i określanie dróg kariery naukowej oraz oddziaływanie autorytetów,
- poprzez tworzenie zaplecza instytucjonalnego prowadzonej działalności naukowej, a co za tym idzie stworzenie możliwości identyfikowania się pracowników nauki ze środowiskiem naukowym i zaspokojenia potrzeby przynależności itd.⁶⁾

Te i inne elementy tożsamości wewnętrznej nauki przenoszone są różnymi drogami i w różny sposób do otoczenia społecznego nauki, kształtując jej tożsamość zewnętrzną. „Tożsamość daje siłę, dzięki której organizacja może dawać sobie radę z (...) otoczeniem”⁷⁾.

Przedstawione powyżej rozważania wskazują na szczególne znaczenie tożsamości dla rozwoju każdej nauki, w tym także nauk o zarządzaniu. Problem tożsamości nauk o zarządzaniu stawiany był w Polsce pod dyskusję wielokrotnie w przeszłości, np.: w okresie międzywojennym w związku z tworzeniem podstaw naukowego zarządzania, w latach 60. ubiegłego wieku w związku z poszukiwaniami podstaw teoretycznych racjonalnego działania (polska szkoła prakseologii), w latach 70. w związku z rozwojem ośrodków akademickich nauk o zarządzaniu.

Zmiana warunków systemowych dokonana w ostatnich kilkunastu latach i związana z nią jakościowy i ilościowy rozwój praktyki i teorii zarządzania powodują potrzebę ponownego postawienia i przedyskutowania problemu tożsamości nauk o zarządzaniu w Polsce.

Aby tożsamość mogła pełnić swoją rolę integracyjną i wyróżniającą musi być rozpoznana. Kierując się tym stwierdzeniem Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN podjął badania tożsamości nauk o zarządzaniu, w wyniku których opracowany został raport pt. *Tożsamość nauk o zarządzaniu*⁸⁾. Badania te stanowią realizację podstawowych celów Komitetu, do których należy rozwój nauk o zarządzaniu oraz integracja i reprezentowanie środowiska nauk o zarządzaniu. W raporcie wykorzystano w szerokim zakresie uwagi dotyczące tożsamości nauk o zarządzaniu przekazane przez członków Komitetu Nauk Organizacji i Zarzą-

dzania PAN⁹⁾. Przedstawione poniżej syntetyczne informacje dotyczące tożsamości nauk zarządzania pochodzą z tego raportu.

Tożsamość rezultatowa nauk o zarządzaniu

Najważniejszym elementem tożsamości każdej nauki jest jej tożsamość rezultatowa. W przypadku nauk o zarządzaniu, o stosunkowo krótkiej, bo stuletniej zaledwie historii, osiągnięcie zgodności co do tożsamości rezultatowej jest bardzo trudne. Przedstawione poniżej określenie nauk o zarządzaniu powstało w wyniku analiz literaturowych oraz dyskusji grupy członków Komitetu pracujących nad raportem. Jest jednym z możliwych, ale nie jedynym ujęciem tego trudnego problemu. Ma otwierać, a nie zamykać dyskusję nad istotą nauk o zarządzaniu.

Nauki o zarządzaniu – zgodnie z tym określeniem – zajmują się badaniem i rozwiązywaniem problemów tworzenia, funkcjonowania i rozwoju organizacji/instytucji, a w szczególności problemami sprawnego podejmowania decyzji oraz działań w zakresie ich podstawowych funkcji: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i przewodzenia oraz wykorzystywania zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych). Przedmiotem zarządzania są wszelkie formy zorganizowanego działania ludzi zwane organizacjami/instytucjami. Są to zarówno organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa, zakłady, indywidualne gospodarstwa, ich zgrupowania i związki itd.), jak i organizacje/instytucje działające w różnych sferach życia społecznego (publicznego), takich jak: polityka, administracja państwowa i samorządowa, kultura, nauka i edukacja narodowa, ochrona zdrowia i opieka społeczna¹⁰⁾. Wytworem nauk o zarządzaniu jest teoria zarządzania, a także zasady praktyczne racjonalnego zarządzania i sposoby posługiwania się nimi. Zasady te często wykorzystywane bezpośrednio w doskonaleniu rzeczywistości stanowią o atrakcyjności tej nauki dla praktyki zarządzania. Fakt równoległego rozwoju teorii zarządzania i wiedzy praktycznej jest charakterystyczną cechą nauk o zarządzaniu¹¹⁾. Nauki o zarządzaniu, jako nauki praktyczne, badają organizacje/instytucje z punktu widzenia utilitarne, czyli ich sprawności rozumianej prakseologicznie jako ogół walorów praktycznych działania, takich jak: np. skuteczność, korzystność, ekonomiczność, racjonalność itd.¹²⁾ Nauki o zarządzaniu „czerpią szeroko z warsztatu badawczego (paradygmatów, metod, języka) i dorobku teoretycznego (koncepcji, modeli, twierdzeń) innych dyscyplin naukowych, a w szczególności: psychologii społecznej, socjologii, antropologii kulturowej, nauki o polityce, teorii państwa i prawa, i innych nauk prawnych oraz nauk technicznych, ekonomicznych, ekologicznych, ergologicznych, a także matematyki, statystyki, teorii systemów, informatyki, cybernetyki”¹³⁾. Można powiedzieć, że interdyscyplinarny charakter badań prowadzonych w ramach nauk o zarządzaniu jest charakterystyczną cechą tej nauki. Niezależnie od tego, oraz w związku z tym, nauki o zarządzaniu wypracowały wiele oryginalnych

metod i technik badawczych opisanych w licznej literaturze przedmiotu.

Współczesna działalność naukowa w dziedzinie zarządzania ma w Polsce ponadstuletnią historię. Nauki o zarządzaniu od początku swojego współczesnego rozwoju dokumentowały swoje osiągnięcia w postaci oryginalnych publikacji naukowych i fachowych. Po roku 1989, tzn. od rozpoczęcia transformacji ustrojowej i gospodarczej Polski, ukazało się w Polsce kilka tysięcy publikacji książkowych z zakresu zarządzania. Obejmują one szeroki zakres problematyki zarządzania i różnorodnie jego aspekty. Świadectwem bogatego dorobku naukowego i praktycznego są liczne encyklopedie, leksykony i słowniki gromadzące wiedzę z zakresu zarządzania – zarówno ogólną, jak też specjalistyczną. Ukazują się one od kilkudziesięciu lat, dając świadectwo dojrzałości nauk zarządzania.

Problematyce zarządzania poświęcone są liczne czasopisma naukowe, 11 z nich posiada kategorię „A” a 19 kategorię „B” Komitetu Badań Naukowych¹⁴⁾. Dorobek naukowy z zakresu zarządzania publikowany jest także w licznych czasopismach naukowych poświęconych naukom pokrewnym oraz w czasopismach naukowych wydawanych przez szkoły wyższe¹⁵⁾. Poza tym wydawanych jest wiele pism i czasopism fachowych popularyzujących nowoczesną wiedzę z zakresu zarządzania.

Tożsamość funkcjonalna nauk zarządzania

W zakresie zarządzania prowadzona jest działalność naukowa wszelkiego rodzaju: poznawcza/badawcza, dydaktyczna, wdrożeniowa oraz organizacyjna. Nauki zarządzania charakteryzują się znacznym zróżnicowaniem wewnętrznym wynikającym ze złożoności przedmiotu badań, wieloaspektowości jego postrzegania i badania oraz ze zróżnicowania metod badawczych. W ślad za tym wyróżnić można w naukach o zarządzaniu wiele dyscyplin.

W zakresie rozwoju kadr status nauk o zarządzaniu określony został uchwałą Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów, w której nauki o zarządzaniu uznane zostały za dyscyplinę naukową wchodzącą w skład dziedziny nauk ekonomicznych i nauk humanistycznych¹⁶⁾. Kształceniem kadr naukowych z zakresu zarządzania zajmuje się 20 jednostek naukowych posiadających uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu oraz 11 jednostek posiadających uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

Najważniejszym wyróżnikiem tożsamości danej nauki jest liczebność i jakość grona naukowców zajmujących się daną dyscypliną i publikujących prace naukowe z tego zakresu. Grono pracowników naukowych posiadających stopnie naukowe i tytuł naukowy, zajmujących się naukami o zarządzaniu, wynosi 2546 osób, z tego 847 osób to samodzielni pracownicy nauki¹⁷⁾. Pracowników naukowych deklarujących wyłączną przynależność do dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu (organizacji i zarządzania) jest łącznie 780, w tym: 83 z tytułem prof. dr hab., 77 z tytułem

dr hab. i dr hab. inż. oraz 620 z tytułem dr i dr inż. Pracowników naukowych deklarujących przynależność do dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu obok innej dyscypliny naukowej, najczęściej ekonomii, jest 848, w tym: 173 z tytułem prof. dr hab., 207 z tytułem dr hab. i dr hab. inż. oraz 468 z tytułem dr i dr inż. Pracowników naukowych deklarujących przynależność do innej niż nauki o zarządzaniu dyscypliny naukowej, ale deklarujących specjalizację naukową z zakresu zarządzania jest 918, z tego: 151 z tytułem prof. dr hab., 156 z tytułem dr hab. i dr hab. inż. oraz 611 z tytułem dr i dr inż.

Kształcenie z zakresu zarządzania ma w Polsce długą historię. Początki kształcenia akademickiego z zakresu zarządzania sięgają początków ubiegłego wieku. Aktualnie specjaliści zarządzania kształceni są na trzech kierunkach studiów: administracja, zarządzanie i inżynieria produkcji i zarządzanie i marketing¹⁸⁾. W roku akademickim 2002/03 w Polsce studiowało 1 800 548 osób, z tego na kierunkach zarządzania 397 005 osób (22%). Na kierunkach ekonomicznych i administracyjnych studiowało 516 190 osób, w tej grupie studiujących studenci kierunków zarządzania stanowili 77%¹⁹⁾. Największą popularnością wśród studentów kierunków zarządzania cieszył się kierunek „zarządzanie i marketing”. Studiowało na nim 270 220 studentów (68% studentów kierunków zarządzania). Jest to najliczniej studiowany kierunek w Polsce. Na kierunku „administracja” studiowało 105 736 studentów (27%), a na kierunku, „zarządzanie i inżynieria produkcji” – 21 049 studentów (5%). W roku akademickim 2001/02 kierunki zarządzania ukończyło 99 074 absolwentów, z tego kierunek „administracja” 24 103 absolwentów (25,5%), kierunek „zarządzanie i marketing” 74 509 absolwentów (75%), a kierunek „zarządzanie i inżynieria produkcji” zaledwie 462 absolwentów (0,5%)²⁰⁾.

Specyfiką kształcenia w zakresie zarządzania jest duży udział wśród studentów słuchaczy studiów podyplomowych. Szczególnie cenione przez praktyków są studia typu *Master of Business Administration* prowadzone przez polskie uczelnie wspólnie z partnerami ze znanych szkół europejskich, kanadyjskich i amerykańskich.

Tożsamość instytucjonalna nauk o zarządzaniu

Reprezentację nauk o zarządzaniu w Polskiej Akademii Nauk stanowi Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania, działający od roku 1969. Celem Komitetu jest reprezentowanie środowiska nauki o zarządzaniu wobec innych nauk, rządu i opinii publicznej, podnoszenie poziomu nauki organizacji i zarządzania i jej przedstawicieli, integracja środowiska nauki o zarządzaniu. Komitet wydaje kwartalnik naukowy „Organizacja i Kierowanie”, organizuje co 2 lata konferencję międzynarodową „Raport o zarządzaniu” oraz co dwa lata konferencję środowiskową „Szkola letnia zarządzania”. W ramach Komitetu funkcjonuje również Kapituła Medalu im. Tadeusza Kotarbińskiego oraz prowadzony jest konkurs

na najlepszą pracę naukową z dziedziny organizacji i zarządzania. Problemami doskonalenia nauczania zarządzania zajmuje się w ramach Komitetu Komisja ds. Doskonalenia Dydaktyki.

W działalności Komitetu Badań Naukowych nauki o zarządzaniu traktowane są jako samodzielna dyscyplina (10. organizacja i zarządzanie) wchodząca w skład Zespołu Nauk Społecznych, Ekonomicznych i Prawnych.

Aktualnie kształcenie specjalistów zarządzania na poziomie wyższym prowadzone jest w uczelniach wszystkich prawie typów: w 49 państwowych szkołach wyższych (z tego na kierunku „administracja” w 18 szkołach, na kierunku „zarządzanie i marketing” w 43 szkołach, a na kierunku „zarządzanie i inżynieria produkcji” w 18 szkołach), w 82 niepaństwowych szkołach wyższych (z tego na kierunku „administracja” w 33 szkołach – w 6 na poziomie magisterskim i w 27 na poziomie licencjackim, na kierunku „zarządzanie i marketing” w 68 szkołach – odpowiednio 27 i 41 i na kierunku „zarządzanie i inżynieria produkcji” w 3 szkołach – odpowiednio 1 i 2). Kształcenie w zakresie specjalności zarządzania prowadzone jest także przez 69 wyższych szkół zawodowych.

W dziedzinie zarządzania działa 144 instytucje grupujących 475 jednostek organizacyjnych prowadzących działalność naukową z zakresu zarządzania. Są to w większości instytucje (129 i 89%) i jednostki (456 i 96%) akademickie, ale także instytucje pozaakademickie: instytuty naukowe, ośrodki badawczo-rozwojowe, centra badawcze i szkoleniowe (15 instytucji i 19 jednostek)²¹.

Najstarszą społeczną organizacją naukową z dziedziny zarządzania jest Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa działające od 1925 roku, początkowo jako Instytut Naukowej Organizacji, od 1933 r. jako Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa, a od roku 1957 pod aktualną nazwą. Ponadto w dziedzinie zarządzania działa w Polsce kilkadziesiąt społecznych instytucji naukowych: stowarzyszeń, fundacji itd.²²

Podsumowanie

Dzięki opracowaniu raportu o tożsamości nauk o zarządzaniu udało się odtworzyć obiektywny obraz aktualnego stanu nauk o zarządzaniu – ich znaczenia, zakresu i dorobku, a także problemów i słabości. W świetle danych zawartych w tym raporcie, przedstawionych syntetycznie w niniejszym artykule, stwierdzić można, że dorobek nauk o zarządzaniu niedoceniany jest zarówno w środowisku nauk o zarządzaniu, jak też w jego otoczeniu naukowym, gospodarczym i społecznym.

Niedostosowanie formalnego statusu nauk o zarządzaniu do ich aktualnego dorobku i poziomu rozwoju powoduje liczne niedogodności i ograniczenia rozwoju kadr naukowych, wspierania i finansowania prac naukowych, podnoszenia poziomu kształcenia, rozwoju współpracy naukowej itd. Konieczne jest w związku z tym podjęcie działań dążących do podniesienia poziomu tożsamości nauk o zarządzaniu, po-

prawy ich wizerunku oraz kształtowania ich rozwoju zgodnie z potrzebami społecznymi i ambicjami środowiska. Wiodącą rolę w tym zakresie pełnić powinien Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

prof. dr hab. Michał Trocki
Sekretarz Komitetu Nauk
Organizacji i Zarządzania
Polskiej Akademii Nauk

PRZYPISY

- ¹ L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985. L. Krzyżanowski uwzględnił jeszcze aspekt dydaktyczny traktowany tu jako część składowa aspektu funkcjonalnego, *ibid.*, s. 13.
- ² *Ibid.* s. 13.
- ³ T. KOTARBIŃSKI, *Elementy teorii poznania i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1986, s. 291.
- ⁴ L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy...*, *op.cit.*, s. 12.
- ⁵ T. KOTARBIŃSKI, *Elementy...*, *op.cit.*, s. 291.
- ⁶ G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- ⁷ H. BOUCHIKHI, J. KIMBERLY, *Escaping the Identity Trap*, „Sloan Management Review” 2003, nr 3.
- ⁸ Raport opracowany został przez autora niniejszego artykułu przy współpracy M. Romanowskiej i E. Bukłahy.
- ⁹ J. BOGDANIENKO i inni, *Stanowisko w sprawie propozycji określenia zakresu problemowego nauk o zarządzaniu i ich rozgraniczenia w stosunku do pokrewnych dyscyplin i dziedzin nauki*, Toruń 2004; W. M. GRUDZEWSKI, *Charakterystyka dyscypliny zarządzanie*, Warszawa 2004; A.K. KOŹMIŃSKI, *Program działań KNOiZ zmierzających do uznania «Organizacji i zarządzania» lub «Zarządzania» za odrębną (od nauk ekonomicznych) dyscyplinę naukową*, Warszawa 2004; Z. MIKOŁAJCZYK, *Charakterystyka dyscypliny nauki o zarządzaniu (zarządzanie)*, Łódź 2004 oraz uwagi przekazane przez H. BIE-NIOKA, B. NOGALSKIEGO i J. STRUŻYŃĘ.
- ¹⁰ L. KRZYŻANOWSKI, *Nauki o organizacji i zarządzaniu. Próba ujęcia syntetycznego*, „Organizacja. Metoda. Technika” 1989, nr 6.
- ¹¹ Zob. W. GABARA, *Zarys kierunków w nauce organizacji i zarządzania na tle rozwoju techniki i przeobrażeń społecznych*, SGPiS, Warszawa 1978, s. 12 i dalsze.
- ¹² T. PSZCZOŁOWSKI, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 227–228.
- ¹³ L. KRZYŻANOWSKI, *Nauki...*, *op.cit.*
- ¹⁴ *Ramowe zasady i definicje oceny parametrycznej. Lista czasopism Zespołu H-02*, Komitet Badań Naukowych, Warszawa 2003.
- ¹⁵ *Ramowe zasady...*, *op.cit.*
- ¹⁶ Uchwała Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów z 23 czerwca 2003 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (M.P. z 14 sierpnia 2003 r.).
- ¹⁷ Nauka polska/ludzie nauki, www.opi.org.pl
- ¹⁸ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 28 marca 2002 r. w sprawie warunków, jakie powinna spełniać uczelnia, aby utworzyć i prowadzić kierunek studiów, oraz nazw kierunków studiów.
- ¹⁹ *Rocznik Statystyczny 2002*, GUS, Warszawa 2003.
- ²⁰ *Szkoły wyższe i ich finansowanie w 2002 r.*, GUS, Warszawa 2003.
- ²¹ *Nauka polska: Instytucje naukowe*, www.opi.org.pl
- ²² *Nauka polska: Instytucje społeczne*, www.opi.org.pl

Istota innowacji Ewolucja systemów innowacyjnych

Jerzy Baruk

Pojęcie innowacji i jej cechy

Ostatnie dziesięciolecie obfituje w liczne publikacje na temat innowacji i ich związku z rozwojem gospodarczym, mimo że autorzy tych opracowań pojęciu „innowacje” przypisują różne znaczenie. Natomiast występuje względna zgodność co do roli innowacji w rozwoju podmiotów gospodarczych i całych gospodarek. Najczęściej innowacje traktowane są jako: ● środki służące do kreowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i całej gospodarki ● główny składnik przedsiębiorczości ● kluczowy instrument sukcesu przedsiębiorstw.

Tworzenie i wdrażanie innowacji stanowi podstawowy warunek funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw na globalnym rynku, w warunkach wzrastającej konkurencji¹⁾, na etapie przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy. Mimo wysokiej rangi innowacji w procesach rozwojowych, pojęcie to nie doczekało się jednoznacznej interpretacji. Zasadne jest więc dokonanie przynajmniej ogólnego przeglądu podstawowych definicji i charakterystyk rozwoju systemów innowacji spotykanych w literaturze, co może przyczynić się do łatwiejszego jej pomiaru oraz doskonalenia zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach, prowadzących określoną politykę innowacyjną. Z pojęciem innowacji ściśle związane jest pojęcie nowości, pozwalające odróżnić innowacje od pierwszej lepszej zmiany, a także jednoznacznie zrozumieć związek innowacji z przedsiębiorczością.

Brak jednolitej definicji innowacji często prowadzi do nieporozumień interpretacyjnych, utrudnia prowadzenie badań porównawczych z tego chociażby powodu, że tak naprawdę brak jest pewności, czy badacze badają to samo zjawisko składające się na działalność innowacyjną, czy myślą i piszą o tym samym problemie. Zachodzi więc konieczność koncentracji badań (przy całej ich różnorodności) na wspólnych elementach innowacji. Niewątpliwie do takich elementów należą: zmiana istniejącego stanu rzeczy i nowość. Elementy te znajdują swoje odzwierciedlenie w klasycznej definicji zaproponowanej przez J. Schumpetera, który innowację określił jako „nieciągłe przeprowadzenie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach:

- wprowadzenie nowego towaru – to jest towaru, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani – lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- wprowadzenie nowej metody produkcji, tj. metody jeszcze nie wypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu;

- otwarcie nowego rynku, to jest rynku, na którym określona gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy nie istniał;
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, i to znów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej”²⁾.

Przedstawiona definicja wskazuje obszary działalności innowacyjnej (nowe produkty i usługi, nowe metody wytwarzania, otwarcie nowych rynków zbytu, pozyskanie nowych źródeł zaopatrzenia, wprowadzenie nowych sposobów organizowania, zastosowanie nowych metod zarządzania), które można potraktować jako zmienne służące do oceny innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych.

Element nowości występuje w definicji innowacji zaproponowanej przez P.R. Whitfielda³⁾. Stwierdza on, że innowacja stanowi ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów. W konsekwencji powstaje jakaś konkretna i całkowicie opracowana nowość. W podobnym stylu wypowiada się Ph. Kotler⁴⁾, który pojęcie innowacji odnosi do każdego dobra postrzeganego jako nowe. Wyjaśniając wpływ wiedzy na innowacje, I. Nonaka i H. Takeuchi⁵⁾ akcentują nowość w produktach, metodach i formach pracy.

Nowość jako cecha innowacji występuje w definicji zaproponowanej przez A. Pomykałskiego⁶⁾. Jego zdaniem, innowacja jest procesem obejmującym wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie jego wdrożeniem (nowy produkt, nowy proces). Podobną wymowę posiada definicja innowacji przedstawiona przez OECD. Obejmuje ona przekształcenie idei w nadający się do sprzedaży produkt lub usługę, nowy lub udoskonalony proces produkcyjny lub dystrybucji, lub nową metodę usługi społecznej⁷⁾.

Zmiana i nowość stanowią ważne cechy definicji innowacji, przy czym brak jest zgodności co do zakresu i charakteru nowości. Generalnie mówi się o nowości bez sprecyzowania: co jest nowe, jak nowe, nowe, ale dla kogo?⁸⁾. Wyjaśnienie pojawiających się wątpliwości staje się ważne ze względu na sprawność zarządzania działalnością innowacyjną, zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji o zastosowaniu danej zmiany, a nawet co do sensu kontynuowania prac nad poszczególnymi fazami procesu innowacyjnego. Jednoznaczne określenie „co jest nowe” pozwala na poprawne

odróżnienie innowacji od każdej innej zmiany, bowiem nie każda zmiana oznacza innowację, mimo że każda innowacja jest korzystną zmianą istniejącego stanu⁹⁾.

Ustalenie stopnia nowości innowacji prowadzi do wyodrębnienia pojęcia innowacji radykalnej (rewolucyjnej) i przyrostowej¹⁰⁾. Innowacje radykalne skutkują fundamentalnymi zmianami w działalności organizacji, natomiast innowacje przyrostowe, najczęściej występujące w praktyce, prowadzą do mniejszych, aczkolwiek korzystnych zmian w istniejących stanach rzeczy. Z pytaniem: jak nowa jest zmiana, ściśle powiązane jest pytanie: dla kogo jest ona nowa. Każdą zmianę uznawaną za innowację należy analizować w kategoriach nowości dla konkretnego przedsiębiorstwa, a także nowości dla określonego przemysłu, czy też nowości dla rynku.

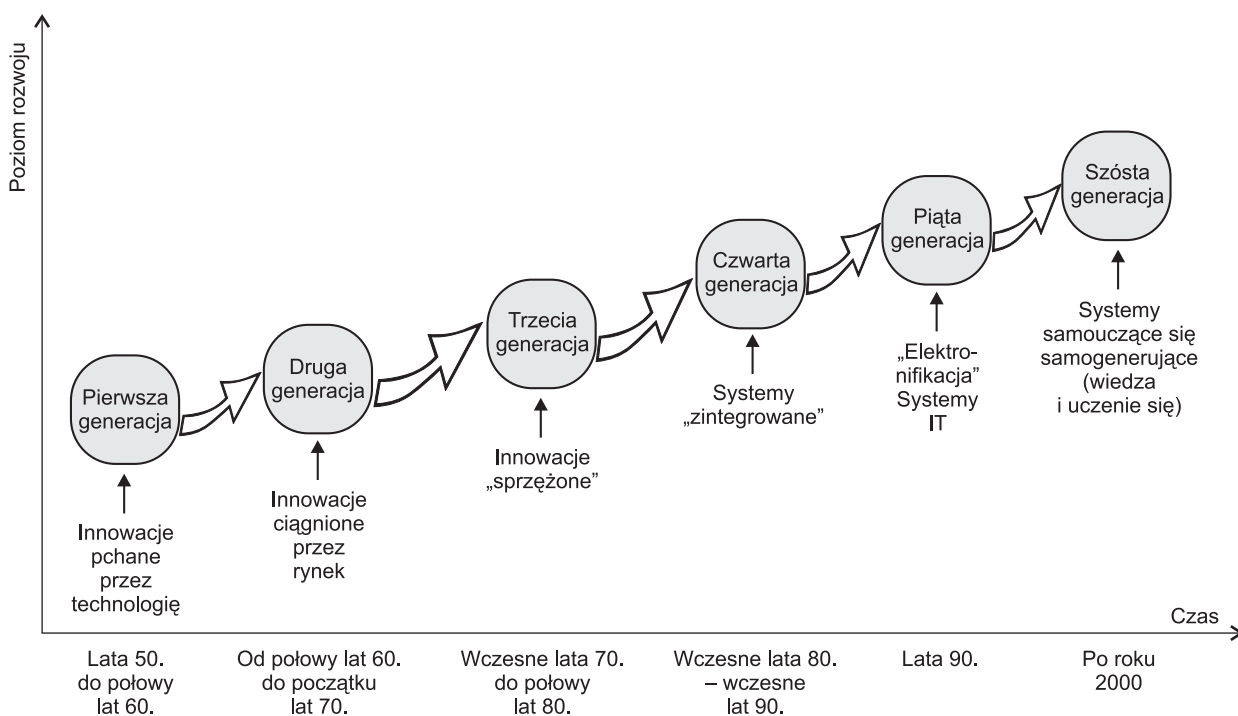
Do ustalenia stopnia nowości każdej zmiennej przyjętej do oceny innowacyjności przedsiębiorstwa można wykorzystać metodę kryterialno-punktową i opinie ekspertów wyrażone w przyjętej skali, np. 5-punktowej, na ile wprowadzone w określonym czasie (np. 3-letnim) zmiany postrzegane są jako nowe dla przedsiębiorstwa lub dla przemysłu. Natomiast radykalność innowacji można ustalić oceniając stopień jej nowości dla jednostki stosującej innowację. W tym celu przyjmuje się określone kryteria, którymi mogą być definicje innowacji radykalnych i przyrostowych. Za innowację radykalną można uznać celowo zaprojektowaną i wdrożoną zmianę obejmującą produkt, proces, organizację pracy lub metodę zarządzania, które są postrzegane jako nowe w danym przemyśle. Natomiast innowacją przyrostową byłaby celowo zaprojektowana i wdrożona zmiana obejmująca produkt, proces, organizację pracy lub metodę zarządzania, które są postrze-

gane jako nowe w danej firmie, ale które mogą być już znane i stosowane w innych firmach.

Generalnie, mimo różnorodnych definicji innowacji spotykanych w literaturze przedmiotu, można dostrzec wspólne cechy tego pojęcia, takie jak:

- innowacja jest celową i korzystną zmianą w dotychczasowym stanie, zaproponowaną przez człowieka,
- zmiana ta musi znaleźć praktyczne zastosowanie, i to zastosowanie po raz pierwszy w danej społeczności (najmniejszą społecznością jest przedsiębiorstwo),
- przedmiotem zmian są: wyroby, procesy, organizacja, metody zarządzania, rynek,
- następstwem zmian powinny być określone korzyści techniczne, ekonomiczne, społeczne,
- innowacje są środkiem realizacji celów rozwojowych organizacji gospodarczych,
- innowacje stają się nośnikiem postępu technicznego, jeżeli przynoszą korzystne efekty ekonomiczne,
- innowacje wymagają określonego zasobu wiedzy technicznej, rynkowej, ekonomicznej i socjopsychologicznej.

Na bazie powyższych cech i liczących, ale często rozbieżnych, niejednorodnych definicji spotykanych w literaturze można zaproponować uniwersalną definicję innowacji¹¹⁾. Innowacja jest to celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca produktu (wprowadzenie do produkcji i na rynek wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych), metod wytwarzania (zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie ulepszonych), organizacji pracy i produkcji (nowe rozwiązania organizacyjne w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istotne udoskonalenie już istniejących) lub metod zarządzania, zastosowana po raz pierwszy w danej społeczności (najmniejszą społecz-



Rys. Ewolucja trajektorii systemów innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.K. AHMED: *Sixth Generation Innovation: Innovation Management Systems into the Future*, „European Journal of Innovation Management” 2000, nr 3, s.113.

Tabela. Charakterystyka faz (generacji) rozwoju systemów innowacji

Faza (generacja)	Okres	Właściwości
Procesy innowacyjne pierwszej generacji. <i>Technology-push</i>	Lata 50. do połowy lat 60.	<ul style="list-style-type: none"> ● rozwój produktów i ich komercjalizacja odbywa się według liniowego przebiegu działań (model liniowy) ● innowacje powstają pod wpływem nacisku technologii (<i>technology push</i>) ● wysoki udział prac badawczo-rozwojowych (B+R) w procesach innowacyjnych ● niewielkie znaczenie procesów transformacji ● niewielka rola rynku w procesach innowacyjnych
Procesy innowacyjne drugiej generacji. <i>Market-pull</i>	Od połowy lat 60. do początku lat 70.	<ul style="list-style-type: none"> ● narastająca konkurencja rynkowa ● wzrastająca rola marketingu i rynku, przebieg procesów innowacyjnych według zasady <i>market-pull</i>, niekiedy określanej jako <i>need-pull</i> ● rynek głównym źródłem inspiracji tworzenia pomysłów innowacyjnych, ukierunkowujący prace B+R ● reaktywna rola B+R w procesach innowacyjnych
Procesy innowacyjne trzeciej generacji. <i>Coupled</i>	Od początku lat 70. do połowy lat 80.	<ul style="list-style-type: none"> ● poważne ograniczenie zasobów spowodowane kryzysami naftowymi ● intensyfikacja prac prowadzących do zmniejszenia strat i nieefektywności działalności gospodarczej ● niewielka przydatność modeli <i>technology-push</i> i <i>need-pull</i> w nowych warunkach społeczno-gospodarczych ● ujawnienie się wysokich strat w systemach innowacyjnych, pojawiających się w wyniku stosowania powyższych modeli ● pojawienie się „sprzężonego” (<i>coupled</i>) modelu innowacji, łączącego pozytywne cechy wcześniejszych skrajnych modeli <i>technology-push</i> i <i>market-pull</i> ● określenie bazy dla wzorcowego przebiegu procesów innowacyjnych; cechą tego modelu była sekwencyjność procesu innowacyjnego z pętlami sprzężenia zwrotnego
Procesy innowacyjne czwartej generacji według modelu zintegrowanego. <i>Integrated</i>	Od początku lat 80. do początku lat 90.	<ul style="list-style-type: none"> ● okres ożywienia gospodarczego ● koncentracja przedsiębiorstw na głównych rynkach i produktach ● era dywersyfikacji produkcji i strategii niszowych ● pojawienie się Japonii jako głównego gracza na rynkach państw rozwiniętych; siłą sprawczą była umiejętność szybszego i efektywniejszego tworzenia innowacji niż zachodni odpowiednicy ● wprowadzenie japońskich doświadczeń do modelu innowacyjnego: integracja działań, równoległość prac nad konstrukcją i technologią, włączenie dostawców do procesu rozwoju nowego produktu ● przejście od procesu liniowego do innowacji traktowanej jako złożony proces obejmujący równoległe i sekwencyjne działania wykonywane przy wysokim stopniu integracji w przekroju poszczególnych funkcji i współpracy z partnerami zewnętrznymi: dostawcami, odbiorcami
Procesy innowacyjne piątej generacji. Systemy IT	Lata 90.	<ul style="list-style-type: none"> ● dominującym przesłaniem w walce konkurencyjnej jest szybkość wejścia na rynek z nowym produktem ● być „szybkim innowatorem” to naczelne hasło w działalności gospodarczej, wspomaganej następującymi wskazaniem: płaskie struktury, równoległość działań i ich integracja wokół danego problemu; wczesne i skuteczne powiązania z dostawcami, nabywcami; poziome aliance ● wspomaganie zarządzania procesami innowacyjnymi techniką komputerową; elektronifikacja innowacji ● zintegrowany system uczenia się oparty na koncepcjach organizacji szybko uczących się i pięciu dyscyplinach Senge’a (zespolowe uczenie się, budowanie wspólnej wizji przyszłości, modele myślowe, mistrzostwo osobiste, myślenie systemowe) ● bazowanie na zdolnościach do uczenia się systemu innowacyjnego ● iteracyjna metodologia uczenia się, umożliwiającą postępowanie na wysokim poziomie złożoności i chaosu ● wzrost znaczenia kultury organizacyjnej wspieranej przez kierownictwo ● pobudzanie postaw „możemy uczyć się od każdego” ● dążenie do stworzenia organizacji bieglej w tworzeniu, nabywaniu i przekazywaniu wiedzy, w modyfikowaniu swojego zachowania ● motywowanie wszystkich pracowników do angażowania się w procesy innowacyjne ● uczenie się szybsze od konkurentów ● ciągłe poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy wystarczająco szybko rozwijasz się, bowiem przyszłościową formą organizacyjną przedsiębiorstw będą organizacje uczące się – organizacje uczące się szybciej od swoich konkurentów
Szósta generacja systemów innowacyjnych. Systemy samouczące się	Po 2000 roku	<ul style="list-style-type: none"> ● pełna koncentracja na zarządzaniu wiedzą i uczeniu się, wspomaganym elektronicznym zestawem narzędzi ułatwiających bieżący transfer informacji i podejmowanie decyzji ● planowanie i organizowanie procesów innowacyjnych tak, aby pozwalały na: <ul style="list-style-type: none"> ✓ tworzenie nowej wiedzy, wymagającej podwyższonej kreatywności



Faza (generacja)	Okres	Właściwości
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ opanowanie istniejącej wiedzy drogą przekształcania intuicji i cichego doświadczenia w formalne zrozumienie i działanie zgodnie z celami rozwojowymi organizacji ✓ przechowywanie wiedzy ✓ odnajdowanie wiedzy (opracowanie i wdrożenie łatwego do wykorzystania i skutecznego systemu odzyskiwania wiedzy) ✓ rozpowszechnianie wiedzy (opracowanie mechanizmów transferu wiedzy do odpowiednich użytkowników, w odpowiednich momentach, w odpowiedniej formie) ✓ zastosowanie i ponowne wykorzystanie wiedzy (szkolenie pracowników celem pozyskania zdolności do wykorzystania wiedzy) ● wysoka sprawność strukturalna przedsiębiorstwa ● kreowanie zmian w kulturze przedsiębiorstwa i w zachowaniu pracowników ● zrównoważona troska o technologię i o potrzeby zasobów intelektualnych ● sukces innowacji uzależniony od rozważnego zarządzania zachowaniami ludzi na tle narzuconej struktury technologicznej ● rozwój produktów przekształca się w ciągły, powtarzający się proces uczenia się, zogniskowany na dostarczaniu klientom wartości ● konieczność pokonywania następujących problemów: <ul style="list-style-type: none"> ✓ społecznych dotyczących ludzi w zarządzaniu kreatywnością ✓ organizacyjnych związanych z zarządzaniem kulturą innowacyjną ✓ technicznych dotyczących poszukiwania dobrych pomysłów ✓ strukturalnych związanych z synchronizacją zarządzania poszczególnymi fazami procesów innowacyjnych i całością ✓ strategicznych związanych z ustalaniem relacji w wymiarze mikro – makro, wizja – cele ✓ kierowniczych – kwestia wizji rozwoju i przywództwa dla innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.K. AHMED, *Sixth Generation Innovation: Innovation Management Systems into the Future*, „European Journal of Innovation Management” 2000, nr 3, s. 112–114 oraz A. MARTENSEN, J.J. DAHLGAARD, *Strategy and Planning for Innovation Management – Supported by Creative and Learning Organisations*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 1999, nr 9, s. 878-891.

nością jest przedsiębiorstwo) celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniająca określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne¹²⁾.

Charakterystyka rozwoju systemów innowacji

Niezależnie od sposobów interpretacji, innowacje zawsze stanowiły i stanowią kluczowy czynnik dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych i całych gospodarek, mimo że w różnych okresach spełniały różne funkcje. W praktyce można wyodrębnić sześć generacji rozwoju systemów innowacji, co przedstawiono na rysunku. W fazie pierwszej, nazwanej fazą *technology-push*, przypadającej na lata 50. i pierwszą połowę lat 60. ub. wieku, procesy innowacyjne przebiegały według modelu liniowego. Innowacje powstawały głównie pod naciskiem technologii, przy niewielkiej roli rynku jako stymulatora tych procesów, ale przy wysokim udziale prac badawczo-rozwojowych.

Piąta, a zwłaszcza szósta generacja systemów innowacji, przypadająca na okres po 2000 roku, związana jest z zarządzaniem wiedzą, z systemami samouczącymi się. Podstawowe jej cechy to:

- pełna koncentracja na zarządzaniu wiedzą i uczeniu się, wspomagane elektronicznym zestawem narzędzi ułatwiających podejmowanie decyzji i transfer informacji,
- planowanie i organizowanie procesów innowacyjnych oparte na tworzeniu, przechowywaniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu wiedzy, kreowaniu zmian w kulturze przedsiębiorstwa, uczeniu się itp.

Kompletną charakterystykę poszczególnych generacji systemów innowacji przedstawiono w tabeli. Zawarte w niej treści mogą stanowić *benchmarking* dla

identyfikacji pozycji danego przedsiębiorstwa i danej gospodarki w rozwoju własnych systemów innowacji.

Mogą też stanowić podstawę do budowania systemów innowacji, usprawniania zarządzania działalnością innowacyjną, opartą na sprawnym dialogu z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

dr inż. Jerzy Baruk

Instytut Zarządzania i Marketingu,

Wydział Ekonomiczny,

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. J. JOHANNESSEN, B. OLSEN, G. LUMPKIN, *Innovation as Newness: What is New, How New, and New to Whom?*, „European Journal of Innovation Management” 2001, nr 1, s. 20.
- ²⁾ J. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.
- ³⁾ P.R. WHITFIELD, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979, s. 26.
- ⁴⁾ Ph. KOTLER, *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, New Jersey 1978, s. 224.
- ⁵⁾ Por. I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 74.
- ⁶⁾ Por. A. POMYKAŁSKI, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001, s. 13.
- ⁷⁾ Por. *Green Paper on Innovation*, European Commission, December 1995, s. 4.
- ⁸⁾ Por. J. JOHANNESSEN, B. OLSEN, G. LUMPKIN, *Innovation as Newness...*, *op.cit.*, s. 22.
- ⁹⁾ Przykłady nieprzemysłanych zmian zastosowanych w przedsiębiorstwach można znaleźć w: J. BARUK, *Postawy kierowników wobec innowacji w małych i średnich firmach*, [w:] *Kierunki zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw polskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 1999, s. 67–70.
- ¹⁰⁾ Por. J. BARUK, *Zarządzanie zmianami oparte na modelu krzywej „S”*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, pod red. R. KNOSALI, WNT, Warszawa 2003, s. 60–67.
- ¹¹⁾ Pogłębioną dyskusję tego pojęcia przedstawiam w: J. BARUK, *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1992, s. 33–39.
- ¹²⁾ J. BARUK, *Dylematy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 3, s. 55.

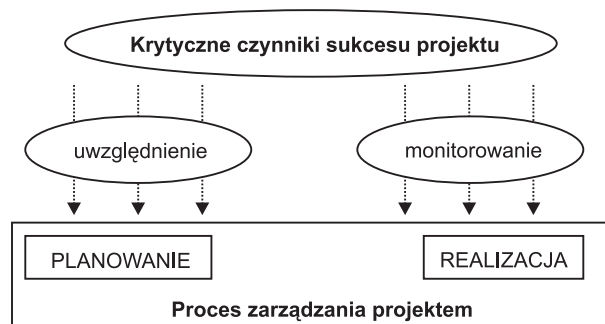
Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami

Andrzej Karbownik, Seweryn Spatek

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu w zakresie nauk o zarządzaniu zwraca się uwagę na czynniki wpływające na skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem. Jakkolwiek nie wszyscy autorzy stosują termin „krytyczne czy też kluczowe czynniki sukcesu”, to jednak wszyscy są zgodni, że ich określenie w każdym przedsiębiorstwie ma istotne znaczenie dla jego działalności i dla osiągnięcia celów.

Podobne uwagi można odnieść do zarządzania projektami. Ponieważ na efekt końcowy projektu wpływa wiele czynników, istotne jest zbadanie charakteru ich wpływu na sukces projektu. Identyfikacja czynników wpływających na proces zarządzania projektem, a następnie rozpoznanie krytycznych czynników sukcesu projektu i ich uwzględnienie w procesie zarządzania projektem, w szczególności w fazie planowania projektu, powinno zwiększyć szansę powodzenia projektu w fazie jego realizacji (rys. 1).



Rys. 1. Krytyczne czynniki sukcesu projektu w procesie zarządzania projektem

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że w literaturze przedmiotu pojęcie czynników sukcesu projektu występuje jako:

- nabycie umiejętności i wiedzy, jak np. opanowanie techniki planowania i kontroli harmonogramu, umiejętności motywowania zespołu projektowego itp.;
- identyfikacja cech projektu lub zadań mogących wystąpić w procesie zarządzania projektem, jak np. niedokładne oszacowanie kosztów, stopień zaangażowania kierownictwa organizacji itp.

W literaturze przedmiotu wyczerpująco przedstawione zostały potrzebne umiejętności, techniki i na-

zędzia oraz zakres wiedzy jako czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Przeprowadzono natomiast niewielką liczbę badań – szczególnie w Polsce – odnośnie do czynników jako cech projektu lub zdarzeń, które mogą wystąpić i wpłynąć na sukces projektu. Ich identyfikacja i określenie stopnia wpływu na sukces projektu powinny przyczynić się do zmniejszenia ryzyka niepowodzenia i zwiększenia szansy na powodzenie w procesie zarządzania projektami.

Należy podkreślić, że w praktyce zarządzania projektami sukces projektu jest uzależniony od osiągnięcia jego celów i zakończenia projektu zgodnie z wymogami w zaplanowanym terminie, w ramach założonego budżetu. Dlatego też kierownik projektu wraz z zespołem projektowym powinni każdorazowo wypracować definicję sukcesu projektu oraz precyzyjnie określić cele, które należy osiągnąć.

Jako krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami będziemy rozumieć w dalszym ciągu rozważań zasadnicze cechy projektu bądź zdarzenia, które mogą wystąpić i wpłynąć na osiągnięcie zamierzonych celów projektu i jego zakończenie w zaplanowanym terminie, w ramach założonego budżetu oraz zgodnie ze sformułowanymi wymogami.

Badania krytycznych czynników sukcesu projektu

Badania krytycznych czynników sukcesu projektu przeprowadzono w formie badań ankietowych ekspertów. Do roli ekspertów zaproszono członków Stowarzyszenia Project Management Polska, którzy na co dzień zajmują się zarządzaniem projektami.

Eksperti odpowiadając na pytania zamieszczone w ankiecie określali siłę oddziaływania danego czynnika na sukces projektu, oceniając wpływ na niepowodzenie bądź sukces projektu w skali liczb rzeczywistych całkowitych od (-3) do (+3). Przyjęto, że minimalna ocena (-3) oznacza silny wpływ na niepowodzenie projektu, ocena (-2) – średni wpływ na niepowodzenie, ocena (-1) – nieznaczny wpływ na niepowodzenie, ocena (0) oznacza brak wpływu, ocena (+1) – nieznaczny wpływ na sukces projektu, ocena (+2) – średni wpływ na sukces, a maksymalna ocena (+3) oznacza silny wpływ na sukces projektu. Dla zbioru wyników uzyskanych z zastosowaniem tej metody ocenowej wyznaczono parametry statystyczne, takie jak: wartość średnia, mediana, wariancja, odchylenie stan-

dardowe, współczynnik zmienności, wartość maksymalna i minimalna.

Na podstawie przeprowadzonych badań, spośród wszystkich sześćdziesięciu jeden badanych czynników, zidentyfikowano pięćdziesiąt cztery czynniki, które w różnym, ale istotnym stopniu wpływają na proces zarządzania projektem.

W celu wydzielenia poszczególnych grup czynników charakteryzujących się różnym stopniem wpływu na sukces projektu, przyjęto następujące przedziały w skali liczbowej: (2,5÷3,0]; (2,0÷2,5]; (1,5÷2,0]; (1,0÷1,5]; (1÷0), które przy założeniu, że 0 oznacza 0%, a 3 oznacza 100%, odpowiadają następującym przedziałom w skali procentowej [84%÷100%]; [67%÷83%]; [51%÷66%]; [34%÷50%]; [34%÷0%]. Dla przyjętej skali liczbowej i procentowej opracowano odpowiadającą jej skalę opisową przedstawioną w tab. 1.

Tab. 1. Klasyfikacja czynników z uwagi na ich wpływ na sukces projektu

Wpływ czynnika na sukces projektu (w skali opisowej)	Średnia wartość bezwzględnych ocen uzyskanych w badaniach (w skali od 0 do 3)	Średnia, procentowa wartość bezwzględnych ocen w skali 0%-100%, gdzie 0 = 0%, 3 = 100%
Bardzo duży	(2,5-3,0]	84%-100%
Duży	(2,0-2,5]	67%-83%
Średni	(1,5-2,0]	51%-66%
Mały	(1,0-1,5]	34%-50%
Nieznaczny	Poniżej 1	Poniżej 34%

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przyjętej klasyfikacji czynników z uwagi na ich wpływ na sukces projektu, wydzielono pięć grup czynników, które mają bardzo duży, duży, średni, mały lub nieznaczny wpływ na sukces projektu. Czynniki te w ramach poszczególnych grup zestawiono w tab. 2.

Na podstawie dokonanej klasyfikacji czynników z uwagi na ich wpływ na sukces projektu, można wyróżnić krytyczne czynniki sukcesu projektu, które mają bardzo duży wpływ na sukces projektu. Zaliczono do nich (tab. 2):

- ustanowienie kierownika projektu – ma 93-proc. wpływ na sukces projektu,
- kompetencje kierownika projektu – mają 88-proc. wpływ na sukces projektu,
- wysoki autorytet kierownika projektu – ma 85-proc. wpływ na sukces projektu,
- cel projektu jasno zdefiniowany – ma 90-proc. wpływ na sukces projektu,
- ustanowienie zespołu projektowego – ma 86-proc. wpływ na sukces projektu,
- poparcie zarządu firmy dla projektu – ma 84-proc. wpływ na sukces projektu.

Należy zauważyć, że pierwsze trzy czynniki mające bardzo duży wpływ na sukces projektu dotyczą kierownika projektu. Dlatego też ujęto je wspólną nazwą, tj. „ustanowienie kierownika projektu”, ujmując w ra-

mach tego czynnika pozostałe dwa. Ostatecznie na podstawie badań przyjęto cztery czynniki, które zidentyfikowano jako krytyczne czynniki sukcesu projektu, a mianowicie:

- ustanowienie kierownika projektu,
- cel projektu jasno zdefiniowany,
- ustanowienie zespołu projektowego,
- poparcie zarządu firmy dla projektu.

Wykorzystanie wyników badań w praktyce zarządzania projektami

Zidentyfikowane w wyniku przeprowadzonych badań krytyczne czynniki sukcesu projektu powinny przyczynić się do zmniejszenia ryzyka niepowodzenia projektu, jeśli zostaną uwzględnione w procesie zarządzania projektem.

Krytyczne czynniki sukcesu projektu powinny zostać uwzględnione w fazie opracowywania koncepcji projektu i planowania projektu oraz monitorowane w fazie realizacji projektu w ramach zarządzania ryzykiem w projekcie (rys. 2).

Rekomendacje dla skutecznego zarządzania projektami z uwzględnieniem krytycznych czynników sukcesu projektu można podzielić na rekomendacje dla:

- kierownictwa organizacji,
- kierownika projektu,
- zespołu projektowego.

Rekomendacje dla kierownictwa organizacji

W fazie opracowywania koncepcji projektu kierownictwo organizacji powinno zwrócić szczególną uwagę na krytyczny czynnik sukcesu projektu, jakim jest ustanowienie kierownika projektu oraz na związane tematycznie z ustanowieniem kierownika projektu czynniki mające również bardzo duży wpływ na sukces projektu, a mianowicie:

- powołanie kompetentnej osoby na stanowisko kierownika projektu,
- wysoki autorytet kierownika projektu.

Dlatego kierownictwo organizacji powinno:

- Powołać na stanowisko kierownika projektu osobę posiadającą odpowiednie umiejętności w zakresie:
 - ✓ zarządzania integracją projektu,
 - ✓ zarządzania zakresem projektu,
 - ✓ zarządzania czasem w projekcie,
 - ✓ zarządzania kosztami projektu,
 - ✓ zarządzania jakością w projekcie,
 - ✓ zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie,
 - ✓ zarządzania komunikacją w projekcie,
 - ✓ zarządzania ryzykiem w projekcie,
 - ✓ zarządzania zamówieniami w projekcie.
- Wybrać na stanowisko kierownika projektu osobę posiadającą ponadto charyzmę i wysoki autorytet techniczny.
- Nadać kierownikowi projektu – w miarę możliwości – wysoki autorytet formalny, finansowy i administracyjny.

Rekomendacje dla kierownika projektu

W fazie planowania projektu kierownik projektu w pierwszej kolejności powinien przystąpić do stwo-

Tab. 2. Grupy czynników mających bardzo duży, duży, średni, mały lub nieznaczny wpływ na sukces projektu

Lp.	Wpływ na sukces projektu	Czynniki
1.	Bardzo duży	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustanowienie kierownika projektu 2. Cel projektu jasno zdefiniowany 3. Kompetencje kierownika projektu 4. Ustanowienie zespołu projektowego 5. Wysoki autorytet kierownika projektu 6. Poparcie zarządu firmy dla projektu
2.	Duży	<ol style="list-style-type: none"> 1. Doświadczenie kierownika projektu 2. Efektywne procedury komunikacji 3. Kompetencje zespołu projektowego 4. Odpowiedni styl zarządzania kierownika projektu 5. Nadzorowanie i kontrola zmian w projekcie 6. Motywacja zespołu projektowego 7. Motywacja kierownika projektu 8. Nadzorowanie i kontrola ryzyka w projekcie 9. Raportowanie dla kierownika projektu 10. Sprzeczne cele osób uczestniczących w projekcie 11. Robocze spotkania zespołu projektowego 12. Blokady w przepływie informacji 13. Kierownik projektu ten sam, co w fazie planowania 14. Dokładnie rozpoznane i określone wymagania klienta 15. Dokładne zaplanowanie przez zespół projektowy potrzebnych zasobów ludzkich w projekcie
3.	Średni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stosowanie technik i narzędzi do raportowania i kontroli całego projektu 2. Stosowanie technik i narzędzi do kontroli realizacji budżetu 3. Doświadczenie zespołu projektowego 4. Opór wobec projektu członków zespołu projektowego 5. Budżet znacząco zmniejszony w trakcie realizacji 6. Stosowanie technik i narzędzi kontroli realizacji harmonogramu 7. Zaangażowanie klienta zewnętrznego projektu 8. Znaczące zmiany celu projektu w trakcie realizacji 9. Okresowe spotkania zespołu projektowego 10. Opór wobec projektu pracowników klienta zewnętrznego 11. Częste zmiany osób w zespole projektowym 12. Zespół projektowy w fazie realizacji ten sam, co w fazie planowania 13. Budżet projektu ustalony przez zespół projektowy w fazie planowania 14. Częste zmiany zasobów w trakcie realizacji projektu 15. Raportowanie dla zespołu projektowego 16. Raportowanie dla klienta projektu 17. Ustanowienie komitetu sterującego 18. Termin zakończenia projektu ustalony przez zespół projektowy w fazie planowania 19. Członek zarządu firmy w Komitecie Sterującym 20. Stosowanie zintegrowanego wspomaganie komputerowego dla raportowania i kontroli w całym projekcie 21. Zmiany wśród znaczących osób po stronie klienta
4.	Mały	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stosowanie wspomaganie komputerowego opracowania harmonogramu 2. Kompetencje komitetu sterującego 3. Zmiana strategii zarządu firmy 4. Częste zmiany osób w Komitecie Sterującym 5. Harmonogram często zmieniany w trakcie realizacji 6. Komitet sterujący w fazie realizacji ten sam, co w fazie planowania 7. Stosowanie wspomaganie komputerowego opracowania budżetu 8. Raportowanie dla komitetu sterującego 9. Zaplanowany harmonogram zbyt napięty 10. Okresowe spotkania komitetu sterującego 11. Budżet znacząco zwiększony w trakcie realizacji
5.	Nieznaczny	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmiana zewnętrznych uwarunkowań firmy

Źródło: opracowanie własne.

rzenia zespołu projektowego, dobierając samodzielnie kompetentnych współpracowników do zespołu. Ustanawiając zespół projektowy, kierownik projektu powinien ustalić:

- nazwę zespołu projektowego,
- strukturę zespołu,
- sposoby komunikowania się w zespole,
- zasady podejmowania decyzji w zespole.

Rekomendacje dla zespołu projektowego

W fazie planowania projektu, po wyborze osób wchodzących w skład zespołu projektowego, kierownik projektu wraz z członkami zespołu projektowego powinien zwrócić szczególną uwagę na jasne zdefiniowanie celu projektu. Definiując cel projektu, zespół projektowy powinien zwrócić uwagę na dokładne roz-





Rys. 2. Uwzględnienie krytycznych czynników sukcesu projektu w cyklu życia projektu

Źródło: opracowanie własne.

poznanie i określenie wymagań klienta, ponieważ czynnik ten ma duży wpływ na sukces projektu. Oznacza to, że zespół projektowy powinni określić wymogi funkcjonalne i wymogi techniczne oraz doprowadzić do pisemnej akceptacji wymogów projektu przez klienta.

Wnioski

■ Zarządzanie projektem w przedsiębiorstwie jest obarczone znacznym ryzykiem niepowodzenia i dlatego wymaga uwzględnienia w tym procesie zarządzania ryzykiem. O sukcesie w procesie zarządzania projektem można powiedzieć wtedy, gdy projekt zakończył się w zaplanowanym terminie, w ramach założonego budżetu i spełnił ustalone wymogi.

■ Na podstawie przeprowadzonych badań czynników wpływających na proces zarządzania projektami, spośród wszystkich sześćdziesięciu jeden badanych czynników, zidentyfikowano pięćdziesiąt cztery wpływające istotnie na proces zarządzania projektami. Czynniki te podzielono na pięć grup, które w przyjętej skali mają bardzo duży, duży, średni, mały i nieznaczny wpływ na sukces projektu.

■ Do grupy czynników mających bardzo duży wpływ na sukces projektu, na podstawie przeprowadzonych badań, zaliczono:

- ustanowienie kierownika projektu – 93% wpływu na sukces projektu,
- cel projektu jasno zdefiniowany – 90% wpływu na sukces projektu,
- kompetencje kierownika projektu – 88% wpływu na sukces projektu,
- ustanowienie zespołu projektowego – 86% wpływu na sukces projektu,
- wysoki autorytet kierownika projektu – 85% wpływu na sukces projektu,

- poparcie zarządu firmy dla projektu – 84% wpływu na sukces projektu.

■ W ramach rekomendacji dla skutecznego zarządzania projektami z uwzględnieniem krytycznych czynników sukcesu projektu przyjęto, że poszczególne krytyczne czynniki sukcesu projektu i czynniki tematycznie z nimi związane powinny zostać uwzględnione przez kierownictwo organizacji, kierownika projektu i zespół projektowy w procesie zarządzania projektami, w odniesieniu do poszczególnych faz cyklu życia projektu.

■ Dla uzyskania najwyższej skuteczności w zarządzaniu projektem, kierownik projektu wraz z zespołem projektowym powinni na wstępnym etapie planowania projektu wypracować definicję sukcesu projektu z uwzględnieniem zidentyfikowanych i podanych wyżej krytycznych czynników sukcesu projektu, co powinno przyczynić się do zmniejszenia ryzyka niepowodzenia projektu w fazie jego realizacji.

*prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik
dr inż. Seweryn Spałek*

Politechnika Śląska w Gliwicach

Wydział Organizacji i Zarządzania w Zabrze

BIBLIOGRAFIA

- [1] FRAME D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Wyd. WIG-Press, Warszawa 2001.
- [2] KARBOWNIK A., SPAŁEK S., *Stosowanie metody zarządzania projektem w wybranych przedsiębiorstwach województwa śląskiego*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem – ekonomia, prawo, kultura, etyka*, pod redakcją W. SITKO, Politechnika Lubelska, Kazimierz 2003.
- [3] PRITCHARDT C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach*, Wyd. WIG-Press, Warszawa 2001.
- [4] SPAŁEK S., *Prezentacja wybranych zjawisk oraz ocena ich wpływu na realizację przedsięwzięcia informatycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: „Organizacja i Zarządzanie”, zeszyt 9, Gliwice 2002.
- [5] SPAŁEK S., *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, praca doktorska nie publikowana, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze 2004.

Procesy uczenia w organizacji i aliansie strategicznym

Małgorzata Dolińska

Wstęp

Cechą charakterystyczną uczącej się organizacji jest jej otwartość na procesy uczenia się, które przebiegają u jej partnerów rynkowych, tj. klientów, dystrybutorów, dostawców, banki, firmy zajmujące się transferem innowacji, współpracowników aliansów strategicznych, w tym działających w sieci.

Uczenie się organizacji przynosi dodatkowe wartości jej klientom, koncentruje się bowiem na ich usatysfakcjonowaniu, poprzez spełnienie ich potrzeb, oczekiwań, oferowanie im dodatkowych usług.

Struktury, strategie i procesy uczenia się w alianse strategicznym powinny być rozwijane w taki sposób, aby zapewnić efektywną realizację procesów indywidualnego i organizacyjnego uczenia się. W alianse wykorzystywane są wspólne zasoby jego partnerów podczas kolektywnego uczenia się i transferu informacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz alian-su. Wówczas rosną kompetencje jego personelu w zakresie umiejętności uczenia się. Wspólne uczenie się umożliwia rozwój nowych technologii i umiejętności kształtujących produkty nowej generacji oraz tworzy konkurencyjne korzyści, które zapewniają organizacjom współpracującym w ramach aliansu bezpieczną przyszłość.

Procesy organizacyjnego uczenia się

Sukces organizacji leży w jej zdolności do uczenia się i tworzenia wiedzy. Musi ona nie tylko reagować na zmiany, ale je antycypować. Uczenie się może być widziane jako proces pozyskiwania nowej wiedzy, motywujący personel organizacji do modyfikacji jego zachowania oraz usprawnienia jej działania. Proces organizacyjnego uczenia się jest realizowany na podstawie indywidualnego i organizacyjnego uczenia się [8, s. 352].

Proces organizacyjnego uczenia oznacza zmiany zachowań organizacyjnych, które są efektem tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się.

Tradycyjne uczenie się to proces powiększania kompetencji pracowników poprzez ich aktywny udział w kursach szkoleniowych, seminariach, treningach, konferencjach itp. Realizowany jest również dzięki samokształceniu i wzajemnemu przekazywaniu sobie wiedzy przez pracowników, w tym współpracujących ze sobą w zespołach zadaniowych, projektowych, procesowych. Empiryczne uczenie się to proces zdobywania nowych doświadczeń poprzez praktyczne dzia-

łanie. Daje on możliwość zastosowania w praktyce wiedzy zdobytej w trakcie tradycyjnego uczenia się. W skład empirycznego uczenia się wchodzi zdobywanie nowych doświadczeń poprzez bezpośrednią obserwację działania własnego oraz innych ludzi, zespołów i organizacji. W empirycznym sposobie uczenia się wiedza jest efektem doświadczenia personelu oraz obserwacji działań innych. Stosowany jest w nim również *benchmarking*. Cybernetyczne uczenie się polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm rządzących funkcjonowaniem organizacji, a także ich kwestionowaniu i zmianie. Cybernetyczne uczenie się jest procesem odrzucania przyzwyczajzeń. Ma na celu zmianę organizacji pracy, doskonalenie systemu wartości, budowanie wizji przyszłości, rozwój kreatywności pracowników, polepszanie współpracy i stosunków społecznych w przedsiębiorstwie [5, 7].

O ile tradycyjne i empiryczne uczenie się może być częściowo realizowane przez pojedynczą osobę, to proces cybernetycznego uczenia się jest procesem kolektywnym.

Proces organizacyjnego uczenia się składa się z następujących etapów: rozpoznania, rozdzielania, gromadzenia informacji i wiedzy, jej interpretacji i wykorzystania, tworzenia nowej wiedzy. Rozpoznanie informacji może pochodzić z bezpośredniego doświadczenia organizacji oraz wewnętrznej pamięci, a także doświadczeń uczestników otoczenia rynkowego. Aby uzyskać informacje o organizacji i jej otoczeniu określone są jej wewnętrzne i zewnętrzne źródła informacji, umożliwiające efektywną realizację jej procesów uczenia się. Uczenie się organizacji różni się od personalnego interpretacją informacji oraz dzieleniem wiedzy pomiędzy jej pracownikami i ich zespołami [3, s. 20].

Proces tworzenia wiedzy obejmuje zespół specyficznych działań i inicjatyw, które podejmuje personel organizacji w celu zwiększenia ilości i jakości posiadanej przez nią wiedzy. Generowanie nowej wiedzy przez człowieka odbywa się głównie przez: rozmowy i słuchanie ludzi, doświadczenia w pracy, intuicję, edukację i trening, analizę istniejącej wiedzy, rozwiązywanie problemów, opracowywanie projektów, uczenie innych ludzi.

Wiedza może powstawać wewnątrz organizacji lub pochodzić z jej otoczenia. W pierwszym przypadku chodzi o stworzenie dogodnych warunków dla personelu do jej kreowania i przepływu wewnątrz organizacji w powiązaniu z jej otoczeniem rynkowym. Znaczna część wiedzy, niezbędna do właściwego funkcjonowa-

nia organizacji, powstaje poza nią. Wówczas stosowane są rozwiązania absorbujące wiedzę od zewnętrznych ekspertów i konsultantów, współpracowników, otoczenia rynkowego, a także od klientów. Proces transferu wiedzy dotyczy jej przenoszenia i udostępniania innym osobom [1, 2].

Na poziomie organizacji uzyskiwanie nowej wiedzy odbywa się przede wszystkim poprzez wykorzystanie *benchmarkingu*, obserwację i analizę trendów rozwojowych, gromadzenie doświadczeń, eksperymentowanie. Obecnie alianse strategiczne uznaje się za jedno z zasadniczych rozwiązań, które może być wykorzystane w procesie pozyskiwania nowej wiedzy przez firmy. Pojawia się tutaj nowy, wyższy poziom organizacyjnego uczenia się – uczenie międzyorganizacyjne [6, s. 15].

Ucząca się organizacja

Ucząca się organizacja ciągle rozwija swoją wiedzę, zwiększając jej wartość w czasie, i wykorzystuje ją do opracowywania i wdrażania innowacji. Powstająca w niej wiedza jest organizowana, rozdzielana do miejsc jej stosowania i udostępniana użytkownikom, wykorzystywana i doskonalona przez nich w czasie, co czyni organizację ekspertem w zakresie zastosowania przez nią posiadanej wiedzy oraz tworzonych na jej podstawie rozwiązań innowacyjnych. Ideę tę oddaje koncepcja ciągłego rozwoju wiedzy w uczącej się organizacji, który zachodzi pod wpływem pojawiających się i/lub antycypowanych zmian w otoczeniu rynkowym oraz wewnątrz organizacji. Zmiany te stają się impulsem do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych w działalności organizacji oraz ich transferu do innych organizacji.

Do źródeł informacji, które umożliwiają uczenie się organizacji należą:

- realizacja indywidualnych planów ciągłego rozwoju kompetencji personelu przez samokształcenie oraz kształcenie, poprzez uczestnictwo w kursach, konferencjach, szkoleniach przeprowadzanych przez przełożonych i specjalistów z zewnątrz, studiowanie;
- pomysły pochodzące od pracowników organizacji, praktyczne zdobywanie doświadczeń, uczenie się na błędach, na bazie doświadczeń innych;
- zespołowe uczenie się organizacji;
- *benchmarking* wewnętrzny i zewnętrzny;
- analiza działalności konkurentów, produktów konkurencyjnych;
- bezpośrednie kontakty z dostawcami usług, klientami – rozpoznawanie ich potrzeb, oczekiwań, preferencji;
- analizowanie trendów, zjawisk warunkujących zmiany i rozwój wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu.

Można stosować różne rodzaje uczenia się w organizacji [3, 11].

■ **Adaptacyjne** – jest najbardziej podstawową formą uczenia się. Przebiega ono sekwencyjnie, koncentruje się na zagadnieniach i możliwościach, które są związane z obszarem tradycyjnych działań organizacji. Pojawia się ono wraz z zestawem rozpoznanych i nie rozpoznanych ograniczeń, które odzwierciedlają za-

łożenia odnośnie do organizacji i jej otoczenia rynkowego.

■ **Twórcze** – pojawia się w sytuacjach, kiedy organizacja rozwiązuje problemy związane z długookresowymi założeniami dotyczącymi jej działalności, tj. formułowaniem misji, wyborem rynków i klientów, planowaniem i realizacją strategii. Wymaga to od personelu organizacji kształtowania nowego sposobu patrzenia na świat i bazuje na rozumieniu systemów, zdarzeń i powiązań między nimi, które zachodzą pod wpływem dynamicznych procesów zmian w otoczeniu rynkowym. Twórcze myślenie łamie reguły i prowadzi do korzyści konkurencyjnych. W procesach innowacji stosowane jest twórcze uczenie się organizacji. Wymaga ono od personelu organizacji kształtowania nowego sposobu patrzenia na świat i bazuje na zrozumieniu systemów, zdarzeń i powiązań między nimi, które zachodzą pod wpływem dynamicznych procesów zmian w otoczeniu rynkowym. Twórcze myślenie łamie reguły i prowadzi do korzyści konkurencyjnych podczas opracowywania, wdrażania i komercjalizacji innowacji.

Ucząca się organizację charakteryzuje pięć zasadniczych składników. Dwa z nich to składowe kultury: orientacja marketingowa i innowacyjność; trzy następne to składowe klimatu organizacji: zdecentralizowane planowanie strategiczne, przywództwo w zakresie umiejętności, struktura organiczna. Składowe elementy kultury i klimatu mają synergiczny wpływ na uczenie się i działalność organizacji [11, s. 67].

Ucząca się organizacja jest zdolna do tworzenia, rozpoznawania i transferu wiedzy, a także modyfikowania swojego zachowania przynoszącego nową wiedzę. Ucząca się organizacja posiada umiejętności w zakresie systematycznego rozwiązywania problemów, eksperymentowania podczas stosowania nowych rozwiązań, uczenia się na podstawie własnego doświadczenia i historii, a także najlepszych doświadczeń innych. Jest w stanie prowadzić transfer wiedzy szybko i efektywnie wewnątrz organizacji oraz w powiązaniu z jej partnerami w obrębie aliansu strategicznego. Uczenie się sprzyja ciągłemu doskonaleniu działalności organizacji wchodzących w skład aliansu strategicznego.

Działalność organizacji uczącej się jest oparta na strukturze sieciowej, w której występują jednostki i komórki posiadające duży zakres autonomii. Wpływ zależności hierarchicznych jest w niej zminimalizowany, a dominującymi relacjami są w niej zależności kooperacyjne.

Uczące się organizacje koncentrują swoją działalność na wytwarzaniu dodatkowej wartości dla klientów oraz kompleksowym rozwoju. Posiadają one możliwość antycypowania swoich działań w celu ich dostosowywania do dynamicznie zmieniających się rynków. Staje się to możliwe dzięki zdecentralizowanemu planowaniu strategicznemu, które w przypadku uczącej się organizacji jest realizowane elastycznie, zgodnie z aktualnymi celami wyznaczonymi przez zespoły planistyczne. Zespoły te w sposób ciągły rozpoznają, przekształcają i rozdzielają w organizacji wiedzę o rynkach, produktach, technologiach i procesach organizacyjnych. Ich wiedza bazuje na doświadczeniu, eksperymentach, informacji pochodzącej od klientów,

dostawców, konkurentów, współpracowników funkcjonujących w ramach aliansów strategicznych oraz z innych źródeł.

Uczące się aliansy strategiczne

Celem aliansu strategicznego jest wzmocnienie potencjału uczenia się, a zarazem budowanie klimatu i kultury wspólnego uczenia się przez jego partnerów. Organizacyjne uczenie wymaga indywidualnych i grupowych umiejętności, w tym w zakresie projektowania struktur zapewniających ciągle uczenie się, tworzenia wszechstronnej organizacyjnej postawy wzmacniającej procesy uczenia się. Firmy uczestniczące w partnerskim uczeniu

się są w stanie adaptować się do dynamicznego środowiska i zwiększać możliwości spełniania potrzeb klientów. Niezbędnym warunkiem uczenia się aliansu jest możliwość otrzymywania i przekazywania przez jego partnerów informacji przez wewnętrzne i zewnętrzne granice aliansu. Granice mogą być otwierane przez wzmocnienie dialogu, zapewnienie powiązań z klientami i dostawcami, realizację programów wymiany pracy, wdrażanie i sprzedaż innowacji. Bariery pomiędzy partnerami aliansu mogą być przełamywane podczas rozwijania klimatu współpracy w zespołach międzyfunkcyjnych, w których realizowane są procesy uczenia się. Częste kontakty pomiędzy partnerami aliansu oraz stała interakcja pomiędzy nimi wzmacnia procesy uczenia się [8, s. 353].

Tab. Charakterystyka procesów uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym

Proces uczenia się	Realizowany	
	w organizacji	w aliansie strategicznym
Tradycyjny	<ul style="list-style-type: none"> ● udział pracowników w szkoleniach, konferencjach, kursach, seminariach, ● przekazywanie wiedzy – pomiędzy pracownikami w obrębie zespołu, pomiędzy zespołami, ● gromadzenie i wykorzystanie wiedzy, ● gromadzenie dokumentacji w organizacji, informacji z literatury branżowej, naukowej, profesjonalnej, z rynku, nt. produktów konkurencyjnych, konkurencji, z targów, wystaw 	<ul style="list-style-type: none"> ● szkolenie pracowników firm partnerskich w aliansie, ich udział w konferencjach, zebraaniach, seminariach, ● gromadzenie i wykorzystanie w aliansie wspólnej dokumentacji, informacji, wiedzy, ● pozyskiwanie danych z otoczenia rynkowego aliansu, ● przekazywanie informacji i wiedzy pomiędzy firmami partnerskimi
Empiryczny	<ul style="list-style-type: none"> ● zdobywanie doświadczenia i umiejętności w praktyce, podczas wykonywania pracy przez personel, ● pozyskiwanie personelu z innych firm, w tym konkurencyjnych, ● kontakty z klientami, dostawcami usług, ● uczenie się na błędach, ● <i>benchmarking</i> wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji, ● wprowadzanie zmian, ● prowadzenie badań marketingowych, analizowanie trendów rozwojowych na rynkach, ● zakup i wdrożenie innowacji, ● gromadzenie doświadczeń, eksperymentowanie 	<ul style="list-style-type: none"> ● zdobywanie i wymiana doświadczeń i wiedzy pomiędzy pracownikami firm partnerskich aliansu, ● wspólne rozwiązywanie problemów, opracowywanie projektów, ● kontakty z klientami, dostawcami usług, innymi uczestnikami otoczenia aliansu, ● uczenie się na błędach własnych i partnerów aliansu, ● <i>benchmarking</i> w obrębie aliansu oraz na zewnątrz w stosunku do niego, ● analiza rynku, prowadzenie badań marketingowych na potrzeby aliansu, ● wdrażanie innowacji, ● przyjmowanie nowych partnerów do aliansu
Cybernetyczny	<ul style="list-style-type: none"> ● budowanie wizji przyszłości, ● korzystanie z usług konsultantów i ekspertów z zewnątrz, ● analiza i ocena personelu oraz doskonalenie jego pracy, organizacji działań wykonywanych w zespole, ● współpraca między zespołami w organizacji, ● realizacja procesu innowacji, twórcze rozwiązywanie problemów, ● opracowywanie strategii zawierającej nowe cele i rozwiązania do realizacji, ● doskonalenie działalności organizacji i współpracy z uczestnikami otoczenia rynkowego, zmiana organizacji pracy, ● rozwój kreatywności pracowników, ● tworzenie nowej wiedzy w organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> ● realizacja procesów innowacji, ● wspólne opracowywanie ekspertyz, projektów przez partnerów aliansu, ● doskonalenie pracy pracowników i działalności uczestników aliansu, ● udział partnerów aliansu w realizacji procesów innowacji, ● stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów, ● opracowywanie i realizacja strategii dotyczącej rozwoju i doskonalenia działalności aliansu, ● doskonalenie funkcjonowania aliansu i jego partnerów, ● poprawa współpracy między partnerami aliansu, ● tworzenie nowej wiedzy w ramach aliansu

Źródło: opracowanie własne według [5, s. 24; 6, 8].

Uczenie się i transfer wiedzy dla korzyści wszystkich partnerów stają się konkurencyjną korzyścią dla aliansu strategicznego. Zasadniczą częścią wymiany między partnerami uczącego się aliansu jest łatwość dostępu do wspólnej wiedzy posiadanej przez jego partnerów. Dotyczy ona ludzi, urządzeń, systemów zarządzania, informacji na temat różnic w wartościach i realizowanych przez partnerów aliansu celach.

Alianse integrują działalność swoich partnerów, budując między nimi relacje w procesach uczenia się, na podstawie:

- tworzenia lub identyfikowania przez nich nowej wiedzy,
- transferowania i interpretowania wiedzy,
- wykorzystywania wiedzy do realizacji działań umożliwiających osiągnięcie zamierzonych wyników.

Podstawą funkcjonowania organizacji uczących się jest umiejętne zarządzanie ich modelami umysłowymi, które przedstawiają, testują i doskonalą opinie personelu na temat rzeczywistości. Są one kształtowane przez personel w jego procesach uczenia się oraz podejmowania decyzji. Ich efektem jest kształtowanie wspólnych poglądów i zrozumienia założeń oraz przekonań na temat realizacji celów i doskonalenia współpracy partnerów aliansu [8, 10].

Krytycznym wskaźnikiem sukcesu dla uczenia się aliansów w długim okresie jest umiejętność tworzenia odpowiednich relacji bazujących na procesach uczenia się, które zastępują relacje oparte na władzy. Liderzy w uczących się organizacjach stają się projektantami, nauczycielami, koordynują pracę zespołów, ale nie wydają rozkazów, nie kontrolują ich działania [8, s. 355].

Przyszłe sukcesy i korzyści konkurencyjne aliansu są determinowane przez umiejętności organizacyjnego uczenia się jego partnerów. Są one podstawą budowania relacji bazujących na współpracy oraz efektywnego wykorzystania wiedzy w procesach uczenia się, zachodzących w obrębie organizacji i aliansu strategicznego. Charakterystykę procesów uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym przedstawia tabela.

Podstawą realizacji procesów uczenia się w organizacji i aliansach strategicznych jest wiedza i kapitał intelektualny.

W skład kapitału intelektualnego wchodzi [3, 12]:

- Kapitał ludzki, który zawiera kompetencje i umiejętności pracowników. Kiedy organizacja przyjmuje do pracy zdolnych, wykształconych, posiadających duże doświadczenie i umiejętności pracowników oraz stwarza im właściwe warunki do rozwoju, to wówczas zwiększa swój kapitał intelektualny. W przypadku aliansu strategicznego łączony jest kapitał intelektualny pracowników organizacji partnerskich, które współpracują ze sobą w aliansie.
- Kapitał strukturalny, który składa się z kapitału organizacyjnego, czyli wiedzy zakorzenionej w obszarach procesów uczenia się i innowacji oraz kapitału będącego efektem dobrych relacji z klientami oraz relacji pomiędzy współpracującymi ze sobą w procesach uczenia się partnerami aliansu.
- W ramach aliansów strategicznych powoływane są zespoły zadaniowe (projektowe), w ramach których łączone są kapitały intelektualne pracowników współ-

pracujących ze sobą podczas realizacji celów lub rozwiązywania wspólnych problemów. Wówczas występują efekty synergiczne w zakresie wykorzystania kapitału intelektualnego, a także tworzona jest nowa wiedza, która stanowi podstawę realizacji procesów innowacji.

Zakończenie

Relacje między partnerami aliansu strategicznego kształtują klimat sprzyjający procesom wzajemnego uczenia się, wzrostowi zaufania pomiędzy nimi i korzyściom, które są efektem realizacji wspólnych celów. Uczące się aliansy są wspierane przez kooperujących ze sobą uczestników otoczenia, którzy ułatwiają transfer informacji, zasobów i wiedzy oraz wzmacniają zdolności uczenia się współpracujących ze sobą partnerów.

Rozwój długookresowych, stabilnych powiązań pomiędzy uczącymi się partnerami aliansu prowadzi do dzielenia pomiędzy nimi wiedzy, sprzyja dostępowi do większej liczby źródeł informacji, które przynoszą korzyści wszystkim współpracownikom aliansu oraz mogą prowadzić do ich twórczego uczenia się i realizacji procesów innowacji.

dr hab. Małgorzata Dolińska,
prof. Politechniki Lubelskiej
Katedra Marketingu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BUKOWITZ E.R., WILLIAMS R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 1999.
- [2] DAVENPORT T.H., PRUSAK L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [3] DOLIŃSKA M., *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (102)/2000, s. 13–26.
- [4] EDVISSON L., *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning”, 1997, nr 3, vol. 30.
- [5] MIKUŁA B., *Procesy organizacyjnego uczenia*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/2000, s. 22–26.
- [6] MIKUŁA B., ĆWIKLICKI M., *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/2001, s. 12–16.
- [7] MIKUŁA B., ZIĘBICKI B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2000, s. 11–14.
- [8] MORRISON M., MEZENTSEFF L., *Learning Alliances – A New Dimension of Strategic Alliances*, „Management Decision”, 35/5, 1997, s. 351–357.
- [9] ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- [10] SENGE P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, Canberra 1992.
- [11] SLATER S.E., NARVER J.C., *Market Orientation and the Learning Organization*, „Journal of Marketing”, 1995, July, vol. 59, s. 63–74.
- [12] STROJNY M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8/2000, s. 16–19.
- [13] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- [14] ZEMBURA R., *Alianse strategiczne w koncepcji marketingu partnerskiego*, „Marketing i Rynek”, nr 12/2001, s. 12–18.

Wykorzystanie możliwości recyklingu jako działanie przedsiębiorcze w usługach motoryzacyjnych

Mirostaw Włodarczyk, Jerzy Janczewski

Wstęp

Przedsiebiorczość w literaturze jest szeroko interpretowana. Często utożsamia się ją z małą firmą i działaniami jej właściciela lub menedżera i pracowników.

Przedsiębiorczość w usługach motoryzacyjnych to przede wszystkim zorientowanie na zaspokojenie wielu oczekiwań klientów¹, takich jak niska cena za usługę, wysoka jakość naprawy, usługa na poczekaniu, a także szeroki zakres usług świadczonych przez firmę. Pogodzenie tych oczekiwań, zwłaszcza niskiej ceny i wysokiej jakości usługi jest bardzo trudne, a czasami wręcz niemożliwe do zrealizowania. Na koszty usługi oprócz robocizny decydujący wpływ mają ceny części zamiennych, które rosną wraz z ich jakością.

Szeroki zakres usług jest niezbędny w każdym serwisie, gdyż klient zwykle oczekuje usługi kompleksowej i nie chce odwiedzać kilku punktów naprawy. Także dla warsztatu dobrze jest, gdy prowadzi on w dziedzinie motoryzacyjnej różnorodnie usługi wspierające go ekonomicznie.

Przedsiębiorczość również jest rozumiana jako wykorzystywanie szans i okazji², a w swym klasycznym ujęciu pojmuje się ją jako wprowadzanie innowacji³. W przypadku serwisu zajmującego się obsługą i naprawą samochodów trudno oczekiwać ciągłego wprowadzania innowacji twardych, mogą to być także tzw. innowacje miękkie, najczęściej dotyczące procesu obsługi i naprawy samochodu lub organizacji firmy.

Z własnych badań autorów wynika, że niezamożni właściciele używanych samochodów oczekują od mechaników umiejętności tzw. złotej rączki mających bezpośredni związek z regeneracją i naprawą części samochodowych, niekiedy także zawierających przesłanki innowacyjne.

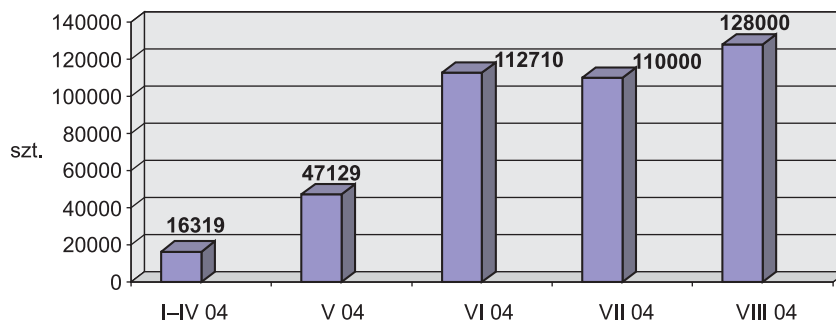
Ogromne możliwości, a więc i szanse, jeszcze w pełni nie wykorzystane, stwarza dla warsztatów naprawczych recykling pro-

duktowy samochodów wycofanych z eksploatacji. Oprócz tego, że dostarcza on tanich części zamiennych⁴, to dodatkowo dzięki regeneracji niektórych elementów stwarza możliwości pracy dla małego warsztatu, nawet takiego z podstawowym kapitałem rzeczowym i ludzkim.

Nowe wyzwania w usługach motoryzacyjnych po wejściu Polski do Unii Europejskiej

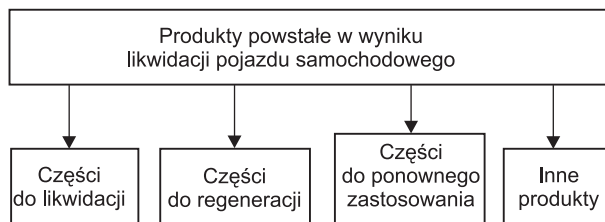
Po wejściu do Unii Europejskiej nastąpił gwałtowny wzrost liczby sprowadzanych do Polski używanych samochodów (rys. 1), co spowodowało nowe, nieznane dotąd wyzwania, zarówno dla firm zajmujących się recyklingiem, jak i dla firm zajmujących się serwisem.

Konsekwencją masowego importu do Polski używanych samochodów będzie w najbliższym czasie wzrost zapotrzebowania na części zamienne lub całe zespoły do samochodów oraz intensywny rozwój sieci recyklingu. Niebawem Polacy powinni wyrejestrować swoje najstarsze pojazdy na konto młodszych, także używanych, które oferują bogatsi od nas zachodni sąsiedzi. W związku z tym zaistnieją szczególne szanse w odzysku produktowym rozumianym jako odzysk i regeneracja części lub całych zespołów z wycofanych z eksploatacji samochodów i ponowne ich wyko-



Rys. 1. Import używanych samochodów do Polski w okresie od stycznia do sierpnia 2004 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów i Instytutu Samar.



Rys. 2. Produkty powstałe w wyniku likwidacji samochodu

Źródło: opracowanie własne.

rzystanie w pojazdach używanych. Powinno to przynieść ewidentne korzyści ekonomiczne i ekologiczne, a dla wielu warsztatów napraw i kontroli pojazdów samochodowych możliwość rozwoju firmy i stworzenia dodatkowych miejsc pracy, a co za tym idzie rozwoju przedsiębiorczości.

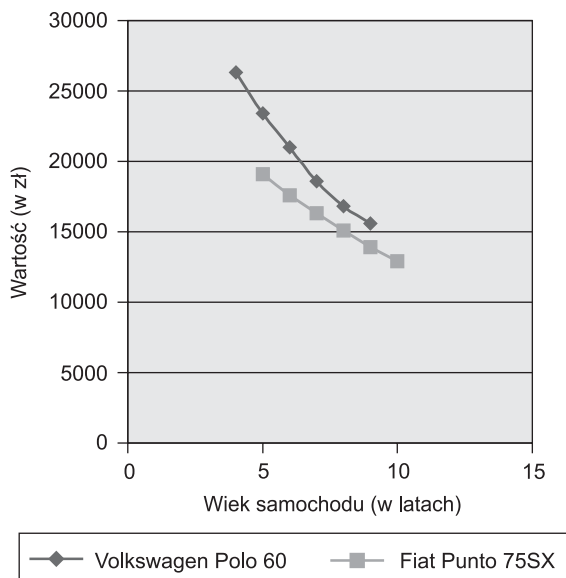
Problemy ponownego wykorzystania używanych zespołów lub części

Wiele przykładów z praktyki, jak pisze Klimkiewicz⁵⁾, dowodzi, że stosowanie regenerowanych części w naprawianych urządzeniach jest opłacalne. Musi przy tym być zapewniona odpowiednia jakość wykonywanych napraw, która zależy od wyposażenia zakładu naprawczego, kwalifikacji pracowników, dostępnej dokumentacji naprawianego urządzenia, organizacji pracy i jakości części zamiennych. Części regenerowane stosuje się ze względu na ich niższą cenę oraz ochronę środowiska naturalnego, wykorzystując recykling produktowy przez regenerację.

Problematyka ponownego wykorzystania używanych części i zespołów samochodowych oraz ich regeneracji nie jest w technice nowa. Powszechnie regeneruje się wały korbowe, wałki rozrządu, tuleje cylindryczne i inne elementy. Spotyka się także warsztaty regenerujące kadłuby, głowice⁶⁾ i przekładnie, np. kierownicze⁷⁾.

Stosunkowo niedawno, w Polsce poprzedniego ustroju, masowo bieżnikowano opony, regenerowano akumulatory, reflektory, chłodnice i wiele innych elementów z wyposażenia samochodu. W niektórych zakładach naprawczych w zamian za zużyte wymieniano całe zespoły pojazdu, takie jak: silnik, skrzynia biegów czy most napędowy.

W gospodarce socjalistycznej wymuszało to totalny niedobór i braki na rynku. Obecnie o ponownym wykorzystaniu w Polsce części samochodowych lub całych zespołów decyduje zamożność właściciela i zużycie ekonomiczne pojazdu związane z jego wiekiem i przebiegiem. Naturalne jest, że niezamożni właściciele mocno wyeksploatowanych pojazdów nie są zainteresowani drogimi częściami zamiennymi zwłaszcza na tzw. pierwszy montaż; interesują ich części o porównywalnej jakości skorelowane z rynkową ceną samochodu. Taki warunek mogą spełnić pochodzące



Rys. 3 Zmiana wartości samochodu w funkcji jego wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurotax [w:] www.uzywane.mojeauto.pl/eurotax/eurotax.find.php, 2004 08 03.

z wtórnego rynku używane części zamienne, których cena w stosunku do tych nowych powinna zachować odpowiednią proporcję i wpłynąć na opłacalności ich ponownego montażu w samochodzie.

Stąd też zagadnienie zapotrzebowania na używane i regenerowane części i zespoły samochodowe w obecnych warunkach ekonomicznych jest wciąż aktualne. Z tym, że jest ono trudniejsze do realizacji niż w poprzedniej gospodarce. Trudności powoduje ogromny postęp w motoryzacji w ostatnim czasie, krótkie serie, występowanie na rynku różnorodności marek i modeli, stałe podwyższanie reżimów technologicznych i wiele innych czynników nie tylko technicznych. Powinno to znacznie ułatwiać fazę projektowania samochodów zorientowaną na recykling, także i ten produktowy, po to aby przewidzieć maksymalny odzysk zespołów, elementów i pozostałych materiałów⁸⁾.

W Polsce wyzwanie skupu i regeneracji zużytych części samochodowych podjęły już niektóre duże firmy, takie jak Bosch czy Inter Cars. Firmy te posiadają własne zakłady produkcyjne, w których regenerują pompy wtryskowe, przekładnie kierownicze, pompy wspomaganie układu kierowniczego, alternatory, rozruszniki, silniczki wycieraczek, zaciski hamulcowe itp.

Na ponownie wprowadzone do obrotu zespoły udzielana jest gwarancja. Mimo że są one średnio o 30% tańsze od zespołów nowych, to w chwili obecnej nie są wystarczająco rozpowszechnione. Powodem są występujące na rynku części duże różnice w cenach i być może 30-proc. zniżka nie stanowi wystarczającej zachęty dla użytkownika samochodu. Nie widać także zainteresowania warsztatów we wdrażaniu takich części do napraw.

Bosch od dawna prowadzi regenerację własnych produktów – zwłaszcza tych drogiej i o skomplikowanym działaniu. Sprzedaje je warsztatom według zasady „sztuka za sztukę”, co oznacza zwrot części używanych w zamian za produkt regenerowany. Zużyta część musi jednak spełniać warunki zwrotu⁹⁾, które przykładowo ujęte są w programie BX.

Inter Cars z powodu dużej różnorodności samochodów nastawiony jest na popularne marki i modele, takie jak: Volkswagen, Audi, Opel, Renault, Peugeot czy Citroen.

W Polsce w procesie recyklingu samochodów, a więc i w odzysku produktowym przez regenerację nie biorą wystarczającego udziału małe serwisy samochodowe, choć większość z nich posiada takie możliwości. Wiele z nich w związku z przyjętą specjalizacją legitymuje się odpowiednim wyposażeniem technicznym, infrastrukturą i fachową wiedzą. Potrzebne są tylko właściwe warunki stymulujące proces odzysku, w tym przede wszystkim skup wycofywanych z eksploatacji samochodów i obrót częściami użytkowymi i regenerowanymi oraz szersza współpraca warsztatów i hurtowni.

Wzbudzenie zainteresowania wśród niektórych warsztatów mających dobre wyposażenie i infrastrukturę oraz dostęp do preferencyjnego kredytu dla dokonania przebudowy firmy i podjęcia recyklingu produktowego daje szansę na powstanie w Polsce sieci zakładów zbiórki i demontażu pojazdów samochodowych wycofywanych z ruchu oraz regeneracji i obrotu użytkowymi częściami. Może to dla wielu serwisów stanowić szansę na utrzymanie się na rynku w przyszłości i jednocześnie zaspokoić oczekiwania użytkowników aut na części zamiennie o korzystnej cenie do wartości ich pojazdów.

Organizacja stacji zbiórki, demontażu, regeneracji i obrotu produktami recyklingu samochodów

W chwili obecnej w Polsce (jak pisze Stawiariski¹⁰⁾ dyskutowane są dwie koncepcje dotyczące wyboru stacji zbiórki i demontażu samochodów wycofywanych z eksploatacji. Pierwsza zakłada budowę stacji o bardzo dużej wydajności sięgającej kilkunastu tysięcy złomowanych rocznie samochodów, zajmujących się wyłącznie tą działalnością i współpracujących z wieloma punktami zbiórki samochodów działającymi w stałym powiązaniu ze stacją i dostarczającymi jej samochody do demontażu.

Druga koncepcja preferuje mniejsze stacje zbiórki i demontażu, prowadzące obok tej działalności również inną działalność z zakresu usług motoryzacyjnych. Stacje te powinny być powiązane z innymi podobnymi stacjami sieciami informatycznymi, których głównym zadaniem będzie organizacja wspólnej sprzedaży produktów demontażu, w tym części zamiennych i współpraca z zakładami zajmującymi się regeneracją.

Tworzenie w Polsce w obecnych warunkach bardzo dużych stacji zbiórki i demontażu samochodów obarczone jest ryzykiem wynikającym z małej podaży

pojazdów przeznaczanych do złomowania i wysokimi kosztami ich skupu, a przede wszystkim kosztami transportu całych pojazdów z odległych rejonów. Zasadne jest oparcie tego systemu na lokalnych stacjach średniej i małej wielkości. Powinny one powstawać z istniejących już licznych firm zajmujących się usługami motoryzacyjnymi, posiadającymi odpowiednią infrastrukturę i przydatne do wykorzystania w zbiórce i demontażu samochodów wyposażenie techniczne. Z firmami tymi powinny współpracować wszystkie lokalne serwisy samochodowe zainteresowane tanimi częściami i całymi zespołami, a także ich regeneracją. Zarówno stacje zajmujące się skupem i demontażem samochodów, jak i pozostałe firmy biorące udział w procesie recyklingu powinny deklarować współdziałanie w sieci. Rozwiązanie sieciowe jest korzystne ze względu na sprzedaż produktów, szkolenia, inwestycje, współpracę z bankami oraz wsparcie logistyczne. Sieć jest partnerem w negocjacjach z innymi firmami zajmującymi się recyklingiem, władzami samorządowymi, służbami ochrony środowiska, towarzystwami ubezpieczeniowymi i producentami i importerami samochodów. Sieć może wpływać skutecznie na spełnianie wymagań ochrony środowiska, co stanowi podstawę zrównoważonego rozwoju gospodarki.

Ważną rolą organizatorów sieci będzie stworzenie i wdrożenie systemu opartego na komputerze i internecie w celu szybkiego przepływu i wymiany informacji.

Powiązanie tej współpracy w sieci na poziomie lokalnym, a w przyszłości przeniesienie jej na poziom ogólnokrajowy, przyniosłoby wymierne korzyści dla większości właścicieli samochodów.

Podsumowanie

Przeciętność w usługach motoryzacyjnych powinna polegać na wykorzystywaniu szans i okazji oraz działaniach nie tylko zapewniających przetrwanie firmy, lecz także jej rozwój ilościowy i jakościowy. Istotną szansę dla firm zajmujących się obsługą i naprawą samochodów rodzi wzmożony import używanych samochodów z krajów bogatszych od Polski i w niedalekiej przyszłości nieunikniony ich recykling. Wtórne wykorzystanie części lub całych zespołów, a także ich regeneracja mogą stanowić dla warsztatów motoryzacyjnych oraz ich klientów korzyść ekonomiczną poprzez zwiększenie zatrudnienia i ochronę środowiska naturalnego. Dodatkową korzyścią może stać się możliwość dyfuzji wiedzy dotyczącej nowych metod obsługi i napraw używanych samochodów.

prof. dr hab. Mirosław Włodarczyk
Politechnika Łódzka
mgr inż. Jerzy Janczewski
doktorant Politechniki Łódzkiej

PRZYPISY

¹⁾ Najważniejsze oczekiwania kierowców wobec warsztatu, [w:] www.motofocus.com.pl/photos/108989773540f685077780e.jpg, 2004 07 16.



- ²⁾ P.F. DRUCKER (1992) definiuje przedsiębiorczość jako cechę (sposób zachowania się) przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, pod którą rozumie się gotowość i zdolność do podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków. Przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję. Zob. *Przegląd definicji przedsiębiorczości w małych firmach*, nie publikowane opracowanie własne autorów.
- ³⁾ J. SCHUMPETER (1912) przedsiębiorczość utożsamia z cyklicznym wprowadzaniem innowacji na rynek, z działalnością polegającą na wprowadzaniu nowego produktu (usługi) lub jakiegoś nowego jego gatunku, wprowadzaniu nowej metody produkcji, otwarciu nowego rynku, zdobyciu nowego źródła surowców lub półfabrykatów, wprowadzeniu nowej organizacji przemysłu. Tamże.
- ⁴⁾ *Jakość części zamiennych*, „Autoexpert” 2002, nr 5, s. 24–26.
- ⁵⁾ M. KLIMKIEWICZ, *Optymalizacja doboru regenerowanych części do naprawianego urządzenia*, [w:] Materiały III Międzynarodowej Konferencji *Problemy recyklingu*, pod red. C. BOCHENSKIEGO, Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 253.
- ⁶⁾ Firma Piętka sc, www.pietka.com.pl/co.html, 2004 09 17.
- ⁷⁾ Firma Zaborski – Przekładnie z Łodzi, <http://www.zaborski-przekladnie.com.pl/mapy.html>, 2004 08 16.
- ⁸⁾ K. WITUSZYŃSKI, P. DROŹDZIEL, A. NIEOCZYM, *Projektowanie samochodów zorientowane na recykling*, [w:] Materiały I Międzynarodowej Konferencji *Problemy recyklingu*, pod red. C. BOCHENSKIEGO, Wyd. Drukarnia, Sierpc 2001, s. 163.
- ⁹⁾ Więcej o programie wymiany BX na przykładzie przepływomierzy [w:] J. CICHECKI, *Przepływomierze dla grupy VW*, „Autospec” 2004, nr 2 (13), s. 12.
- ¹⁰⁾ D. STAWIARSKI, *Aspekty ekonomiczne i techniczne przy projektowaniu nowych i modernizowanych stacji demontażu samochodów wycofanych z eksploatacji*, [w:] Materiały III Międzynarodowej Konferencji Naukowej *Problemy recyklingu*, Rogów 2003, s. 201.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CICHECKI J., *Przepływomierze dla grupy VW*, „Autospec” 2004, nr 2 (13).
- [2] DRUCKER P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- [3] KLIMKIEWICZ M., *Optymalizacja doboru regenerowanych części do naprawianego urządzenia*, [w:] Materiały III Międzynarodowej Konferencji *Problemy recyklingu*, pod red. C. BOCHENSKIEGO, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.
- [4] KRAŚNICKA T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- [5] NOWAK B., *Regeneracja typowych elementów pojazdów samochodowych*, WKŁ, Warszawa 1985.
- [6] STAWIARSKI D., *Aspekty ekonomiczne i techniczne przy projektowaniu nowych i modernizowanych stacji demontażu samochodów wycofanych z eksploatacji*, [w:] Materiały III Międzynarodowej Konferencji *Problemy recyklingu*, pod red. C. BOCHENSKIEGO, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.
- [7] TARGALSKI J., *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- [8] WITUSZYŃSKI K., DROŹDZIEL P., NIEOCZYM A., *Projektowanie samochodów zorientowane na recykling*, [w:] Materiały I Międzynarodowej Konferencji *Problemy recyklingu*, pod red. C. BOCHENSKIEGO, Wyd. Drukarnia, Sierpc 2001.

Wstęp

Jednoczesna i wieloaspektowa analiza skonsolidowanych sprawozdań finansowych grup kapitałowych oraz sprawozdań finansowych poszczególnych uczestników ugrupowań, w szczególności podmiotów dominujących, może prowadzić do bardzo interesujących wniosków w zakresie funkcjonowania i kierunków rozwoju tych organizacji. W artykule wykorzystano informacje zawarte w tych sprawozdaniach do oceny wpływu podmiotów dominujących i spółek zależnych na wyniki finansowe polskich grup kapitałowych. Szczegółowej analizie poddano strukturę wyniku ze sprzedaży i wyniku netto według kryterium wpływu podmiotu dominującego i pozostałych uczestników grupy na te elementy rachunku zysków i strat. Do badań wykorzystano oficjalne raporty finansowe spółek publicznych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, które publikują skonsolidowane sprawozdania finansowe swoich grup kapitałowych¹⁾. Zastosowano ponadto podział grup kapitałowych według prowadzonej działalności, co pozwoliło dodatkowo wnioskować w zakresie branżowych uwarunkowań funkcjonowania tych organizacji. Wykorzystano w tym celu Polską Klasyfikację Działalności (PKD)²⁾ oraz kryterium działalności podstawowej podmiotu dominującego.

Wpływ uczestników grupy kapitałowej na poziom wyniku ze sprzedaży

Długi okres gospodarki centralnie planowanej spowodował, że powstające w kraju po roku 1990 grupy kapitałowe były w dużej części pochodną procesów restrukturyzacji majątkowych i kapitałowych. Powstającym w ich wyniku organizacjom wielopodmiotowym bardzo często brakowało jasnych strategii rozwoju, szczególnie w odniesieniu do spółek zależnych³⁾. Ponadto spółki zależne miały relatywnie niewielki udział w przychodach ze sprzedaży i wpływ na osiągnięte przez całą grupę kapitałową wyniki finansowe. Analiza przychodów ze sprzedaży badanych grup kapitałowych za lata 2001–2003 pokazuje, że w dalszym ciągu podmioty dominujące polskich organizacji holdingowych decydują o sile całego ugrupowania (prawie 70% przychodów)⁴⁾. Wartość przychodów ze sprzedaży pozostałych uczestników ugrupowania jednak rośnie. W ocenianym okresie poziom ten zwiększył się z 28% do 33%. W okresie 2002 roku na 108 badanych grup kapitałowych wzrost przychodów ze sprzedaży wystąpił w 48 przypadkach, tj. dotyczył 44% ugrupowań, w tym 45 jednostek dominujących (JD) i 60 jednostek pozostałych (JP)⁵⁾, czyli odpowiednio 42% i 56% tych ostatnich. Natomiast w 2003 roku, w którym badaniem objęto 104 ugrupowa-

Tab. 1. Udział spółek zależnych w kosztach działalności i przychodach ze sprzedaży

Rok	Udział JP w:		Różnica
	przychodach	kosztach	
2001	28,36%	28,52%	-0,16%
2002	27,29%	26,75%	0,54%
2003	33,48%	32,66%	0,82%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wpływ uczestników organizacji wielopodmiotowych na wyniki finansowe badanych grup kapitałowych

Jan Chadam

wania, wzrost przychodów ze sprzedaży wystąpił w 61 grupach, co stanowi 65%, w tym w 61 JD (59%) i w 61 JP (59%). Przychody ze sprzedaży wzrosły zatem w większości badanych grup kapitałowych, w znacznej części dzięki poprawie sytuacji w tym zakresie w spółkach zależnych. Porównanie udziału kosztów podstawowej działalności operacyjnej (suma kosztów sprzedanych produktów, towarów i materiałów, kosztów sprzedaży i kosztów ogólnego zarządu) jednostek pozostałych (JP) w kosztach grup kapitałowych z udziałem tych jednostek w generowaniu przychodów ze sprzedaży informuje, że w 2001 roku udział JP w kosztach był większy niż udział w przychodach ze sprzedaży. Świadczy to o gorszej efektywności gospodarowania w jednostkach pozostałych niż w jednostkach dominujących. Począwszy od roku 2002 różnica między udziałem w przychodach a udziałem

w kosztach jest dodatnia, co oznacza, że badane grupy kapitałowe charakteryzowały się korzystnymi zmianami w zakresie wyniku na sprzedaży JP (tab. 1).

Analiza wyniku ze sprzedaży⁶⁾ za lata 2001–2003 (tab. 2) pokazuje rosnący udział JP w generowaniu wyniku ze sprzedaży w badanych grupach kapitałowych. W roku 2001 udział JP wynosił 18%. W okresie 2002 roku JP wygenerowały w sumie dodatni wynik ze sprzedaży, którego udział w wyniku ogółem grup kapitałowych wynosił 31%, zaś w 2003 roku nastąpił wzrost udziału dodatniego wyniku ze sprzedaży JP do wysokości 34%. Dokonując oceny według kryterium prowadzonej działalności, w żadnej wyróżnionej działalności (przetwórstwo przemysłowe, handel hurtowy i detaliczny, budownictwo, informatyka) nie wystąpiła ogółem strata na sprzedaży w JP w 2003 roku. Z tego wynika, że w kolejnych latach następowała po-

Tab. 2. Wynik ze sprzedaży badanych grup kapitałowych w latach 2001–2003

Lp.	Rok	Liczba GK	Wynik ze sprzedaży w mln zł			% udziału		Wynik ze sprzedaży > 0	
			JD	JP	razem GK	JD	JP	Liczba JP	%
Budownictwo									
1	2001	20	-31,0	56,8	25,9	-120%	220%	11	55%
2	2002	20	58,5	-24,6	33,9	173%	-73%	12	60%
3	2003	20	-30,6	30,9	0,3	-9493%	9593%	14	70%
Przetwórstwo przemysłowe									
4	2001	58	842,2	178,5	1020,7	83%	17%	30	52%
5	2002	58	1166,7	518,2	1684,9	69%	31%	43	74%
6	2003	55	1761,2	664,4	2425,6	73%	27%	42	76%
Handel hurtowy i detaliczny									
7	2001	22	85,5	18,0	103,5	83%	17%	14	64%
8	2002	22	102,0	150,4	252,4	40%	60%	14	64%
9	2003	21	216,4	318,4	534,8	40%	60%	16	76%
Informatyka									
10	2001	8	197,9	-20,7	177,2	112%	-12%	2	25%
11	2002	8	215,5	63,9	279,4	77%	23%	5	63%
12	2003	8	176,6	77,4	254,0	70%	30%	7	88%
RAZEM									
16	2001	108	1094,7	232,5	1327,2	82%	18%	57	53%
17	2002	108	1542,7	707,9	2250,6	69%	31%	74	69%
18	2003	108	2123,6	1091,1	3214,7	66%	34%	79	76%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



prawa w zakresie wyniku ze sprzedaży JP i tym samym zwiększał się udział tych jednostek w kształtowaniu tego wyniku w grupach kapitałowych.

O rosnącym wpływie JP na wynik ze sprzedaży GK świadczy (tab. 2) liczba grup kapitałowych, w których JP generują zysk ze sprzedaży. Liczba takich grup w latach 2001–2003 wynosiła odpowiednio 57 (53%), 74 (69%) i 79 (76%). Należy przy tym zaznaczyć, że tendencja ta dotyczy wszystkich grup kapitałowych, bez względu na podział według poszczególnych rodzajów działalności. Na przestrzeni 2002 roku dodatnia zmiana wyniku ze sprzedaży badanych 108 grup kapitałowych wyniosła 99%, przy czym w JD wynik ten uległ zmianie o 44%, a w JP aż o ponad 350% (tab. 3). Udział w zmianie wyniku ze sprzedaży JD wynosił 36%, a udział JP 64%. Ponadto we wszystkich branżach, poza budownictwem, dodatnia zmiana wyniku ze sprzedaży JP była wyższa niż zmiana tego wyniku w JD.

W roku 2003 dodatnia zmiana wyniku ze sprzedaży dla grup kapitałowych wyniosła 48%, przy czym wzrost w JD wyniósł 38%, a w JP 70% (tab. 4). Większa dodatnia zmiana w zakresie generowania wyniku ze sprzedaży JP niż JD miała miejsce we wszystkich sekcjach działalności z wyjątkiem działalności produkcyjnej, gdzie JD zanotowały nieznacznie większy wzrost niż JP. W tabelach 5 i 6 przedstawiono wyniki

badan dotyczące dodatniej zmiany wyniku ze sprzedaży dla roku 2002 i 2003.

W 2002 roku na 108 badanych grup kapitałowych dodatnią zmianę wyniku ze sprzedaży odnotowano w 73 przypadkach, tj. w 68% badanych grup, w tym w 66 JD i 66 JP (61%). Natomiast w 2003 roku na 104 objęte badaniem grupy wystąpiło 67 (64%) przypadków dodatniej zmiany wyniku ze sprzedaży, przy czym w JD było to 66 (63%), a w JP 70 (67%).

Obserwujemy zatem rosnący udział liczby grup kapitałowych, w których pozostałe jednostki (JP) generują dodatnią zmianę wyniku ze sprzedaży.

Ocena zmian w wyniku netto

W latach 2001–2003 roku JP generowały stratę z całokształtu działalności (ujemny wynik netto), przy czym w latach 2001–2002 roku rzutowało to na stratę grup kapitałowych jako całości, a w 2003 roku obniżało ich zysk. O takim stanie zdecydowała w 2001 roku strata we wszystkich rodzajach działalności, a w 2003 roku strata w branży handlowej. Należy przy tym zauważyć systematyczne obniżanie się poziomu straty netto JP, co ma swoje przełożenie na poprawę wyniku netto ocenianych grup kapitałowych (tab. 7).

Tab. 3. Zmiana wyniku ze sprzedaży grup kapitałowych w roku 2002

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Zmiana wyniku ze sprzedaży w mln zł			% zmiany wyniku ze sprzedaży		
			JD	JP	razem GK	JD	JP	razem GK
1	Budownictwo	20	89,4	-81,3	8,1	289%	-143%	31%
2	Przetwórstwo przemysłowe	58	339,1	712,8	1051,9	40%	399%	103%
3	Handel hurtowy i detaliczny	22	16,5	132,4	149,0	19%	737%	144%
4	Informatyka	8	33,2	68,7	101,9	17%	331%	58%
6	RAZEM	108	478,2	832,6	1310,9	44%	358%	99%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 4. Zmiana wyniku ze sprzedaży grup kapitałowych w 2003 roku

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Zmiana wyniku ze sprzedaży w mln zł			% zmiany wyniku ze sprzedaży		
			JD	JP	razem GK	JD	JP	razem GK
1	Budownictwo	20	-89,0	56,4	-32,6	-152%	221%	-99%
2	Przetwórstwo przemysłowe	55	607,6	240,4	848,0	53%	48%	51%
3	Handel hurtowy i detaliczny	21	113,2	173,3	286,5	110%	119%	115%
4	Informatyka	8	-38,9	13,5	-25,4	-18%	21%	-9%
6	RAZEM	104	592,8	483,6	1076,4	38%	70%	48%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 5. Dodatnia zmiana wyniku ze sprzedaży grup kapitałowych w 2002 roku

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Dodatnia zmiana wyniku ze sprzedaży			% udział		
			Liczba JD	Liczba JP	razem GK	Liczba JD	Liczba JP	razem GK
1	Budownictwo	20	12	9	8	60%	45%	40%
2	Przetwórstwo przemysłowe	58	39	40	44	67%	69%	76%
3	Handel hurtowy i detaliczny	22	9	12	14	41%	55%	64%
4	Informatyka	8	6	5	7	75%	63%	88%
6	RAZEM	108	66	66	73	61%	61%	68%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 6. Dodatnia zmiana wyniku ze sprzedaży grup kapitałowych w roku 2003

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Dodatnia zmiana wyniku ze sprzedaży			% udział		
			Liczba JD	Liczba JP	razem GK	Liczba JD	Liczba JP	razem GK
1	Budownictwo	20	8	15	10	40%	75%	50%
2	Przetwórstwo przemysłowe	55	40	34	37	73%	62%	67%
3	Handel hurtowy i detaliczny	21	13	16	16	62%	76%	76%
4	Informatyka	8	5	5	4	63%	63%	50%
6	RAZEM	104	66	70	67	63%	67%	64%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 7. Wynik netto badanych grup kapitałowych w latach 2001–2003

Lp.	Rok	Liczba GK	Wynik netto w mln zł			% udział			Wynik netto > 0	
			JD	JP	razem GK	JD	JP	razem GK	Liczba JP	%
1	2001	108	63,8	-896,3	-832,5	8%	-108%	-100%	44	41%
2	2002	108	-418,8	-199,9	-618,7	-68%	-32%	-100%	50	46%
3	2003	104	1449,8	-36,1	1413,7	103%	-3%	100%	57	55%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 8. Zmiana wyniku netto grup kapitałowych w roku 2002

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Zmiana wyniku netto w mln zł			% zmiany wyniku netto		
			JD	JP	razem GK	JD	JP	razem GK
1	Budownictwo	20	-55,9	12,7	-43,2	-26%	15%	14%
2	Przetwórstwo przemysłowe	58	110,6	199,0	309,6	35%	540%	109%
3	Handel hurtowy i detaliczny	22	-620,8	461,3	-159,5	-758%	64%	20%
4	Informatyka	8	83,5	23,4	106,9	210%	42%	691%
6	RAZEM	108	-482,6	696,4	213,8	-756%	78%	26%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pozytywne tendencje (malejąca strata netto lub realizowanie zysku netto) występują przede wszystkim w działalności produkcyjnej, a także w budownictwie i w branży związanej z informatyką. Jednostki pozostałe generują natomiast straty w działalności handlowej.

Poza analizą wyniku netto w ujęciu wartościowym, przeprowadzono również badanie ilościowe, polegające na określeniu liczby grup kapitałowych, w których JP generują dodatni wynik netto. Udział takich grup w latach 2001–2003 wynosił odpowiednio 41%, 46% i 55%. Tendencja ta dotyczy praktycznie wszystkich analizowanych branż.

Zmiana wyniku netto spółek zależnych wpłynęła pozytywnie na wynik grup kapitałowych zarówno w 2002 (tab. 8), jak i 2003 roku (tab. 9). Analizowane podmioty zależne (JP) zanotowały w tym okresie istotną poprawę wyniku, co przełożyło się zarówno na poprawę wyniku netto w badanych grupach kapitałowych, jak też na wzrost udziału tych jednostek w dodatniej zmianie wyniku finansowego netto ugrupowań. W układzie branżowym w 2002 roku zmiany wyniku netto JP wpływały w sposób korzystny we wszystkich branżach na zmiany wyniku netto badanych grup kapitałowych. Natomiast w 2003 roku korzystny wpływ dotyczył budownictwa, przetwórstwa przemysłowego i spółek z branży IT. Uzupełnieniem badań jest ustalenie liczby grup kapitałowych, w których nastąpiła dodatnia zmiana wyniku netto z podziałem na JD i JP (tab. 10 i 11 odpowiednio dla roku 2002 i 2003).

W okresie 2002 roku na 108 badanych grup kapitałowych 65 z nich (60%) odnotowało dodatnią zmianę wyniku netto. Zmiana taka dotyczyła w 61 przypadkach (56%) jednostek dominujących (JD) i 62 (57%) jednostek pozostałych. Natomiast w 2003 roku na 104 badane grupy kapitałowe 62 ugrupowania (69%) odnotowały dodatnią zmianę wyniku netto, przy czym jednocześnie 74 (71%) takie przypadki zanotowano w JD i 61 przypadki (59%) w JP.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają sformułować kilka ciekawych wniosków o udziale spółek zależnych w funkcjonowaniu polskich grup kapitałowych.

- Odnotowano rosnącą liczbę grup kapitałowych, w których jednostki pozostałe zwiększają swoje przychody ze sprzedaży w strukturze przychodów całych ugrupowań.

- Zwiększa się udział przychodów jednostek pozostałych w przychodach badanych grup kapitałowych.

- Obserwuje się korzystne zmiany w różnicach pomiędzy udziałem jednostek pozostałych w przychodach ze sprzedaży a ich udziałem w kosztach operacyjnych grup kapitałowych.

- Rośnie udział JP w generowaniu dodatniego wyniku ze sprzedaży, jak i liczba grup kapitałowych, w których JP generują zysk ze sprzedaży. Ponadto o korzystnym wpływie JP na wynik ze sprzedaży grup

Tab. 9. Zmiana wyniku netto grup kapitałowych w roku 2003

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Zmiana wyniku netto w mln zł			% zmiany wyniku netto		
			JD	JP	razem GK	JD	JP	razem GK
1	Budownictwo	20	102,0	91,6	193,6	38%	134%	57%
2	Przetwórstwo przemysłowe	55	918,1	128,3	1046,4	231%	76%	185%
3	Handel hurtowy i detaliczny	21	960,1	-196,2	763,9	138%	-76%	80%
4	Informatyka	8	-82,8	129,0	46,3	-67%	406%	51%
6	RAZEM	104	1897,5	152,7	2050,2	453%	76%	331%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 10. Dodatnia zmiana wyniku netto grup kapitałowych w roku 2002

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Dodatnia zmiana wyniku netto			% udział		
			Liczba JD	Liczba JP	razem GK	Liczba JD	Liczba JP	razem GK
1	Budownictwo	20	9	12	12	45%	60%	60%
2	Przetwórstwo przemysłowe	58	36	32	36	62%	55%	62%
3	Handel hurtowy i detaliczny	22	10	13	12	45%	59%	55%
4	Informatyka	8	6	5	5	75%	63%	63%
6	RAZEM	108	61	62	65	56%	57%	60%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 11. Dodatnia zmiana wyniku netto grup kapitałowych w roku 2003

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Dodatnia zmiana wyniku netto			% udział		
			Liczba JD	Liczba JP	razem GK	Liczba JD	Liczba JP	razem GK
1	Budownictwo	20	13	9	13	65%	45%	65%
2	Przetwórstwo przemysłowe	55	40	37	37	73%	67%	67%
3	Handel hurtowy i detaliczny	21	16	11	16	76%	52%	76%
4	Informatyka	8	5	4	6	63%	50%	75%
6	RAZEM	104	74	61	72	71%	59%	69%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

kapitałowych świadczy wysoka dynamika pozytywnych zmian tego wyniku, znacznie szybsza niż w JD, a także rosnąca liczba grup, w których JP generują dodatnie zmiany tego wyniku.

■ Podobne zjawisko dotyczy analizy na poziomie wyniku netto, gdzie widoczny jest pozytywny wpływ JP poprzez rosnącą liczbę grup kapitałowych, w których JP generują dodatni wynik finansowy netto. Z roku na rok zwiększa również udział liczby grup, w których JP odnotowują dodatnią zmianę tej pozycji rachunku zysków i strat, wpływając tym samym na wzrost efektywności grup kapitałowych jako całości.

Wnioski z przeprowadzonych badań należy ocenić pozytywnie, szczególnie w kontekście historycznych uwarunkowań polskiej gospodarki. Informują one, że o sile i rozwoju badanych grup kapitałowych w coraz większym stopniu decydują nie tylko spółki dominujące, ale również pozostali uczestnicy ugrupowań. Wskazuje na to zarówno ich rosnący udział w przychodach ze sprzedaży całych grup kapitałowych, jak również zwiększający się pozytywny wpływ jednostek pozostałych na poszczególne pozycje rachunku zysków i strat, w szczególności wyniku ze sprzedaży i wyniku netto tych organizacji.

dr Jan Chadam
wiceprezes Zarządu Pro Futuro SA w Warszawie

PRZYPISY

- Wykorzystano sprawozdania finansowe podmiotów dominujących i grup kapitałowych za okres 2001–2003. Według stanu na koniec 2003 roku skonsolidowane sprawozdania finansowe publikowało 119 spółek publicznych (z analizy wyłączone zostały banki i fundusze inwestycyjne). W badaniach wykorzystano sprawozdania 108 grup kapitałowych z lat 2001–2002 i 104 grup z roku 2003.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 7 października 1997 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności PKD (Dz.U. z 22 października 1997 r.). Wykorzystano w tym celu zidentyfikowaną działalność podstawową podmiotu dominującego. Większość badanych spółek dominujących została zakwalifikowana do sekcji D – 47% (przetwórstwo przemysłowe), sekcji G – 18% (handel hurtowy i detaliczny), sekcji F – 16% (budownictwo) oraz sekcji K – Dział 72 – 7% (informatyka).
- Więcej: J. CHADAM, *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2.
- Więcej: J. CHADAM, *Wpływ uczestników organizacji wielopodmiotowych na poziom przychodów ze sprzedaży badanych ugrupowań*, „Przeгляд Organizacji” 2004, nr 10.
- W opisie zastosowano następujące skróty: GK – grupy kapitałowe, JD – jednostki dominujące, JP – jednostki pozostałe (zależne i współzależne).
- Wynik ze sprzedaży jest różnicą przychodów ze sprzedaży i sumy kosztów sprzedanych produktów, towarów i materiałów, kosztów sprzedaży i kosztów ogólnego zarządu.

Procedury tworzenia strategii finansowania jednostek samorządu terytorialnego

Beata Filipiak

Wprowadzenie

Kreowanie strategii, wprowadzanie koncepcji zarządzania strategicznego jest wymogiem podstawowym dla jednostek sektora publicznego z punktu widzenia rozwoju społeczności lokalnej. Żeby funkcjonować w otoczeniu, należy mieć koncepcję tego działania. Należy pamiętać, że rozwój może mieć charakter innowacyjny lub restrukturyzacyjny¹. Chcąc zapewnić realizację celów i zadań określonych ustawowo, należy mieć koncepcję wykraczającą w przyszłość. Aby dorównać innym jednostkom samorządowym nie wystarczy obserwować, trzeba również mieć koncepcję funkcjonowania jednostki w przyszłości bazującą na jej zasobach. Taką koncepcją jest właśnie strategia jednostki samorządowej wraz ze strategią finansowania. Strategia finansowania zaliczana jest do grupy strategii cząstkowych, co oznacza, że w jej konstruowaniu należy brać pod uwagę powiązania między nią a wszystkimi obszarami funkcjonalnymi występującymi w jednostce samorządu terytorialnego (JST).

Proponowane rozwiązanie

Strategia finansowania jest procesem zachodzącym w czasie, pewną spójną i realną wizją regulowania i kierowania pozyskiwaniem źródeł finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej JST oraz inwestowania ich w sposób przejściowy w składniki majątkowe o charakterze krótkoterminowym, jak i długoterminowym, w sposób pozwalający na realizację celu oraz kierunków rozwojowych zgodnych ze specyfiką tychże jednostek.

W wyjątkowych przypadkach dopuszcza się, że strategia finansowania może zaistnieć bez strategii ogólnej. Jest to wprawdzie sytuacja nieprawidłowa, ale dopuszczalna. Strategia finansowania pełni wówczas rolę porządkującą dla przyjętych programów realizacji zadań.

Zadaniem strategii finansowania jest zapewnienie takiego instrumentarium finansowania zadań samorządu, aby możliwe było osiągnięcie rozwoju społeczności lokalnej, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi, a tym samym zapewnienie zrównoważonego wzrostu poziomu inwestycji, płac realnych oraz wskaźników ekonomicznych świadczących o rozwoju lokalnego biznesu. Strategia finansowania pozwala na określenie przyszłych możliwości i konkretyzowanie wa-

riantów finansowania realizacji zadań ujętych w programach gospodarczych przygotowanych przez samorząd na rzecz społeczności lokalnej.

Procedury budowy strategii finansowania są zbieżne z procedurą tworzenia strategii ogólnej. Pierwszym elementem wspólnym jest wykorzystanie informacji, które są przedmiotem analizy, weryfikacji i oceny. Drugi element dotyczy wyboru optymalnych rozwiązań realizacyjnych z punktu widzenia przyjętych parametrów.

Strategia finansowania, tak jak inne strategie cząstkowe, powinna umożliwiać: ciągle dostosowywanie się do otoczenia, taką organizację pracy menedżerów odpowiedzialnych za sposób i metody działania, aby mogli dostarczyć satysfakcji społeczności lokalnej z osiaganego rozwoju, współdziałanie w ramach organizacji, jaką jest dana JST, w sferach planowania, podejmowania decyzji i ich wykonywania do osiągnięcia przyjętych celów, przygotowanie planu finansowego z uwzględnieniem uwag zespołów planistycznych².

W procesie budowy strategii finansowania należy wyróżnić dwie podstawowe grupy problemów. Do pierwszej należą te, które opierają się na potencjalnych korzyściach, czyli zasadniczo wpływają na wzrost stopnia i jakości zaspokajanych potrzeb. Wynikają z celów dotyczących rozmiarów wykonywanych zadań przez samorząd, z poziomu wydatków z nimi związanych, zwiększenia efektywności gospodarowania posiadanymi środkami, wielkości deficytu budżetowego, czy długu publicznego. Osiągnięcie tych celów ma doprowadzić do poprawy efektów alokowania środków finansowych na wykonanie zadań i zwiększenia jakości świadczonych usług przez jednostki samorządowe.

Druga grupa jest związana z ryzykiem działań prowadzonych przez samorząd. Wprawdzie ustawodawca wskazuje na konieczność eliminowania ryzyka, ale nigdy nie uda się go wyeliminować całkowicie. Do problemów, które należy ułożyć w tej grupie, można zaliczyć zapobieżenie utracie płynności finansowej, stabilność świadczenia usług i płynną realizację zadań, zapewnienie finansowania na ustabilizowanym poziomie z jednoczesną minimalizacją ryzyka finansowego, prowadzenie lub unikanie działań zmierzających do konkurencji³. Wskazanych powyżej obszarów nie można rozpatrywać bez uwzględnienia podstawowego czynnika w budowie strategii, jakim jest czas⁴.

Należy podkreślić, że procesu opracowania strategii finansowania nie należy utożsamiać z osiągnięciem



korzystnego poziomu finansowania zadań publicznych, czy zaspokojeniem wszystkich potrzeb zgłaszanych przez społeczność lokalną. Jest to niemożliwe, gdyż potrzeby ciągle ewoluują, są zmienne i pojawiają się ciągle nowe, ponadto trudno jest je wszystkie zaspokoić mając ograniczone środki finansowe. Strategia finansowania zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu, ponieważ umożliwia wybór najkorzystniejszego finansowania i przybliża osiągnięcie przyjętych celów⁵⁾. Podejmowane tu decyzje mają znaczący wpływ na kształtowanie rozwoju oraz na wyeliminowanie zagrożeń i potencjalnych niepowodzeń, które można oszacować z dużym przybliżeniem.

W procesie budowy strategii finansowania należy powiązać ze sobą elementy, takie jak cele wyznaczone w strategii ogólnej i cele strategii finansowania, narzędzia i sposoby realizacji z trendami występującymi na rynku lub sygnalizowanymi przez określone parametry ekonomiczne. Metodologia postępowania w procesie budowy strategii finansowania jest oparta na podejściu całościowym, co oznacza, że cały schematyczny mechanizm budowy strategii ogólnej jest uzupełniany o procedury odpowiednie do konstruowania strategii finansowania (ideę podejścia prezentuje rys. 1). Tak więc procedura konstruowania strategii finansowania jest wkomponowana w czynności związane z budową strategii ogólnej. Takie jej umiejscowienie pozwala w przypadku rezygnacji z budowy strategii ogólnej na prawidłowe skonstruowanie strategii finansowania.

Budowa strategii finansowania wkomponowanej w budowę strategii ogólnej składa się z siedmiu etapów⁶⁾.

Etap 1. Wybór metody budowy strategii (ekspercka, partycypacyjna, biznesplanu)⁷⁾. Powołanie grupy roboczej do zaprojektowania strategii. W przyszłości członkowie grupy będą włączeni w realizację strategii. Wyznaczenie zadań i ich podział między członków grupy, przyjęcie technicznego planu działania, z którego wynika plan działania, podział ról i odpowiedzialności za wykonanie zadań (dotyczy to również strategii finansowania konstruowanej odrębnie).

Etap 2. Wyznaczenie pozycji strategicznej JST (etap diagnozy strategicznej JST). Każda jednostka samorządowa musi określić tak zwany system strate-

giczny, który opiera się na czterech filarach: cel, podmiot – jednostka samorządu terytorialnego, otoczenie (ze szczególnym uwzględnieniem rynku bankowego i finansowego rynku pozabankowego), dostarczanie dóbr i usług. Wypadkową tych filarów zawsze być musi zestawienie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu. Są one wyznacznikami budowy wariantów strategii finansowania wchodzącej w skład strategii globalnej i innych strategii dziedzinowych (dotyczy to również strategii finansowania konstruowanej odrębnie).

Etap 3. Opracowanie i weryfikacja wariantów strategii JST (w przypadku strategii finansowania samodzielnie funkcjonującej, bez powiązania ze strategią ogólną, jest to proces wyłącznie opracowania wariantów strategii finansowania). Pierwszy krok to dokonanie podziału działań na dwa obszary: finansowy i niefinansowy. Analizując obszary uzyskamy informacje niezbędne do ustalenia ich wpływu na kształt strategii finansowania. W obszarze finansowym (rys. 2) analizowany jest nie tylko układ podmiotowy rynku finansowo-bankowego, ale również oferta znajdująca się na rynku, kształtowanie się ceny na pieniądź w czasie, skłonność instytucji do pożyczania pieniędzy, możliwości plasowania środków, skłonność podmiotów do kupowania długu, zachowania podmiotów mające wpływ na cenę środków na rynku.

Opierając się na danych uzyskanych z kompleksowej oceny strategicznej (dokonanej na etapie 2.), ustala się podstawowe potrzeby (inwestycyjne, w zakresie działalności bieżącej itp.) zgodne z przyjętymi kierunkami rozwoju. Analiza dostarcza informacji do opracowania wariantów strategii finansowania. Znaczący wpływ na kształt strategii finansowania ma ustalenie pozycji strategicznej i miejsca na rynku w swojej grupie danej jednostki samorządowej (rys. 3) można przystąpić do opracowania wariantów strategicznych, uwzględniających informacje z obszaru finansowego i niefinansowego. Grupy tworzone są dla gmin, powiatów i województw samorządowych.

Działania strategiczne w ramach opracowywania strategii częściowej – strategii finansowania wchodzącej w skład strategii globalnej – powinny być skierowane na:

Etapy wstępne budowy strategii	1. Wybór metody budowy strategii 2. Wyznaczenie pozycji strategicznej					ETAPY BUDOWY STRATEGII OGÓLNEJ
Konkretyzacja prac nad strategiami cząstkowymi	Strategia finansowania	Strategia cząstkowa „n ₁ ”	Strategia cząstkowa „n ₂ ”	Strategia cząstkowa „n...”	Strategia cząstkowa „n _n ”	

ETAPY BUDOWY STRATEGII FINANSOWANIA	1. Wybór metody budowy strategii 2. Wyznaczenie pozycji strategicznej	Etapy wstępne budowy strategii
	– Opracowanie i weryfikacja wariantów – Zapewnienie spójności i wybór rozwiązania zadowalającego – Realizacja – Plan strategiczny, WPI, WPF – Kontrola i monitoring	

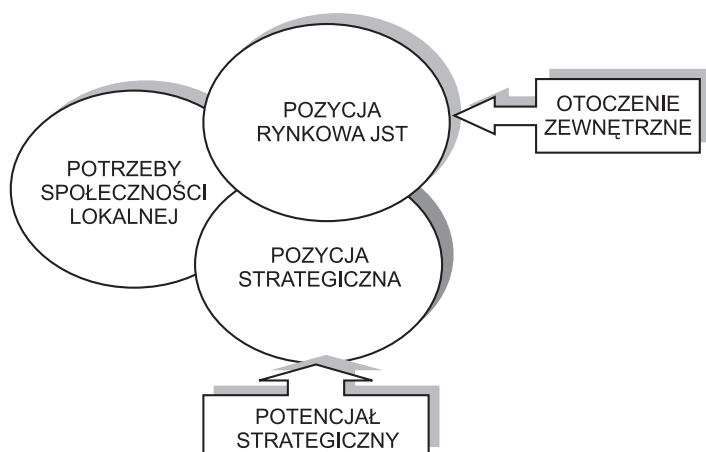
Rys. 1. Idea konstruowania strategii finansowania w powiązaniu ze strategią ogólną i funkcjonującą jako samodzielny dokument

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. FILIPIAK-DYLEWSKA, *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gminy*, WNUS, Szczecin 2002, s. 274.



Rys. 2. Obszary finansowe wpływające na budowę strategii finansowania (najistotniejsze podmioty)

Źródło: B. FILIPIAK-DYLEWSKA, *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gminy*, WNUS, Szczecin 2002, s. 275.



Rys. 3. Obszary niefinansowe wpływające na budowę strategii finansowania

Źródło: opracowanie na podstawie: B. FILIPIAK-DYLEWSKA, *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gminy*, WNUS, Szczecin 2002, s. 276.

- opracowanie studium inwestycyjnego (programy i zadania) JST zgodnego ze zgłaszanymi potrzebami; określenie skłonności do podejmowania ryzyka⁸⁾;
- oszacowanie strumieni finansowych niezbędnych do pełnej realizacji zadań własnych, w układzie: zadania własne obligatoryjne (sztywne) bieżące, zadania inwestycyjne, pozostałe zadania własne, inne zadania;
- oszacowanie wpływu (skutków) prowadzenia zadań inwestycyjnych na bieżącą sytuację danej jednostki samorządu terytorialnego w poszczególnych latach;
- ustalenie niedoborów środków finansowych związanych z pełnym wykonaniem zadań własnych;
- ustalenie standingu finansowego jednostki samorządu terytorialnego (często jest to *rating*);
- weryfikacja studium inwestycyjnego (zadań inwestycyjnych) oraz oszacowanie zdolności do wywiązy-

wania się ze zobowiązań na tle założeń procedur sankcyjnych i ostrożnościowych w ujęciach wielowariantowych, w zależności od prognozowanych trendów występujących w otoczeniu;

- ocenę oferty rynkowej finansowania ze wewnętrznego ze szczególnym uwzględnieniem instytucji i dawców kapitału pozabudżetowego o charakterze bezzwrotnym oraz częściowo zwrotnym; studium porównawcze oferowanych warunków instytucji sektora finansowego;
- określenie rzeczywistych potrzeb kapitałowych i ich struktury (w porównaniu z okresem trwania zadań i programów, ich rozmiarem i możliwościami danej jednostki, zmianami w otoczeniu, procedurami ostrożnościowymi);
- budowę wstępnych wariantów strategii finansowania zadań własnych; warianty powinny uwzględniać trendy: optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny;
- określenie skutków wprowadzenia poszczególnych wariantów strategii finansowania do realizacji;
- przyjęcie kryteriów wyboru wariantu najbardziej optymalnego z punktu widzenia realizacji przyjętych celów;
- wybór rozwiązania (wariantu) pod względem dostępności, kosztów z nim związanych, konsekwencji jego zastosowania, możliwości finansowych (obecnych i potencjalnych) itp.

Etap 4. Analiza i weryfikacja wariantu strategii finansowania i innych strategii częściowych (jeżeli występują) w celu ukształtowania rozwiązania zadowalającego (optymalnego w danych warunkach i przy określonych zasobach oraz możliwościach, spójnego z całą strategią). Jest to etap techniczny, zmierzający do zapewnienia spójności i zgodności wszystkich elementów strategii (w tym strategii finansowania). Należy sprawdzić, czy strategia finansowania jest spójna z innymi strategiami częściowymi i strategią ogólną, czy nie występują powtórzenia, błędy. Elementem niezbędnym jest opracowanie zarysu planu działania zmierzającego do weryfikacji strategii finansowania. Działania powinny być przeprowadzone na dwóch

poziomach:

- **oceny trafności wariantu działania** – trzeba zadać tu pytania: o spójność (jakie przyjąć kryterium w wyborze zadań, czy należy ograniczyć się wyłącznie do zadań obligatoryjnych, jak mają być finansowane zadania i jaki jest ich zakres, w jakich proporcjach mają być wykorzystane źródła własne, a w jakiej zewnętrzne źródła zwrotne, czy można w realizacji określonego zadania wykorzystać *outsourcing* i jakie są skutki jego zastosowania, czy założenia strategii finansowania nie powodują konfliktu z innymi strategiami częściowymi itp.), czy zadania są wykonalne, czy rozwiązują rzeczywiste problemy danej społeczności, czy nie powodują ewentualnych konfliktów, czy i w jakim stopniu zaspokoją potrzeby społeczności lokalnej i złagodzą konflikty społeczne w długim okresie, czy nie są zbyt

ryzykowne, czy są realistyczne pod względem przewidywanych wyników, kosztów, terminów realizacji, odroczeń w realizacji i zbilansowania płatności w zmieniających się warunkach?

● **oceny przewidywanych wyników**, czyli kosztów związanych z realizacją strategii na tle przewidywanych rezultatów decyzji strategicznych i oczekiwanych efektów. Koszty powinny być rozumiane szeroko i obejmować wszystkie skutki zmian, na przykład odejście od świadczenia usługi przez daną JST w celu przekazania jej do realizacji innemu podmiotowi, likwidację zadania, zaangażowanie zasobów, spadek zdolności do zaspokajania potrzeb na niezmiennym poziomie, a także koszty oporu wobec zmian, koszty początkowe, efekty wdrożenia nowego zadania, koszty związane z jego utrzymaniem i zapewnieniem świadczenia usług na niezmiennym lub jakościowo wyższym poziomie, możliwości zmiany źródła finansowania. Trzeba również rozważyć wszystkie wydatki pośrednie.

Jeżeli strategia finansowania nie wchodzi w skład strategii ogólnej, należy jeszcze przeprowadzić analizę spójności wszystkich jej elementów. Ta dodatkowa kontrola ma zapewnić prawidłową jej realizację i sprawdzić, czy wszystkie zmienne i elementy zostały uwzględnione.

Etap 5. Realizacja przyjętej koncepcji strategii ogólnej i strategii cząstkowych, w tym strategii finansowania.

Etap 6. Przygotowanie założeń do planu strategicznego w zakresie dotyczącym strategii finansowania, wieloletniego planu inwestycyjnego (WPI) w zakresie zadań i wieloletniego planu finansowego (WPF) w zakresie źródeł finansowania realizacji zadań (jeżeli taki jest plan tworzony); określenie taktyki działań i powiązań oraz wyeliminowanie sprzeczności.

Etap 7. Kontrola wyników, monitoring otoczenia, korekta strategii finansowania i planów działania. Zmiany w strategii ogólnej, finansowania i w planie strategicznym, jeżeli są wymagane.

Budowa strategii finansowania w ujęciu modelowym obejmuje analizę zadań przeszłych, które stanowią podstawę do zrozumienia i diagnozy sytuacji obecnej, co umożliwia budowę prognoz dotyczących przyszłości, które prowadzą do większego stopnia poznania i prawidłowości prognozowania zadań przyszłych, jak również do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń nieoczekiwanych⁹⁾.

Podsumowanie

Strategia finansowania jako strategia cząstkowa strategii ogólnej opiera się na informacjach wykorzystywanych w ramach budowy strategii ogólnej, jak również na specyficznych informacjach dotyczących obszarów finansowych w ujęciu zewnętrznym i wewnętrznym. Pozwala ona na odpowiedź na pytanie: jak sfinansować strategię ogólną, jakie zadania powinny być sfinansowane jako pierwsze, jak również w jakim zakresie jest możliwe sfinansowanie wszystkich zadań. Tym samym istnieje możliwość dokonania weryfikacji celów oraz oceny, czy sposoby ich realizacji są dobre, bo skuteczne, czy też wymagają zmian i w jakim zakresie. Kształtowanie strategii finansowania jest procesem, który może być skuteczny tylko wtedy, gdy działania z nim związane będą kontynuowane i doskonalone.

Funkcjonowanie JST w obliczu funkcjonowania Polski w zjednoczonej Europie wymusi zmianę dotychczasowego podejścia, stosowanych procedur oraz narzędzi w zakresie zarządzania finansami. Dla JST zmiany, mimo że nie wprowadzane ustawami mogą stać się przyczynkiem do walki obywatela-mieszkańca o dostarczenie lepszej jakości dóbr i usług na jego rzecz oraz racjonalizacji gospodarowania publicznymi zasobami pieniężnymi. Jednym z kierunków racjonalizacji jest wprowadzenie podejścia strategicznego w obszarze finansów samorządowych, którego wynikiem powinno być stworzenie strategii finansowania.

W zjednoczonej Europie nie można funkcjonować na bazie starych rozwiązań, a potrzeba racjonalizacji procedur i narzędzi w zakresie zarządzania finansami jest podstawą nie tylko do lepszego funkcjonowania polskich JST na wszystkich szczeblach, ale pozwoli w przyszłości racjonalniej i bardziej efektywnie gospodarować publicznymi zasobami pieniężnymi.

dr hab. Beata Filipiak

profesor Uniwersytetu Szczecińskiego
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

PRZYPISY

- 1) A. CHODYŃSKI, *Zarządzanie rozwojem firmy jako realizacja strategii doskonalenia jakości organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 16.
- 2) Szerzej zob. B. RICHARDSON, R. RICHARDSON, *Business Planning*, Second Edition, London 1993, s. 7–8, *Budżet władz lokalnych*, red. S. OWSIAK, Warszawa 2002, s. 17.
- 3) Zagadnienia dotyczące konkurencji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego omawiane są w: B. FILIPIAK-DYLEWSKA, A. SZEWCZUK, *Finansowe i organizacyjne determinanty wzrostu konkurencyjności polskich miast i gmin*, (w:) Ogólnopolska Konferencja Przedkongresowa PTE w Szczecinie pt. *Konkurencyjność polskiej gospodarki*, Szczecin 2000, s. 27–41, A. BIEN, W. BIEN, *Kalkulacja ceny pieniądza w lokatach, pożyczkach i kredytach*, Warszawa 1996, s. 13–30.
- 4) Szerzej na ten temat A. BIEN, W. BIEN, *Kalkulacja ceny pieniądza w lokatach, pożyczkach i kredytach*, Warszawa 1996, s. 13–30, B. FILIPIAK-DYLEWSKA, A. SZEWCZUK, *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, FnrzUS, Szczecin 2000, s. 296–297, B. FILIPIAK-DYLEWSKA, *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gminy*, WNUS, Szczecin 2002, s. 271–281.
- 5) Art. 28 ustawy z 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 155, poz.1014 z późn. zm.
- 6) Koncepcja budowy strategii powstała na podstawie K. FABIANSKA, J. ROKITA, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 1986, s. 157–169, G. GIERSZEWSKA, M. ROMANOWSKA, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1994, s. 180, M. MARCHESNAY, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1994, s. 160–161. Wchodząca w skład poszczególnych etapów strategii ogólnej koncepcja strategii finansowania powstała na bazie prowadzonych przez autorkę badań. Por. B. FILIPIAK-DYLEWSKA, *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gminy*, WNUS, Szczecin 2002, s. 271–281.
- 7) Szerzej w literaturze przedmiotu kwestię metod budowy strategii opisują: A. ZALEWSKI, M. ZIOŁKOWSKI, *Strategie rozwoju gmin w Polsce*, „Samorząd Terytorialny” 1997, nr 1–2, s. 45–55, B. FILIPIAK-DYLEWSKA, A. SZEWCZUK, *Zarządzanie strategiczne*, FnrzUS, Szczecin 2000, s. 360–362.
- 8) Chodzi tu o wskazanie sfer działań: antyryzyko, ryzyko dopuszczalne, hazard. Szerzej na ten temat Cz.S. NOSAL, *Umysł menedżera*, Wrocław 1993, s. 176. B. FILIPIAK-DYLEWSKA, A. SZEWCZUK, *Zarządzanie strategiczne*, FnrzUS, Szczecin 2000, s. 51–64.
- 9) C.B. HANDY, *Understanding Organisations*, Penguin 1976, s. 14 oraz B. RICHARDSON, R. RICHARDSON, *Business Planning*, Second Edition, London 1993, s. 11.

Nowy model hipermarketu Strategie konkurencji przez jakość w nowoczesnym handlu wielkopowierzchniowym

Tomasz Domański

Wstęp

Strategie konkurencji przez jakość opierają się na stworzeniu nowej, bardziej innowacyjnej formuły sklepu wielkopowierzchniowego. Ta nowa formuła musi uwzględniać oczekiwania konsumentów dotyczące coraz większej potrzeby indywidualizacji i personalizacji obsługi klienta. Przesyt masowością oraz industrializacją handlu – zwłaszcza w rozwiniętych gospodarkach krajów Europy Zachodniej – zachęca do głębszej refleksji nad ewolucją handlu wielkopowierzchniowego. Równocześnie potrzeba eksportu formuły sklepu wielkopowierzchniowego na nowe, bardziej konkurencyjne rynki Europy Środkowej rodzi pytania o model hipermarketu, który będzie tam „przeniesiony”.

„Syndrom dinozaurów”

W kontrowersyjnej ocenie Philippe’a Moattiego¹⁾, dyrektora centrum badawczego CREDOC we Francji, hipermarkety mogą stać się w przyszłości ofiarami „syndromu dinozaurów”. Moatti twierdzi, że hipermarkety, tak jak kiedyś dinozaury, skazane są nieuchronnie na wymarcie. Tak radykalnym stanowiskiem bardzo naraża się szefom międzynarodowych sieci handlowych. Jego teza jest jednak formułowana bardziej z punktu widzenia „ekonomisty zajmującego się handlem”, aniżeli specjalisty od zarządzania hipermarketami. W książce *L’Avenir de la grande distribution* na temat przyszłości sklepów wielkopowierzchniowych, Moatti prezentuje pogląd, że hipermarket jest prostym rozwinięciem fordyzmu, opartym na połączeniu masowej produkcji z masową konsumpcją. Hipermarket w swej rdzennej postaci miał bowiem, dzięki obniżce kosztów zaopatrzenia oraz kosztów sprzedaży, przyczynić się do demokratyzacji procesu konsumpcji i ułatwić konsumentom dostęp do wielu produktów. Moatti uważa, że koncepcja industrialna ery fordyzmu przechodzi od wielu lat poważny kryzys. Należy się więc spodziewać jej nieuchronnego załamania i to także w odniesieniu do wielkopowierzchniowego handlu. W jego ocenie, w krajach zachodnich hipermarkety uniknęły do tej pory upadku tylko dlatego, że nie udało im się do końca zniszczyć drobnego handlu. Według Moattiego, większość dyrekcji dużych grup handlowych, tak jak to było w przeszłości z dinozaurami, nie zauważyła dostatecznie wcześniej, że oczekiwania konsumentów uległy radykalnej zmianie.

W czasie, gdy otoczenie rynkowe sklepów wielkopowierzchniowych podlegało istotnym zmianom, sama formuła hipermarketu nie przeszła – według Moattiego – wystarczającej ewolucji. W jego opinii dyrekcje wiodących sieci hipermarketów muszą poważnie zastanowić się nad tym, czy proponowana przez nich formuła sklepu wielkopowierzchniowego ma odpowiadać wszystkim nabywcom, czy też spełniać oczekiwania wybranej grupy. Jest to klasyczny dylemat marketingowy, dotyczący pozycjonowania produktu. Chcąc „podość się wszystkim” ryzykujemy, że proponowana przez nas formuła może nie zdobyć niczyjej akceptacji.

Eksport hipermarketów do krajów rozwijających się

W ocenie Moattiego ratunkiem dla przetrwania formuły hipermarketu jest jej eksport do krajów, w których poziom rozwoju handlu odpowiada warunkom Europy Zachodniej sprzed 20–30 lat. Silnie rozdrobniona struktura handlu służy bowiem dobrze stosowaniu w praktyce koncepcji fordyzmu.

Wydaje się jednak, że analiza ta jest nieco uproszczona. Choć prawdą jest, że kraje Europy Środkowo-Wschodniej stanowią dobry rynek dla eksportu formuły hipermarketu, to wyraźnie należy podkreślić, że eksportowana koncepcja nie może być dawną formułą z lat 60. czy 70. ubiegłego wieku. Obecna formuła zachodniego hipermarketu, eksportowana do krajów Europy Środkowej musi być bardzo innowacyjna i uwzględniać nie tylko te zmiany, które już się dokonały w handlu w ciągu ostatnich 30 lat, lecz również i te, których należy się spodziewać w ciągu nadchodzących 10–15 lat. Paradoksalnie więc, eksport formuły hipermarketu wymusza jej dalszą ewolucję i poszukiwanie nowych, wcześniej nie wykorzystywanych rozwiązań. Prosty eksport dawnej formuły hipermarketu byłby nieuchronnie narażony na rynkową porażkę.

W przypadku hipermarketów eksport staje się symulatorem procesów innowacyjnych, których wiele zagranicznych sieci nie mogło lub nie musiało wdrażać przez ostatnie 10–15 lat. Brak możliwości wdrażania tych innowacji wynikał w dużym stopniu z „petryfikacji” formuły hipermarketu, ukształtowanej przeważnie na przełomie lat 60. i 70. XX w. i nie podlegającej następnie istotnym zmianom. Wynikało to zarówno z braku możliwości konstrukcji nowych obiektów na nasyconych rynkach krajów Europy Zachodniej, jak również

ze słabszych wymagań ze strony mniej konkurencyjnych rynków Ameryki Łacińskiej.

Wejście na bardzo konkurencyjne rynki Europy Środkowej niewątpliwie mobilizuje wiele wiodących światowych sieci do poszukiwania bardziej innowacyjnych rozwiązań, wdrażanych w krótkim lub średnim okresie.

Cykl życia hipermarketu w krajach Europy Zachodniej

Wydaje się, że tezy formułowane przez Moattiego są tylko częściowo słuszne. Odnosi się to jedynie do dojrzałych rynków zachodnich, takich jak Francja, gdzie bardzo intensywny rozwój hipermarketów w latach 60. i 70. przyhamował następnie na długie lata głębszą refleksję nad tą formą handlu. Wynikało to niewątpliwie z silnej dominacji hipermarketów nad innymi formami handlu. Innowacje w handlu zostały „zagłuszone” lub przytłumione przez nadmierny rozwój hipermarketów, który nastąpił w zbyt krótkim okresie. Ponadto relatywny brak konkurencji zagranicznej nie stymulował innowacji. Taka sytuacja potwierdza jedynie tezę, że bardzo szybkie i wyraźnie zdominowanie rynku przez jedną formę handlu (tutaj hipermarkety) prowadzi nieuchronnie do pewnej nierównowagi i wpływa zdecydowanie negatywnie na proces innowacji. We Francji na przykład ta nierównowaga osłabiła w szczególności proces tworzenia sklepów dyskontowych. Ich rozwój był możliwy dopiero w drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku, na skutek szerszego włączenia się w proces inwestycyjny niemieckich sieci dyskontowych. Zakładając, że po każdej epoce bezkrytycznej aprobaty danej formuły handlu następuje okres jej negacji, należy niewątpliwie spodziewać się, że faza postfordyzmu doprowadzi zarówno do ewolucji hipermarketu, jak również do rozwoju innych form handlu.

Epoka postfordyzmu, przez odwołanie się do nowej wiedzy i do nowych umiejętności, zmusi dyrekcje sieci hipermarketów do przeformułowania wcześniejszej, czysto „przemysłowej” koncepcji sklepu. W przypadku hipermarketu ta nowa wiedza będzie musiała zdecydowanie szerszej niż dotychczas odwołać się do budowania nowych relacji z klientem i do znajdowania nowych rozwiązań problemów, z którymi tenże klient może spotykać się w procesie zaspokajania swych potrzeb konsumpcyjnych. Tak rozumiana misja przedsiębiorstwa handlowego wymagać będzie od sieci hipermarketów nowego spojrzenia na klienta. W tym podejściu niska cena produktu przestanie być jedynym i najważniejszym zarazem wyróżnikiem strategii hipermarketu.

Nowe spojrzenie na klienta

Wodniesieniu do zachowań klientów, epoka postfordyzmu zakłada bardzo wyraźny zwrot ku indywidualizmowi. Ph. Moatti mówi wręcz o „spersonalizowanej konsumpcji masowej”. Personalizacja konsumpcji masowej odwołuje się bardziej do podmiotowości jednostki w procesie umasowionej konsumpcji. Jest to pytanie o możliwość dostrzeżenia jednostki oraz o potrzebę zapewnienia jej indywidualnej obsługi. Rodzi się więc zasadnicze pytanie o możliwość pogodzenia masowości konsumpcji z indywidualizacją podejścia do klienta.

Należy się więc zastanowić się nad tym, jak w ramach masowego handlu znaleźć oryginalną formułę na personalizację podejścia do klienta. W ocenie Moattiego formuła hipermarketu w swej istocie wyklucza lub bardzo zawęża możliwość personalizacji podejścia do klienta. Jak wiemy, dyrekcje wielu sieci hipermarketów, choć próbowały poszerzać gamę wyrobów, to nie potrafiły dokonać segmentacji oraz zróżnicowania struktury swej oferty. Błędem dyrekcji sieci jest więc stosowanie koncepcji marketingu niezróżnicowanego, opierającego się na „chęci dotarcia do wszystkich klientów”, bez zauważania ich wewnętrznego zróżnicowania.

Obszar możliwych dostosowań formuły hipermarketu do oczekiwań klienta jest ciągle szeroki i może opierać się na wykorzystaniu różnych działań marketingowych. Dotyczy to zarówno kompozycji samej gamy produktów, jak też zróżnicowania pozycjonowania cenowego, wzbogacenia działań merchandisingowych, poszerzenia doradztwa oraz zakresu informacji udzielanych klientom. Można założyć, że w zgodzie z nową tendencją postfordyzmu hipermarket będzie ulegał wewnętrznej dywersyfikacji. Proces ten polegać będzie na „rozbijaniu” tych wszystkich elementów, które tworzyły wrażenie jednolitej, przemysłowej „fordowskiej koncepcji handlu wielkopowierzchniowego”.

W szczególności należy przewidywać dalszą dywersyfikację gamy produktów oraz wzbogacenie oferty o nowe usługi dla klientów. Indywidualizacja podejścia do klienta będzie dokonywać się także za pośrednictwem usług finansowych (kredyty konsumpcyjne, karty stałych klientów). Ceny produktów ulegać będą dalszemu zróżnicowaniu (niskie i średnie ceny). W procesie komunikowania się z klientem należy spodziewać się jeszcze większej indywidualizacji komunikowania się z wybranymi grupami klientów. Nowe techniki merchandisingu będą służyły do zerwania z monotonią sklepów wielkopowierzchniowych. Przy stosowaniu atmosfery sklepu coraz częściej odwołuje się do zmysłów i wrażeń nabywców, przez konsekwentne zróżnicowanie koloru, oświetlenia oraz materiałów wykorzystywanych do aranżacji stoisk i do ekspozycji produktów. Doradztwo dla klientów podlegać będzie dalszej indywidualizacji. Podstawą tych działań będzie rozwój baz danych o klientach (karty stałych klientów).

Najnowsze strategie innowacyjne hipermarketów można określić jako próbę twórczej imitacji konkurentów. Hipermarket, chcąc pozostać atrakcyjną formułą sprzedaży, musi ewoluować, naśladując swych głównych konkurentów. Należą do nich zwłaszcza wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne i domy towarowe. Tak jak zaznaczyliśmy wcześniej, presja oczekiwań konsumentów powoduje, że oferta hipermarketów musi sprawiać wrażenie coraz bardziej zindywidualizowanej i odchodzącej od masowości i standaryzacji.

Konkurencja z wielkopowierzchniowymi sklepami specjalistycznymi

W przypadku najnowszych realizacji francuskiej sieci Carrefour zauważa się zarówno w Polsce, jak i we Francji²⁾ wprowadzanie wielu innowacji umożliwiających sieci większe upodobnienie się do filozofii działania wielkopowierzchniowych

sklepów specjalistycznych. Wśród tych działań należy wymienić przede wszystkim powszechne stosowanie koncepcji „mikroświatów”, która polega na oferowaniu klientom gamy produktów na ściśle wyodrębnionej specjalistycznej przestrzeni.

W krajach Europy Zachodniej, a zwłaszcza we Francji, która jest ojczyzną hipermarketów, obserwuje się powolny, choć zauważalny, spadek popularności tej formy handlu. Można powiedzieć, że „jednym z głównych problemów hipermarketów jest fakt, że ta forma handlu detalicznego została wymyślona przez mężczyzn, podczas gdy 80% jej klientów stanowią kobiety”³⁾. Równocześnie we Francji w ciągu ostatnich 20 lat (1980–2000) zauważono, że średni czas pobytu klienta na zakupach w hipermarkecie zmniejszył się z 90 do 40 minut⁴⁾. Tradycyjna formuła hipermarketu zlokalizowanego na peryferiach miast ulega obecnie w Europie Zachodniej wyraźnej erozji. Współczesny klient korzysta coraz częściej z oferty sklepów dyskontowych oraz sklepów sąsiedzkich.

Konieczność „wzbogacenia” klasycznej formuły „industrialnego” hipermarketu jest szczególnie silnie odczuwana w Niemczech, gdzie sieć hipermarketów Real próbuje wdrażać „francuski model hipermarketu”, oferując klientom szerszy wybór produktów, przyjemniejszą atmosferę zakupów i większą, bardziej wygodną dla klientów powierzchnię sprzedaży (9500 m²)⁵⁾. W Niemczech klasyczne hipermarkety Real podlegają bardzo silnej konkurencji ze strony sieci dyskontowych i odczuwają wyraźną potrzebę modernizacji dotychczasowej formuły sklepu. W ocenie francuskich ekspertów⁶⁾ do najważniejszych wyzwań, przed którymi stoją dyrekcje francuskich hipermarketów, w 40 lat od utworzenia pierwszych tego rodzaju sklepów (1963), należą obecnie: pilne dostosowanie się do nowych oczekiwań konsumentów, odświeżenie tradycyjnej formuły sklepu, lepsze wykorzystanie narzędzi marketingowych, przeorganizowanie działu z artykułami żywnościowymi (umożliwienie klientom robienia szybszych zakupów), wzmocnienie pozycji strategicznej w grupie produktów nieżywnościowych (artykuły do majsterkowania, ogrodu, tekstylia itd.), rozwój marek własnych, pogłębienie strategii różnicowania oferty, poszukiwanie synergii między różnymi formatami sklepów zarządzanymi przez grupę, dalszy rozwój na arenie międzynarodowej, poprawa wizerunku sklepu.

Bardzo mocno akcentowane jest również wyzwanie polegające na poszerzeniu gamy usług oferowanych klientom. Przykładowo we Francji sieci hipermarketów oferują obecnie swym klientom coraz szerszą gamę usług ubezpieczeniowych⁷⁾.

Zakończenie

Najnowsze strategie hipermarketów są próbą twórczego naśladowania głównych konkurentów, czyli wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych i domów towarowych. Presja oczekiwań konsumentów powoduje, że oferta hipermarketów musi sprawiać wrażenie coraz większej indywidualizacji i odchodzenia od masowości i standaryzacji.

Najnowsze obiekty francuskiej sieci Carrefour, zrealizowane zarówno w Polsce, jak i we Francji⁸⁾ świadczą o wprowadzaniu wielu innowacji, umożliwiających większe upodobnienie się hipermarketów do

filozofii działania wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Wśród tych działań należy wymienić przede wszystkim powszechne stosowanie koncepcji „mikroświatów”, polegającej na oferowaniu klientom na ściśle wyodrębnionej przestrzeni specjalistycznej gamy produktów. Obok bardziej atrakcyjnej ekspozycji, na stoiskach wyraźnemu wzmocnieniu podlega także rola doradców klienta. Jest to przełom w stosunku do tradycyjnej formuły, bardzo oszczędnej w zakresie zatrudniania specjalistycznych sprzedawców i doradców.

Nowoczesny *merchandising*, w połączeniu ze zindywidualizowanym doradztwem dla klienta, przekształca „mikroświaty” w minisklepy specjalistyczne, oferujące określoną gamę wyrobów. Ponadto dostrzeżenie się w przypadku wielu mikroświatów rozwój marketingu partnerskiego, polegającego na ścisłej współpracy z wiodącymi dostawcami. Koncepcja mikroświatów jest często efektem inspiracji pochodzących od dostawcy. Na tej zasadzie L'Oréal nie tylko współtworzy mikroświat artykułów kosmetycznych sieci Carrefour, ale tworzy warunki dla spójnej ekspozycji gamy nowych produktów oraz uczestniczy aktywnie w tworzeniu systemu testowania nowych produktów i w szkoleniu personelu pełniącego rolę doradców klienta.

W procesie poszukiwania przewagi konkurencyjnej sieci handlowe odwołują się coraz częściej do polityki unikatowego projektowania przestrzeni handlowej. Wzornictwo oraz wartość dodana, związane z oryginalnością zaprojektowania sklepu oraz poszczególnych stoisk (mikroświatów), stają się ponadto czytelnym elementem pozycjonowania sieci. Podstawowym problemem innowacji handlowych, opierających się na oryginalnym wzornictwie, jest jednak nietrwałość tego typu przewagi konkurencyjnej. Innowacje w tym zakresie są bowiem bardzo szybko kopiowane przez konkurentów z grupy sklepów wielkopowierzchniowych. Mamy tutaj do czynienia z dialektycznym modelem⁹⁾ ewolucji formuł sprzedaży. Model ten polega na kopiowaniu innowacji wprowadzonych przez konkurenta i tym samym anulowaniu jego przewagi konkurencyjnej związanej z efektem innowacyjnym.

prof. dr hab. Tomasz Domański
Katedra Marketingu Międzynarodowego
i Dystrybucji, Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- 1) J. PARIGI, *L'hyper risque d'être victime du syndrome du dinosaure* – wywiad z Ph. Moatti, „LSA” nr 1766 z 2 maja 2002, s. 11.
- 2) J. GARNIER, *Carrefour Sénart, l'hyper qui joue les spécialistes*, „LSA” nr 1779/5, wrzesień 2002, s. 64065.
- 3) Por. „Marketing à la Une” nr 7/2002, s. 15.
- 4) Por. „Marketing”, *Négocia* nr 74/2002.
- 5) Por. *En Allemagne, Real teste l'hypermarché à la française*, „LSA” nr 1843/15 I/2004, s. 35.
- 6) Por. „LSA” nr 1816/29 V 2003.
- 7) Por. „LSA” nr 1709/8 II 2001, s. 2.
- 8) J. GARNIER, *Carrefour Sénart, l'hyper qui joue les spécialistes*, „LSA” nr 1779/5, IX 2002, s. 64065.
- 9) Por. D. BAUHAIN-ROUX, J. LACOEULIHE, *Politique de design et stratégies de positionnement dans les enseignes de distribution*, „Décisions Marketing” nr 17/Mais–Aôut 1999, s. 27 oraz T.J. MARONICH, B.J. WALKER, *The Dialectic Evolution of Retailing*, George State University, Atlanta, 1974, s. 147, cyt. za: D. BAUHAIN-ROUX, J. LACOEULIHE, *Politique de design et stratégies de positionnement dans les enseignes de distribution*, „Décisions Marketing” nr 17/Mais–Aôut 1999, s. 27.

Klasyfikacje projektów informatycznych w kontekście ich efektywności

Aleksander Lotko

Wprowadzenie

Faktem jest, że inwestycje w rozwiązania informatyczne wspomagające biznes, zwłaszcza na poziomie strategicznym, charakteryzują się dużymi trudnościami w wymiernym określeniu tak kosztów, jak i korzyści. Wynika to z ogromnego znaczenia zasobów niematerialnych i nieuchwytnych efektów. Zdaniem autora problematyka wiarygodnej i kompleksowej oceny rzeczywistych efektów informatyzacji należy obecnie do najtrudniejszych i najpilniejszych zadań na polu matematyki finansowej. Szacuje się, że jedynie około 18% organizacji bada efektywność rozwiązań informatycznych (w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej) przy użyciu miar finansowych, przy czym prawdopodobieństwo użycia narzędzi formalnych rośnie wraz ze wzrostem wielkości organizacji i/lub budżetu przeznaczanego na projekt informatyczny [Edwards 2003]. W obszarze tym zalecane są następujące poczynania [Edwards 2003, Lotko 2003]:

- rozwiązania informatyczne muszą być zdeterminowane strategią biznesową i pełnić wobec nich jedynie służebną rolę (choć nieraz otwierają nowe możliwości), a nie odwrotnie – wydatki na technologie informatyczne muszą być uzasadnione zgodnością z wymogami biznesu,
- należy szacować zwrot z inwestycji informatycznych; wskaźniki te są często niedoceniane.

Efektywność a wydajność w projektach informatycznych

W informatyce efektywnością nazywa się relację pomiędzy całkowitym nakładami a efektami, a ocena efektów ujęta jest w użyteczności, czyli próbie odpowiedzi na pytanie, czy potrzeby informacyjne użytkowników systemu informatycznego zostały zaspokojone [Kisielnicki 1993].

Należy dokonać wyraźnego rozróżnienia efektywności od wydajności [Pańkowska 2001]. O ile wydajność jest pożądanym celem organizacji, bycie wydajnym nie zawsze oznacza, że jest się efektywnym. Wydajność przedsięwzięć informatycznych jest definiowana jako poszukiwanie sposobności redukcji kosztów wykonania poszczególnych procesów lub zadań na poziomie operacyjnym. Nie oznacza radykalnej zmiany celów zadań i procesów, które są realizowane, ale zmierza do ich realizacji po niższych kosztach. Korzyści można więc obserwować przede wszystkim

w zakresie redukcji lub przemieszczenia kosztów [Fitzgerald 1998]. Wydajność jest tu więc tożsama z efektywnością operacyjną, a także, w pewnym zakresie, finansową. Natomiast podstawowym celem określania efektywności przedsięwzięć informatycznych nie jest prosta redukcja kosztów wykonania obecnych zadań, ale identyfikowanie sposobów wykonania zadań, które w lepszy sposób pozwolą osiągnąć pożądane rezultaty ekonomiczne, doprowadzą do wzrostu dochodów czy lepszej obsługi klientów. W takim znaczeniu efektywność nie ogranicza się do kryteriów wydajnościowych, ale jest poszukiwaniem sposobów poprawy funkcjonowania całej organizacji [Pańkowska 2001]. To podejście dotyczy więc wydajności rynkowej i rozwojowej, a także finansowej.

Zatem wydajność związana jest ze sposobem wykonywania zadań, efektywność zaś dotyczy samego zadania w kontekście całej organizacji. Ocena efektywności przedsięwzięć powinna być oparta na kryteriach takich, jak wzrost funkcjonalności, wyższa jakość, poprawa pozycji konkurencyjnej. Ocena efektywności to ocena uzyskania pożądanego efektu czy osiągnięcia zamierzonego celu, uwzględniająca związane z tym nakłady [Pańkowska 2001]. Efektywność jest oceniana tym wyżej, w im większym stopniu zrealizowano zamierzenia czy osiągnięto cel. Jeśli efekty i nakłady dają się wyrazić w tych samych jednostkach, to można je porównać i stwierdzić, czy osiągnięte efekty przewyższają nakłady, a więc czy przedsięwzięcie jest opłacalne. Jest to tzw. efektywność bezwzględna, w przeciwieństwie do efektywności względnej, polegającej na porównaniu z inną organizacją lub z normą (*benchmarking*).

Efektywność informatyzacji jest definiowana w kategoriach nakładów i wynikających z wdrożenia strategii organizacji oraz jej strategii informatyzacji. Przyjmuje się, że dana funkcja systemu informatycznego jest użyteczna i wykonywana poprawnie, jeżeli jej efekt przyczynia się do osiągnięcia celu organizacji jako całości, czyli lepszego zarządzania, przy założeniu wewnętrznej zgodności celów gospodarczych. Ocena inwestycji w technologie informatyczne nie jest zadaniem nowym. Próby szacowania kosztów i efektów informatyzacji podejmowane były od początków automatyzacji przetwarzania informacji gospodarczych. Inwestycje w systemy informatyczne powinny być przedmiotem badań z następujących powodów [Pańkowska 2001]:

- zwiększa się część budżetu organizacji przeznaczana na rozwiązania informatyczne;

- inwestycje w informatykę często nie są postrzegane jako istotnie powiązane z dochodami i zyskiem, stąd związek ten należy silniej wyeksponować;
- istotna część wydatków na technologie informatyczne podlega kapitalizacji;
- użytkownicy żądają ciągłej gotowości systemów informatycznych, co wymaga specyfikacji miar oceny poziomu usług informatycznych.

Można sklasyfikować trzy główne nurty oceny przedsięwzięć informatycznych [Kasprzak 2003]:

- nurt techniczno-funkcjonalny, który zakłada, że skutki inwestycji w systemy informacyjne są krótkookresowe i nie mają związku ze strategią biznesu; założenia tego nurtu są poprawne w stosunku do prostych systemów automatyzacji;
- nurt ekonomiczno-finansowy, który traktuje inwestycje w informatykę jako inwestycje skierowane na wzrost efektywności biznesu lub rozszerzenie jego pola; ocena przesuwana tu od projektu traktowanego w izolacji do jakości jego produktów lub świadczonych usług na rzecz klientów wewnętrznych i zewnętrznych; można tu stosować m.in. techniki ocen projektów wywodzące się z zarządzania wartością;
- nurt możliwych interpretacji, wynikający ze specyfiki inwestycji informatycznych; uwzględnia on cały cykl życia projektu, łącznie z nakładami i korzyściami w jego trakcie, a nacisk kładziony jest na kontekst decyzyjny, w jakim projekt występuje.

W tabeli podano zestawienie trzech nurtów oceny projektów informatycznych.

Klasyfikacje projektów informatycznych ze względu na efektywność

W ewolucji technologii informacyjnych oraz ich wpływie na organizacje gospodarcze wyróżnia się pięć fal innowacyjnych [Kasprzak 2003]:

- fala redukcji kosztów; początkowe zastosowania informatyki w biznesie ukierunkowane były na wzrost produktywności i redukcję kosztów poprzez automatyzację procesów,

- fala wywołująca wzrost efektywności inwestycji dzięki lepszemu wykorzystaniu zasobów,
- fala ulepszeń (rozwoju nowych produktów i usług); technologie informacyjne służyły do generowania nowych produktów i linii biznesowych, informatykę ukierunkowano na funkcje zewnętrzne organizacji: marketing, dystrybucję i obsługę klientów,
- fala wspierająca procesy decyzyjne; związana jest z wdrażaniem systemów wspomagających zarządzanie,
- fala wspierająca relacje z klientami; informatyka wkracza tu na teren bezpośredniej komunikacji z klientami i powoduje restrukturyzację całych sektorów, notuje się nowy typ strategii skierowanych na klienta: marketing partnerski i zarządzanie relacjami z klientem; dominujące znaczenie mają techniki komunikacji sieciowej.

Dwie pierwsze fazy nastawione były na oszczędności i wynikały ze strategii redukcji kosztów, lecz nie podejmowano wówczas tematu wzrostu organizacji i korzyści strategicznych wynikających z zastosowania informatyki. Od fazy trzeciej zaczęto się kierować względami korzyści strategicznych organizacji.

Ostatnia dekada XX wieku przyniosła ogromny wzrost nakładów na biznesowe zastosowania informatyki. Fascynacja możliwościami oferowanymi przez nowe technologie prowadziła często do podejmowania decyzji o ograniczonej racjonalności. Często argumentem przemawiającym za kupnem danego rozwiązania było jego nabycie przez konkurencję. Podejście to prowadziło do zakupów rozwiązań modnych, często nie sprawdzonych, nieraz do wdrożeń oderwanych od rzeczywistości biznesowej i nieuzasadnionych ekonomicznie. Koniec *boomu* internetowego pociągnął za sobą znacznie większą ostrożność inwestorów [Janowski 2003]. Obecnie wiele organizacji traktuje informatykę tak samo, jak inne inwestycje. Informatyka jest zmuszona rywalizować o środki finansowe z produkcją, sprzedażą, czy marketingiem. Takie podejście weryfikuje znaczenie rozwiązań informatycznych w organizacji [Janowski 2003]. Jednocześnie inwestycje w rozwiązania informatyczne stanowią dziś w znacznym stopniu o konkurencyjności biznesu. Zajęcie dobrej

Tab. Porównanie trzech nurtów oceny projektów informatycznych [Serefeimidis 2001]

Wymiar	Nurt		
	techniczno-funkcjonalny	ekonomiczno-finansowy	możliwych interpretacji
Cel	Sprawność techniczna, kontrola zasobu informatycznego, koszty utrzymania systemu	Jakość i stopień wykorzystania systemu i skutków jego wprowadzenia	Rozwiązania wrażliwe na kontekst, uczenie się organizacji
Przedmiot oceny, stosowane kryteria	System informatyczny, automatyzacja, redukcja kosztów	Produkt systemu informatycznego: produktywność, wartość firmy, satysfakcja użytkowników	Portfele systemów informatycznych, pomiary efektów pośrednich
Horyzont czasowy	<i>Ex ante</i> i <i>ex-post</i> inwestycji, cykl życia systemu	<i>Ex ante</i> i <i>ex-post</i> w relacji do cyklu życia systemu	Ciągłe zarządzanie efektami
Rola ludzi w procesie oceny	Ekspertcy informatyki	Ekspertcy informatyki, menedżerowie finansowi	Uczestnicy procesu oceny, wewnętrzni i zewnętrzni odbiorcy usług informatycznych
Stosowana metodologia	Związana z jakością i kosztami	Orientacja ekonomiczna, finansowa i behawioralna	Rozwój metametodologii
Założenia	Efektywność kosztowa	Efektywność systemowa	Rozumienie problemu

pozycji rynkowej i konkurowanie na nowych rynkach jest właściwie niemożliwe bez posiadania stosownych systemów informatycznych. Inwestycje w technologie informatyczne można pogrupować następująco [Pańkowska 2001]:

- inwestycje bezwzględnie konieczne, np. wymagane normami prawnymi, jak systemy finansowo-księgowo, rozliczeń ZUS itp.;
- inwestycje dla poprawy wykonania, np. wyposażenie agentów ubezpieczeniowych w przenośne komputery w celu umożliwienia pracy poza biurem;
- inwestycje przewagi konkurencyjnej, polegające na implementacji innowacyjnych, unikalnych rozwiązań;
- inwestycje infrastruktury, np. w urządzenia telekomunikacyjne, sieci komputerowe;
- inwestycje badawcze, np. w narzędzia wspomagania budowy oprogramowania użytkowego.

Z kolei z punktu widzenia konkurencyjności rozwiązań można mówić o trzech grupach systemów informatycznych dla biznesu. Różnią się one ryzykiem wdrożenia i zakresem oferowanych korzyści. Podział ten obejmuje [Gruchman 2003]:

- systemy awangardowe, które służą pionierskim organizacjom do zdobywania zdecydowanej przewagi konkurencyjnej (dziś zaliczyć tu można sklepy internetowe czy publiczne rynki elektroniczne);
- systemy konkurencyjne, które mogą znacząco polepszyć wyniki organizacji i wzmocnić jej pozycję w macierzystym sektorze (należą tu np. systemy zarządzania łańcuchem dostaw, hurtownie danych, systemy zarządzania relacjami z klientem);
- systemy konwencjonalne, których zastosowanie jest koniecznością i które funkcjonują w większości organizacji, przede wszystkim przyczyniając się do redukcji kosztów procesów informacyjnych (są to najczęściej systemy transakcyjne).

Wdrożenia systemów awangardowych niosą ze sobą duże ryzyko, a korzyści są niepewne (systemy te nie zawsze się sprawdzają). Z kolei systemy konwencjonalne są immanentnym elementem struktury informacyjnej organizacji. W związku z tym sugeruje się [Gruchman 2003], aby uwaga organizacji koncentrowała się na wdrażaniu systemów konkurencyjnych, ze względu na korzystną relację pomiędzy ryzykiem a korzyściami. Spostrzeżenie to dotyczy więc także informatycznego wspomagania centrum kontaktu z klientem.

Wprowadza się też alternatywne podziały. Przykładowo można zdefiniować [Lin, Pervan 2001]:

- systemy strategiczne – płynące z nich korzyści są rezultatem innowacji i zmian w prowadzeniu biznesu, pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej;
- podstawowe systemy operacyjne – korzyści z ich stosowania sprowadzają się do bardziej efektywnego przebiegu procesów w organizacji;
- systemy wspomagające – ich celem jest redukcja kosztów poprzez intensyfikację działań (większa sprawność);
- systemy wysokiego potencjału – ich implementacja wiąże się ze znacznym ryzykiem, aktualnie nie są stosowane i mogą być rozważane jak fragment obszaru badawczego organizacji.

Proponuje się także podział systemów informatycznych na [Lin, Pervan 2001]:

- projekty obowiązkowe, wynikające ze stanu zaawansowania informatyzacji w sektorze,

- projekty podwyższające sprawność (skuteczność) działania,
- inwestycje bezpośredniego znaczenia konkurencyjnego,
- inwestycje w infrastrukturę informatyczną,
- inwestycje w badania dotyczące informatyki (narzędzia wspomagające modelowanie itp.).

Efektywność systemów informatycznych a konkurencyjność organizacji

W kontekście rozważań nad konkurencyjnością systemów informatycznych i traktowania informatyki jako inwestycji ważny jest fakt, że istnieją dziś trzy główne obszary, w których obserwuje się dyskusje nad rolą informatyki w biznesie. Są to [Kubat 2003]:

■ Traktowanie informatyki jako inwestycji; sprawdzanie, czy wdrażane rozwiązania rzeczywiście wspomagają w sposób efektywny procesy organizacji, czy przynoszą pożądane efekty ekonomiczne w postaci wzrostu zysków lub ograniczania kosztów. Jest to bardzo ważny kierunek badań nad rolą informatyki w biznesie. Chodzi tutaj o zharmonizowanie technologii informatycznych ze strategią organizacji oraz wybór właściwych rozwiązań.

■ Współpraca z dostawcami technologii i usług, obejmująca *outsourcing*, profesjonalizację organizacji projektów, organizację wsparcia technicznego itp.

■ Zarządzanie infrastrukturą i technologią informatyczną, a więc kwestie związane z racjonalizacją kosztów technologii informatycznej, integracją systemów, zapewnieniem bezpieczeństwa, zarządzaniem danymi, zarządzaniem wydajnością itp.

Szczególne znaczenie ma wybór rozwiązania informatycznego. Waga tej decyzji wynika z faktu, że wdrażane rozwiązania wpływają również na strategiczne podejście organizacji do zarządzania kontaktami z klientami w dłuższej perspektywie czasowej. Istotność tej decyzji pociąga za sobą wymagania wobec jej właściwego uzasadnienia i oszacowania skutków na wszystkich szczeblach zarządzania. Kluczową kwestią pozostaje dostosowanie zasobów technologicznych i innych do rzeczywistych potrzeb biznesowych oraz efektywne nimi zarządzanie w celu zapewnienia maksymalnego zwrotu z inwestycji [Lotko 2003]. Wybór najlepszego sposobu realizacji przedsięwzięcia informatycznego jest podstawowym warunkiem końcowego sukcesu. W fazie strategicznej rozważanych jest często kilka rozwiązań, z których następnie wybiera się jedno. Należy ponadto pamiętać, że istnieją dwa podstawowe źródła trudności w porównywaniu tych rozwiązań [Jaszkiwicz 1997]:

- wielość celów przedsięwzięcia, czyli wielość kryteriów oceny porównywanych rozwiązań,
- niepewność, czyli fakt niemożliwości precyzyjnej oceny spodziewanych rezultatów wyboru danego rozwiązania.

Podsumowanie

Cłoność czynników związanych z wyznaczeniem ekonomicznych efektów zastosowań informatyki można podzielić na dwie grupy [Pańkowska 2001]:

- czynniki koncepcyjne, modelowe, których celem jest określenie *rodzajów* skutków ekonomicznych,

• czynniki rachunkowe, zmierzające do oceny wyróżnionych uprzednio skutków, czyli wyrażenia ich w wielkościach liczbowych.

Powyższy umowny podział podkreśla znaczenie dwóch grup czynników, nie oznaczając faktycznej możliwości ich rozgraniczenia (w praktyce druga grupa stanowi instancje – konkretne wystąpienia – czynników z grupy pierwszej).

Ocena efektywności informatyzacji wymaga rozwoju metod oceny i ustalenia przesłanek oceny oraz celu badania. Ogólnie, organizacje zmierzają ku temu, aby posługiwać się jak najbardziej obiektywnymi ocenami. Można przyjąć, że do wygenerowania oceny obiektywnej przyczynia się zastosowanie metod proceduralnych, czyli takich sposobów wnioskowania, w których decydent pozwala metodzie (lub narzędziu) na wskazanie decyzji. W rezultacie za najbardziej efektywne zostaje uznane przedsięwzięcie o najwyższej randze pewnego parametru ilościowego. Decydent ustala tu procedurę jako serię operacji na danych (modelu). Procedura redukuje złożoność charakterystyk przedsięwzięcia i sprowadza wnioskowanie o efektywności do jednej miary [Pańkowska 2001]. Proponowane klasyfikacje systemów informatycznych ze względu na ich efektywność powinny umożliwić lepsze koncepcyjne, holistyczne rozumienie efektów, jakie niosą wdrożenia informatyki w organizacji i tym samym umożliwić następnie racjonalne przeprowadzenie takiej procedury.

dr Aleksander Lotko

Politechnika Radomska, Wydział Ekonomiczny

BIBLIOGRAFIA

- [1] EDWARDS J., *Jak tam, panie dyrektorze, z ROI informatyki* (wyciąg z raportu Getronics, IDG Research i CXO), „CXO” 3/2003.
- [2] FITZGERALD G., *Evaluating Information Systems Projects: A Multidimensional Approach*, „Journal of Information Technology” 11/1998.
- [3] GRUCHMAN G., *Między awangardą a standardem*, „CXO” 3/2003.
- [4] JANOWSKI A., *Księgowość, kadry, informatyka*, „CXO” 7/2003.
- [5] JASZKIEWICZ A., *Inżynieria oprogramowania*, Helion, Gliwice 1997.
- [6] KASPRZAK T., *Biznes i technologie informacyjne. Perspektywa integracji strategicznej*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003.
- [7] KISIELNICKI J., *Informatyczna infrastruktura zarządzania*, PWN, Warszawa 1993.
- [8] KUBAT M., *Spodziewana zmiana akcentów*, „CXO” 3/2003.
- [9] LIN Ch., PERVAN G., *A Review of IS-IT Investment Evaluation and Benefits Management Issues, Problems and Processes*, [w:] W.V. GREMBERGEN (red.), *Information Technology Evaluation Methods and Management*, Idea Group Publishing, London 2001.
- [10] LOTKO A., *Ocena ekonomicznej efektywności inwestycji w systemy informatyczne typu help desk*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2002.
- [11] LOTKO A., *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2003.
- [12] McNURLIN B., SPRAGUE R. H., *Information Systems Management in Practice*, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- [13] PANKOWSKA M., *Zarządzanie zasobami informatycznymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [14] SEREFEIMIDIS G., *A Review of Research Issues in Evaluation of Information Systems*, [w:] W.V. GREMBERGEN (red.), *Information Technology Evaluation Methods and Management*, Idea Group Publishing, London 2001.

Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania

Centralną imprezą XXVI Śląskich Dni Organizacji była **Międzynarodowa Konferencja Naukowa Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania zorganizowana przez Śląski Oddział TNOiK w dniach 14–16 października 2004 r. w Wiśle**. Współorganizatorami konferencji: były Akademia Ekonomiczna w Katowicach oraz Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. W konferencji udział wzięli przedstawiciele głównych ośrodków akademickich w Polsce, *management* ważnych dla Śląska i Polski sektorów przemysłowych i usług, władze samorządowe Śląska oraz goście zagraniczni z Rosji, Ukrainy, Czech i Słowacji.

Obrady prowadzono na posiedzeniach plenarnych w pięciu sesjach: sesję pierwszą – **Współczesne metody i narzędzia zarządzania** prowadził prof. dr hab. Bogdan Nogalski. W ramach tej tematyki referaty przygotowali: H. Bieniok, Sz. Cyfert i K. Krzakiewicz, A. Karbownik i S. Tchórzewski, W. Kubiński, S. Marciniak i E. Głodziński, St. Tkaczyk i M. Skulska, A. Kolcavova, W. Czakon, A. Tor, F. Wojcianowski i J. Mróz, J. Fołtys, Z. Raska, L. Knop, D. Jama i M. Stolarczyk, I. Drabik.

Nauki o zarządzaniu wygenerowały wiele metod i instrumentów wykorzystywanych w praktyce podejmowania decyzji gospodarczych. Nie wszystkie, poza nazwą, wnoszą pierwiastki innowacyjności. Na tym tle pojawia się sceptycyzm i rozczarowanie kadry zarządzającej poszukującej sprawnych i adekwatnych narzędzi rozwiązywania problemów decyzyjnych.

Tymczasem z badań i obserwacji wyłaniają się obrazy przedsiębiorstw, które muszą działać i podejmować decyzje w warunkach silnego nacisku interesariuszy, często niezgodnie z dotychczasowymi doświadczeniami, przy dużej zmienności otoczenia bliższego i dalszego oraz niskiej użyteczności dotąd wykorzystywanych narzędzi i metod. Stąd zapotrzebowanie na nowatorskie metody, spełniające wymagania współczesnych procesów zarządzania organizacjami gospodarczymi. Wielkie nadzieje autorzy referatów wiążą z nowoczesną metodą BSC – Strategiczną Kartą Wyników (Cyfert i Krzakiewicz, Tkaczyk i Skucha). Omówiono zasady skutecznego jej wdrażania, główne korzyści z jej aplikacji, a także ograniczenia, zarówno te wymienione przez Kaplana i Nortona, jak i wynikające z doświadczeń autorów referatów.

Za wysoce efektywny i nowoczesny sposób zarządzania firmą uznano *outsourcing*, określane jako doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa na drodze zlecenia pozapodstawowej działalności innej firmie (*outsourcing* zewnętrzny), bądź rozproszenie i delegacja zadań w obrębie własnej organizacji (*outsourcing* wewnętrzny) – (Tor, Wojtanowski, Mróz, Fołtys). Znajduje to potwierdzenie w stale zwiększającym się zakresie usług realizowanych przez wyspecjalizowane firmy na rzecz przedsiębiorstw zlecających. Według szacunków w rozwiniętych gospodarczo krajach świata

ta prawie 90% przedsiębiorstw przynajmniej jeden z elementów swojej działalności zleca do wykonania innej firmie. Najczęściej firmy decydują się na *outsourcing* usług informatycznych (30%), zadań realizowanych przez działy kadr (16), logistyki (16), księgowości i finansów (11). Także w naszym kraju rośnie systematycznie rynek usług *outsourcingowych*. Według szacunków roczny jego wzrost wynosić będzie około 20%.

Praktyczną metodą wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie jest koncepcja zarządzania projektami. Zmiany mogą dotyczyć systemu zarządzania, przedsięwzięć inwestycyjnych, restrukturyzacji i finansów, generalnie wszelkiej działalności przedsiębiorstwa. Zarządzanie projektami jako nowa metoda zarządzania pozwala na zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji przedsięwzięć. Każdy projekt ma termin rozpoczęcia i zakończenia, a w swej charakterystyce różni się pod pewnymi względami od innej działalności przedsiębiorstwa i można go wyodrębnić. Większość projektów wymaga zaangażowania znacznych zasobów przedsiębiorstwa, stąd zarządzanie projektami koncentruje się nie tylko na skuteczności, ale i na efektywności przedsięwzięcia (Karbownik, Tchórzewski).

Współczesne zarządzanie wymagające podejmowania decyzji w przekroju wielopłaszczyznowym napotyka na trudności merytoryczne oraz organizacyjne. Niezbędne jest współdziałanie sprawnie funkcjonujących systemów zbierania, magazynowania i przetwarzania danych opisujących proces decyzyjny. Wykorzystanie do tego celu *controllingu*, którego idea jest zbudowanie logicznego systemu łączącego różne elementy strukturalne firmy biorące udział w działalności gospodarczej, powinno pozwolić na racjonalne i optymalne opracowanie, podejmowanie i wdrażanie decyzji (Marciniak, Głodziński).

W dyskusji pojawił się wątek niezbyt wysokiego zapotrzebowania ze strony kadry kierowniczej na nowoczesne metody i techniki zarządzania. W szczególności podnoszono kwestię pewnej dysproporcji pomiędzy pracochłonnością i kosztocłonnością metod zarządzania a rezultatami ich aplikacji.

Pod hasłem wywoławczym „nowe wyzwania” nawiązującym do faktu integracji Polski w strukturach unijnych i wynikających stąd implikacji dla krajowych organizacji gospodarczych przebiegały obrady sesji II zatytułowanej **Nowoczesne czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw**.

Obrady sesji II prowadził prof. dr hab. H. Bieniok. W ramach tej tematyki referaty przygotowali: J. Róžański, Z. Popławska i N. Mychalczyszyn, M. Klank, T. Kosek i Z. Żyromski, J. Brzóska i J. Pyka, St. Tokarski i K. Piątek, W. Sroka, A. Samborski, B. Kosowski, A. Michna, P. Kordel, J. Baruk, A.J. Baruk, H. Dźwigoł, A. Wojtynek-Hochuł, D. Szwajca.

Analiza stopnia przygotowania polskich przedsiębiorstw do funkcjonowania na zintegrowanym rynku europejskim wskazuje na ich znaczący postęp w przystosowaniu się do wyzwań i konkurencji rynkowej. Nadal jednak wykazują one wiele cech, które w istotny sposób ograniczają ich konkurencyjność. Wskazuje się w szczególności na:

- niechęć do przeprowadzania zmian organizacyjnych i własnościowych oraz innych działań restrukturyzacyjnych,

- obawę przed finansowaniem rozwoju ze środków obcych i małą skłonność do inwestowania,
- nieumiejętność pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych,
- zbyt wąskie korzystanie z nowoczesnych metod zarządzania,
- defensywność strategii rozwojowych, słabą reakcją na sygnały płynące z otoczenia (J. Róžański).

Na skalę wysiłków i działań dostosowawczych w tradycyjnych sektorach przemysłowych wskazywali przedstawiciele praktyki gospodarczej (Klank, Kukurba, Talarek).

Reforma górnictwa realizowana z różną konsekwencją w okresie transformacji w istotnym stopniu przyczyniła się do poprawy kondycji ekonomicznej tego sektora.

Przemiany w polskim górnictwie stworzyły możliwość postępu jakościowego i spowodowały, że aktualnie górnictwo jest konkurencyjne w porównywalnych warunkach europejskich.

Konkurencyjność polskiego górnictwa nabiera szczególnego znaczenia w perspektywie roku 2010, kiedy to w Europie 70% energii pierwotnej będzie importowane spoza Unii. W tym kontekście obecna monokultura węglowa w Polsce, oceniona jako słabość, może przekształcić się w mocną stronę zapewniającą bezpieczeństwo energetyczne kraju.

Problematyka bezpieczeństwa energetycznego kraju przewijała się w kilku referatach i była przedmiotem gorącej dyskusji, w której wątki społeczne, gospodarcze, a nawet polityczne przeplatały się wzajemnie. Podkreślono, że poziom techniczny urządzeń odbiega od energetyki europejskiej, co bezpośrednio przekłada się na zatrudnienie i wskaźniki wydajności. Polska energetyka jest rozproszona. Brak środków na konieczne inwestycje proekologiczne i rozwój. Postępująca liberalizacja rynku energetycznego w połączeniu z jego otwarciem spowodowała powstanie fuzji i przejęć, w efekcie których powstały duże grupy energetyczne. Obserwacja poczynań europejskich gigantów pozwala przewidywać dalsze przejęcia polskich przedsiębiorstw. Stwarza to szanse i zagrożenia dla sektora energetycznego. Szanse dla firm, dla których pojawienie się inwestora strategicznego rozwiązuje problem przetrwania. Zagrożeniem może być sytuacja, w której inwestorzy zagraniczni w swych decyzjach będą rozmiącać się z interesem gospodarczym Polski. W referatach przedstawiono niezbędne i najpilniejsze działania strategiczne, jakie powinny być podjęte w krajowej energetyce, w efekcie których nastąpi wzrost konkurencyjności polskich firm energetycznych (Kukurba, Brzóska, Pyka, Tokarski, Piątek).

Podobnie jak w górnictwie, poprawie uległy także nastroje w polskim hutnictwie. Pozytywnie oceniono prywatyzację PHS SA i wejście inwestora strategicznego do polskiego hutnictwa. W światowym hutnictwie obserwuje się globalizację produkcji oraz nasilenie tworzenia procesów zintegrowanych. Integracja procesów technologicznych jest jednym z głównych kierunków postępu w produkcji hutniczej (Kubiński). Celem jest pełna integracja łańcucha produkcyjnego w jeden zamknięty cykl, co pozwala zwiększyć wydajność zakładów i znacznie poprawić efektywność wytwarzania. Aktualnie postęp w integracji polega na

łączeniu kilku dotychczas oddzielnych etapów wytwarzania lub na wprowadzaniu nowych technologii o wyższym stopniu integracji. Zobowiązania inwestycyjne inwestora strategicznego LNM stwarzają realną perspektywę wdrażania nowoczesnych rozwiązań techniczno-organizacyjnych w hutnictwie w Polsce.

Obrady sesji III zatytułowanej **Logistyka i finanse firmy** prowadził prof. dr hab. Stanisław Marciniak. Autorami i współautorami referatów w tej sesji byli: E. Krausova i R. Lenort, M. Kruczek, K. Dohn, A. Kwiotkowska, K. Pałucha, Z. Żebrucki, M. Odlanicka-Poczobut, W. Rudny, D. Pavelkova i A. Knapkova, K. Goswami i D. Remes, M. Kral, M. Snedarrowa i M. Pasekova, I. Grzanka, H. Dźwigoł.

Wiodącym tematem referatów i dyskusji w sesji III była idea partnerstwa logistycznego. Dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa skłaniają do poszukiwania przewagi konkurencyjnej poza własną organizacją. Partnerstwo logistyczne pomiędzy uczestnikami zintegrowanego łańcucha dostaw czy też sieci logistycznej pozwala optymalizować wartość dodawaną przez wszystkie ogniwa w łańcuchu i lepiej zaspokajać potrzeby odbiorców oraz daje szansę skutecznego przeciwstawiania się konkurencji (Kruczek, Żebrucki). Podkreślono znaczenie implementacji strategii kompresji czasu w zarządzaniu przepływem towarów i usług (Odlanicka-Poczobut, Krausova, Lenort).

Tematyka obrad sesji IV zatytułowanej **Przedsiębiorczość. Rozwój lokalny i regionalny** koncentrowała się na zagadnieniach tworzenia warunków, instrumentów i instytucji wspierania przedsiębiorczości w układach regionalnych i lokalnych. W ramach tej tematyki referaty przygotowali: B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, J. Duda, A. Gumiński i K. Włodarski, A. Limański, J. Kazimierzak, M. Czyż, B. Glinka i J. Pasieczny, G. Tabor, M. Baron-Wiaterek i J. Grzanka, H. Brandenburg.

W referatach i dyskusji podkreślono szczególną rolę państwa w tworzeniu mechanizmów, instrumentów i struktur sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości w Polsce. Wskazano na znaczenie systemowych rozwiązań wspierania i rozwoju przedsiębiorczości wolnych od partykularyzmów grupowych czy politycznych (B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz).

Wyeksponowano przedsiębiorczość indywidualną, ze względu na jej znaczenie dla rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego. Odzwierciedleniem przedsiębiorczości indywidualnej są małe i średnie przedsiębiorstwa. Małe i średnie przedsiębiorstwa stymulują rozwój gospodarczy aktywizując lokalne zasoby pracy i kapitału, zmieniają strukturę gospodarczą i przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności, co w konsekwencji przekłada się na jakość życia społeczeństwa.

Integracja z Unią Europejską stwarza dla sektora MSP w Polsce nowe wyzwania, które należy postrzegać zarówno w kategorii szans, jak i zagrożeń. Badania porównawcze wskazują, że polskie MSP są słabsze kadrowo, kapitałowo i technicznie od unijnych, a utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania osłabia ich pozycję konkurencyjną na zintegrowanym rynku (Duda). Polskie przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu korzystały ze środków pomocowych. W referatach sugeruje się zwiększenie skuteczności wdrażania programów wspierających MSP.

Rozwój przedsiębiorczości determinowany jest wieloma czynnikami społecznymi, ekonomicznymi, historycznymi i kulturowymi. Znajduje to odzwierciedlenie w zróżnicowanym rozwoju regionalnym w Polsce (Glinka, Pasieczny). Wyrównywaniu rozwoju służyc mają fundusze strukturalne Unii Europejskiej. Do pozyskania środków z funduszy strukturalnych i spójności konieczne jest opracowanie strategii rozwojowych przez jednostki samorządu terytorialnego. Wskazywano na narzędzia i wymagania stawiane w procedurze pozyskiwania tych funduszy. Podkreślano, że warunkiem skutecznego wykorzystania środków unijnych jest monitorowanie realizacji przygotowanej strategii ze szczególną dbałością o jej zgodność z warunkowaniami formalnoprawnymi (Gumiński, Włodarski).

Unowocześnienie usług było przedmiotem obrad sesji V prowadzonej przez prof. dr. hab. Jana Kazimierzaka. Autorami i współautorami referatów wygłoszonych w tej części konferencji byli: M. Bugdol, K. Zadros, A. Pradela, J. Jakymiw i J. Chromiński, L. Knop i J. Mendel, J. Staszewska i M. Stolarczyk, T. Winkler i J. Zięba, J. Markowska-Kabała, M. Putek i I. Białas, E. Bittnerowa, R. Kusa.

Zakres i poziom świadczonych usług w Polsce, mimo dużego postępu w tym zakresie, nie jest zadowalający, co potwierdzają prowadzone badania. Badania poziomu usług koncentrują się głównie na pożądanym celu usługi lub na określeniu cech personelu pierwszego kontaktu. Istnieje powszechna zgoda, że na jakość usługi wpływają relacje społeczne zachodzące pomiędzy klientem a usługodawcą. Wyrażono pogląd, że jednym ze sposobów doskonalenia jakości usług w administracji publicznej jest wdrażanie systemów zarządzania jakością (Bugdol).

Kolejnym etapem poprawy jakości usług jest wdrażanie systemu TQM. Doświadczenia amerykańskie w zakresie polityki TQM w administracji, bankowości, branży ubezpieczeniowej i wojskowości są bardzo zachęcające.

Podkreśla się także rolę *benchmarkingu* w podnoszeniu jakości świadczonych usług. Jednym z głównych celów tej metody jest stworzenie interorganizacyjnych relacji, które pozwolą na wymianę doświadczeń i informacji. Wyrażono pogląd, że przyszłość usług będzie zdeterminowana przez: ● dalszy rozwój technologii informatycznych, ● *outsourcing*, ● zarządzanie wiedzą.

Unowocześnienie usług administracyjnych jest w świetle naszych zaniedbań koniecznością. Przepaść pomiędzy funkcjonowaniem administracji polskiej a rozwiązaniami funkcjonującymi w Europie Zachodniej kształtuje negatywny wizerunek naszego kraju w oczach społeczności międzynarodowej. Klient urzędu powinien być traktowany profesjonalnie, a zabieg o jego satysfakcję musi stać się rzeczywistością.

Referaty zrecenzowano i opublikowano w książce **Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania** pod redakcją naukową Jana Pyki (Wydawnictwo TNOiK, Oddział Śląski, Katowice 2004).

Jan Jeżak, Wojciech Popczyk, Alicja Winiecka-Popczyk

Przedsiębiorstwo rodzinne Funkcjonowanie i rozwój

Difin, Warszawa 2004

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają doniosłą rolę społeczno-ekonomiczną we współczesnej gospodarce rynkowej. Świadczy o tym m.in. ich udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, w wytworzeniu produktu krajowego brutto, czy w zatrudnieniu ludności zawodowo czynnej. Przykładowo, w Stanach Zjednoczonych przedsiębiorstwa te stanowią 90% ogólnej liczby przedsiębiorstw, wytwarzają 40% produktu krajowego brutto oraz wypłacają około 50% ogółu wynagrodzeń. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się ponadto wysoką aktywnością inwestycyjną oraz mają istotne znaczenie społeczne. Jedna trzecia największych 500 przedsiębiorstw amerykańskich jest własnością rodziny; wystarczy wymienić tu takie potęgi, jak Microsoft, Levi-Strauss, czy Dow-Jones. Również w gospodarce krajów Europy Zachodniej obserwuje się rosnące zainteresowanie przedsiębiorstwami rodzinnymi. W celu zmniejszenia barier i ograniczeń w rozwoju przedsiębiorstw stosowane są różnorodne instrumenty ich promocji o charakterze prawnym, finansowym, szkoleniowo-informacyjnym.

Tymczasem w Polsce, mimo obserwowanego od roku 1990 rosnącego znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych, problematyka ich funkcjonowania i rozwoju należy do najsłabiej reprezentowanych zarówno w literaturze, jak i w badaniach empirycznych. Należy więc uznać, że wybór zagadnień podjętych w książce został trafnie dokonany. Prezentowana książka jest nie tylko odpowiedzią na potrzeby dydaktyki i praktyki gospodarczej. Stanowi ona ponadto rzetelne studium teoretyczne dotyczące uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce rynkowej. Podjęta tematyka pracy obok walorów poznawczych posiada ważne znaczenie aplikacyjne dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych, szczególnie po włączeniu gospodarki do struktur unijnych. Należy bowiem stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne w miarę utrwalania się mechanizmów rynkowych będą sukcesywnie obierały drogi rozwoju właściwe krajom zachodnim.

Niewątpliwą zaletą książki jest oparcie rozważań na wieloletnich własnych badaniach autorów, jak też na doświadczeniu praktycznym zdobytym dzięki

współpracy z praktyką gospodarczą, w tym również w pracy zawodowej w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Autorzy książki postawili sobie za cel przegląd koncepcji przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle dokonujących się przemian systemowych oraz ocenę perspektyw dalszego jej rozwoju opartą na dorobku nauki i rozwiązaniach praktycznych stosowanych w USA i w wybranych krajach Europy Zachodniej. Tak zakreślony cel książki zdeterminował jej układ.

Ze względu na bardzo szeroki zakres zagadnień i ich wieloaspektowość, prezentowana książka podzielona została na trzy powiązane ze sobą części, tj. teoretyczną, empiryczną i praktyczno-projektową.

Część teoretyczna (rozdziały I-IV) stanowi studium literaturowe poświęcone wybranym zagadnieniom funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej. Autorzy przedstawili definicje firmy rodzinnej, ich rodzaje, etapy rozwoju, a także cele i wartości w funkcjonowaniu tych podmiotów. Zwrócono uwagę również na ich znaczenie w gospodarce rynkowej, specyfikę zarządzania oraz przyczyny niepowodzeń (rozdział I). Na podstawie wyników badań firm amerykańskich, wyróżniono kilka kategorii przyczyn niepowodzeń. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują niewystarczające zasoby finansowe, niewłaściwe zaplanowanie sukcesji, problemy z przejęciem kierownictwa w przedsiębiorstwie, nieprzewidziane sytuacje związane z przejęciem własności, cechy osobowe właściciela firmy, błędy praktyki gospodarczej.

Kontynuację powyższej problematyki stanowi rozdział drugi, w którym przedstawiono główne problemy funkcjonowania firm rodzinnych w gospodarce amerykańskiej. Autorzy podkreślili fakt, że kontynuacja działalności i rozwój firmy rodzinnej w dużym stopniu uzależnione są od prawidłowo zaplanowanej sukcesji. Mogą być stosowane różne jej formy, tak jak np. darowizna, spadek, sprzedaż członkom rodziny, sprzedaż osobom trzecim oraz wykup przez pracowników. Następnie omówiono podstawowe źródła finansowania przedsiębiorczości rodzinnej, uwzględniając źródła finansowania zewnętrznego. Dopełnieniem tej części rozważań jest profesjonalizacja zarządzania, która obserwowana jest na pewnym etapie rozwoju

firm rodzinnych i realizowana poprzez powoływanie rady konsultacyjnej z udziałem specjalistów zewnętrznych, profesjonalne zarządzanie własnością, doskonalenie procesu zarządzania oraz tworzenie wspólnej wizji przedsiębiorstwa. Przedstawiono również podstawowe metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Rozdział trzeci zawiera nowe spojrzenie na strategię i myślenie strategiczne w firmach rodzinnych. Autor sformułował w nim tezę o potrzebie systematycznego myślenia o przyszłości firmy. Za pierwszy element tego myślenia uznał on wizję strategiczną, tj. jasne wyobrażenie o przyszłości firmy, jej produktach, pracownikach, strukturze zatrudnienia oraz jej przyszłych liderach. Tak rozumiana wizja strategiczna może być z jednej strony pomostem między rodziną i firmą, z drugiej zaś strony centralnym elementem łączącym współdziałanie obydwu systemów, tj. rodziny i firmy. W rozdziale tym prezentowane są również możliwe do wykorzystania strategie rozwoju firm rodzinnych, poczynając od strategii rozwoju, a na strategiach restrukturyzacji, czyli uzdrawiania przedsiębiorstw, skończywszy.

W rozdziale czwartym zawarto opis sektora firm rodzinnych w wybranych krajach Unii Europejskiej, koncentrując się na polityce jego wspierania. Należy zauważyć, że stosowane są zróżnicowane formy wspierania przedsiębiorczości rodzinnej w poszczególnych krajach unijnych. Najbardziej kompleksową politykę w tym zakresie prowadzi Wielka Brytania, w której stosowana jest cała gama instrumentów wspierania o charakterze fiskalno-podatkowym, prawnym, szkoleniowo-doradczym i informacyjnym. Wykorzystanie tych instrumentów ma zapewnić sukcesję i rozwój firm rodzinnych. W Hiszpanii stosowane są głównie instrumenty o charakterze fiskalnym, zaś w Niemczech dogodnie rozwiązania legislacyjne. We Francji polityka wobec przedsiębiorczości rodzinnej utożsamiana jest z polityką wspierania małych i średnich przedsiębiorstw i jest prowadzona zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym. Z analizy doświadczeń wybranych krajów zachodnich w zakresie promocji przedsiębiorstw rodzinnych i ich efektów można wyciągnąć wniosek, że obecny stan sektora przedsiębiorstw rodzinnych jest między innymi efektem włączenia się państwa i władz regionalnych w proces gwarancji sukcesji i rozwoju tych przedsiębiorstw.

Część praktyczno-projektowa zawarta jest w rozdziale piątym. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych oraz studiów literaturowych, autorzy wskazali na podstawowe mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia firm rodzinnych w Polsce. Mimo rosnącego znaczenia firm rodzinnych, charakteryzują się one wciąż wieloma słabymi stronami, takimi jak: relatywnie niski poziom innowacyjności, niska aktyw-

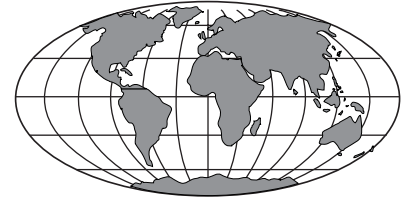
ność na rynkach zagranicznych, czy niski poziom powiązań kooperacyjnych. W celu poprawy kondycji tych firm oraz zmniejszenia barier rozwojowych niezbędne jest wprowadzenie kompleksowego systemu wspierania. System ten powinien uwzględniać zarówno zewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, jak i uwarunkowania wewnętrzne. Zdaniem autorów czynniki wewnętrzne silniej warunkują rozwój przedsiębiorstw niż czynniki zewnętrzne. Należy przy tym podkreślić, że na obecnym etapie rozwoju gospodarki polskiej niezbędne jest podjęcie działań przez państwo, które ułatwią funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych. Dlatego też autorzy przedstawili własną propozycję rozwiązań w sferze prawnej, finansowej i edukacyjnej, jakie powinna zawierać polityka wspierania sektora przedsiębiorczości rodzinnej.

Za niezmiernie interesującą i wartościową należy uznać również trzecią **empiryczną część** książki, w której autorzy prezentują wyniki badań własnych dotyczących podstawowych czynników rozwoju w czterech firmach rodzinnych w Polsce, tj. firmie A. Blikle sp. z o.o. (Warszawa), firmie Bracia Urbanek spółka jawna (Łowicz), firmie PSM Optyka s.c. (Józefów koło Otwocka) oraz gospodarstwie rolnym – Fermie Drobni Mizger (Marianowo Brodowskie, koło Środy Wielkopolskiej). Firmy te są zróżnicowane ze względu na przynależność branżową, rozmiar i zakres prowadzonej działalności oraz formę organizacyjno-prawną. Struktura prezentowanych studiów przypadków jest jednolita i uwzględnia: charakterystykę funkcjonowania firmy, punkty krytyczne w obszarach sukcesji, źródła finansowania, profesjonalizację zarządzania firmą oraz stosunki rodzinne. Jednocześnie autorzy celowo skoncentrowali się na innych aspektach działalności omawianych przypadków, które mogą być podstawą sukcesu firmy. W szczególności podkreślono rolę planowania sukcesji i model firmy rodzinnej (firma A. Blikle), wykorzystania nowoczesnych technologii (firma PSM Optyka), finansowania rozwoju (firma Braci Urbanek) oraz sposobu rozwiązywania kwestii rolnej.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania należy stwierdzić, że recenzowana książka stanowi niezwykle cenne źródło wiedzy oraz znacznie wzbogaca dotychczasowy dorobek z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej. Książka posiada również duże walory użytkowe do diagnozowania i rozwiązywania problemów przedsiębiorstw rodzinnych. Dlatego warto ją polecić wszystkim tym, którzy interesują się problematyką przedsiębiorstw rodzinnych, zarówno od strony teorii, jak i praktyki gospodarczej.

prof. dr hab. Krystyna Poznańska
Katedra Zarządzania Strategicznego SGH

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Journal of Management Studies*”

Zdecentralizowana strategia i proces planowania strategicznego w dynamicznym otoczeniu

TORBEN JUUL ANDERSEN, *Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Process in Dynamic Environments*, „*Journal of Management Studies*”, grudzień 2004

Torben Juul Andersen jest wykładowcą Copenhagen Business School

Badacze od dłuższego już czasu opisywali powstanie zdecentralizowanych, niehierarchicznych, autonomicznych, postbiurokratycznych organizacji o strukturze sieci i ich efektywność w dynamicznym otoczeniu. Ostatnie badania jednak pokazują, że być może stosowano w nich zbyt wiele uproszczeń. I tak na przykład C. Hill badając w 2000 r. 78 europejskich firm udowodnił, że organizacje, których podstawą działania jest rozwinięta funkcja B+R, są bardziej zbiurokratyzowane niż pozostałe. Jednocześnie zasugerował, że formy postbiurokratyczne dotyczą bardziej korporacji amerykańskich niż holdingów europejskich. Ponadto wydaje się, że autonomia w podejmowaniu decyzji może być różna w różnych strategicznych jednostkach biznesowych (SBU) tej samej organizacji.

Niniejszy artykuł ma na celu wyjaśnienie niektórych z powyższych spekulacji. Jego podstawą są badania 185 organizacji północnoamerykańskich (w tym także firm o strukturze multidywilizjonalnej). Celem zaś jest zbadanie:

na ile decentralizacja procesu podejmowania decyzji i planowania strategicznego jest związana z kondycją organizacji w dynamicznym otoczeniu.

Zarządzanie strategiczne

Henry Mintzberg (1973) wskazał na dwa sposoby formułowania strategii: planowanie i adaptowanie. Większe organizacje, działające w stabilnym i przewidywalnym otoczeniu są bardziej nastawione na planowanie strategii, podczas gdy adaptacja jest charakterystyczna dla firm działających w otoczeniu dynamicznym, zmuszonych do dostosowywania się do ciągłych zmian.

Sposoby formowania strategii były opisywane z różnych perspektyw, ale wszyscy badacze wskazywali, że w praktyce jest to proces częściowo planowany, częściowo „improvizowany” w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu.

Początkowo paradygmat zarządzania strategicznego był rozumiany jako podejście analityczne: nadawanie kierunku strategicznego działaniom organizacyjnym w coraz bardziej dynamicznym otoczeniu. Podejście to, bardzo często traktowane jak synonim planowania strategicznego, na długo stało się dominujące w literaturze przedmiotu. Wpływ planowania strategicznego na pozycję konkurencyjną firmy był przedmiotem wielu badań empirycznych, ale ich wyniki pozostają niejednoznaczne. Najnowsze publikacje dotyczące zarzą-

dzania strategicznego skupiają się już na obu aspektach strategii: jej planowaniu i adaptowaniu w miarę zmian zachodzących w otoczeniu. Tabela przedstawia najważniejsze modele i typologie formowania strategii.

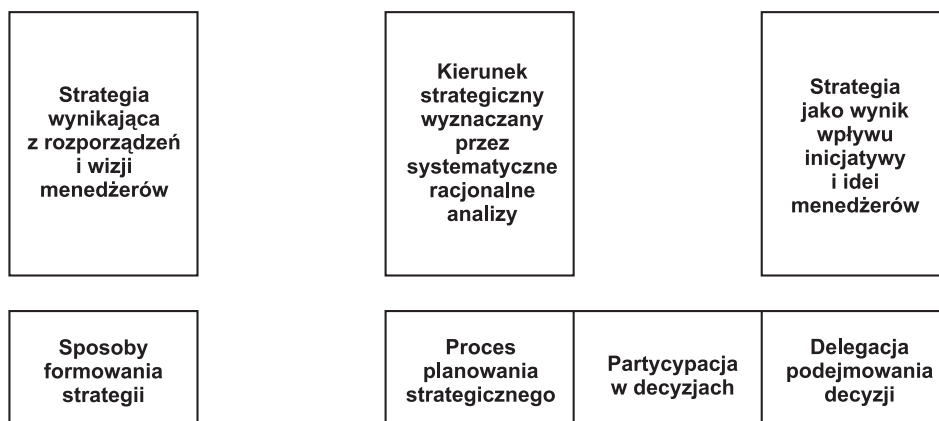
Podstawy teoretyczne

Ponieważ poglądy na sposoby formowania zdecentralizowanej strategii zostały wzbogacone o elementy racjonalnego podejmowania decyzji, a także elementy polityczne, wymaga to ścisłego zdefiniowania niektórych pojęć istotnych dla przeprowadzonych badań. Kiedy menedżerowie nadają bowiem kierunek strategiczny organizacji, to różnice w ich doświadczeniu, interesach czy motywacji powodują, że wyniki ich decyzji muszą być rozpatrywane z punktu widzenia wspólnego rozumienia problemów, optymalizacji i racjonalnych analiz.

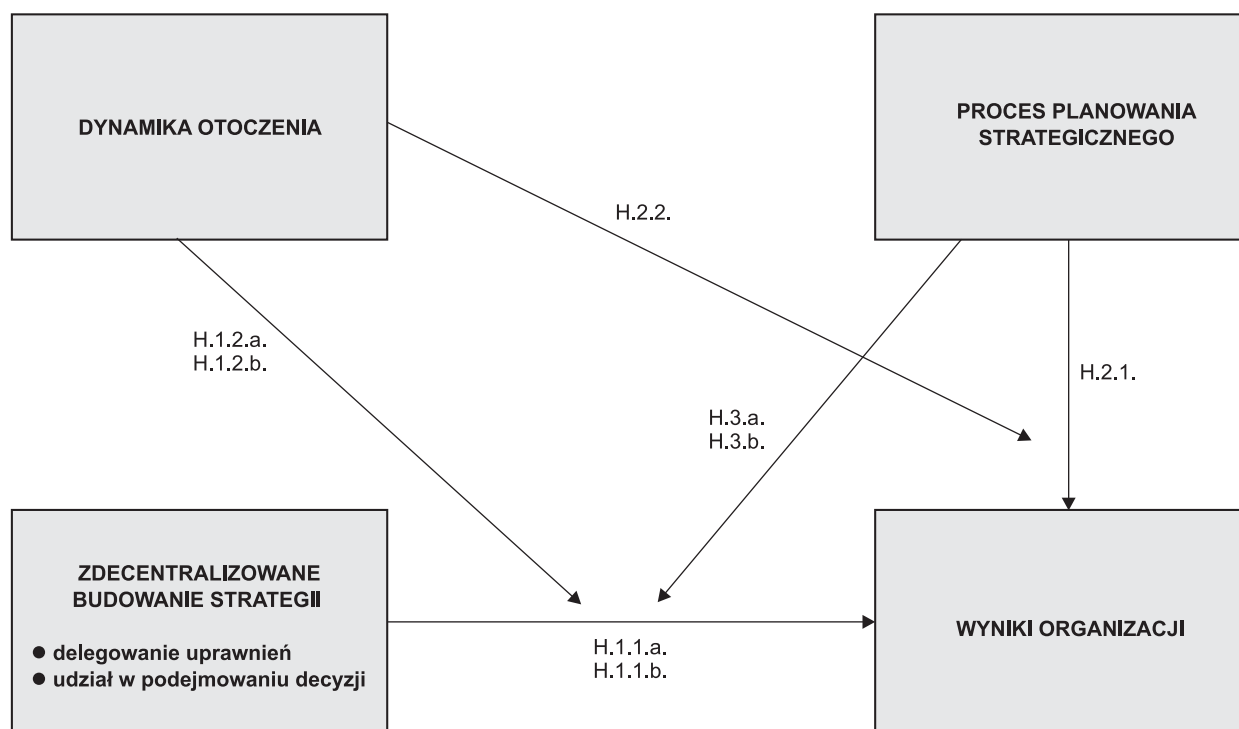
Autorzy badań rozumieją **zdecentralizowane budowanie (formowanie) strategii** jako taką strukturę decyzji obowiązującą w organizacji, która pozwala na przenikanie strategii od menedżerów na niższe szczeble w hierarchii organizacyjnej. Może się to odbywać poprzez nieformalną promocję wizji *top managementu* wśród pracowników, aż stanie się ona formalną strategią. W konsekwencji, **udział w podejmowaniu decyzji** jest rozumiany jako stopień, w jakim menedżerowie średniego szczebla mogą wpływać na proces podejmowania decyzji strategicz-

Tab. Formowanie strategii

autokratyczne ←————→ autonomiczne				Źródło
Typologie formowania strategii				
przedsiębiorcze	planowanie		adaptacja	Mintzberg (1973)
dowodzenie	zmiana	kultura	współpraca	Bourgeois&Brodwin (1984)
dowodzenie	symboliczne	racjonalne	transakcyjne	Hart (1992)
		zamierzone	wynikające	Mintzberg (1978)
		systematyczne	reaktywne	Ansoff (1987)
		dedukcyjne	indukcyjne	Nonaka (1988)



Rys. Hipotezy badawcze



nych w organizacji i ich wyniki. **Delegacja uprawnień decyzyjnych** określa natomiast stopień, w jakim menedżerowie średniego szczebla mogą podejmować nowe inicjatywy bez pozwolenia swych zwierzchników (*top managementu*). Partycypacja w podejmowaniu decyzji i delegacja uprawnień decyzyjnych są więc dwoma niezależnymi elementami procesu zdecentralizowanego budowania strategii.

Perspektywa planowania strategicznego jest głęboko osadzona w tradycji racjonalnego działania. Strategia jest formułowana na podstawie szczegółowych analiz otoczenia organizacji. Planowanie strategiczne uwzględnia więc misję, cele i konkretne działania na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej oraz kontrolę realizacji strategii. W niniejszych badaniach planowanie strategiczne jest definiowane jako wszelka aktywność, która odnosi się do misji i celów organizacji, pozwala systematycznie badać otoczenie konkurencyjne, dostarcza alternatywy strategicznej oraz koordynuje implementację strategii w całej organizacji. Nie oznacza to, że menedżerowie najwyższego szczebla podejmują wszystkie decyzje strategiczne, wskazuje natomiast na postrzeganie wszelkich problemów z perspektywy firmy jako całości.

Z tego też względu **zintegrowane formowanie strategii** jest rozumiane jako równowaga między zdecentralizowanym budowaniem strategii a procesem planowania strategicznego (patrz tab.).

Hipotezy

Teoria organizacji sugeruje, że struktury organiczne są związane z większą elastycznością działania, możliwością lepszego dostosowywania się do otoczenia. Także delegacja uprawnień powinna być bardziej efektywna w przypadku działania w dynamicznym otoczeniu. Te założenia pozwoliły na sformułowanie następujących hipotez:

Hipoteza 1.1.a: Istnieje pozytywna korelacja między delegacją uprawnień a wynikami firmy.

Hipoteza 1.1.b: Istnieje pozytywna korelacja między uczestnictwem w podejmowaniu decyzji a wynikami firmy.

Hipoteza 1.2.a: Pozytywna korelacja między delegacją uprawnień a wynikami firmy jest wyższa w dynamicznym otoczeniu.

Hipoteza 1.2.b: Pozytywna korelacja między uczestnictwem w podejmowaniu decyzji a wynikami firmy jest wyższa w dynamicznym otoczeniu.

Proces planowania strategicznego pozwala na lepsze rozumienie sytuacji konkurencyjnej firmy oraz pomaga identyfikować nowe cele i zakres działania. Jednocześnie pozytywnie wpływa na wewnętrzną komunikację, koordynację działań i integrację różnych umiejętności. Stąd też kolejne hipotezy:

Hipoteza 2.1: Istnieje pozytywna korelacja między procesem planowania strategicznego a wynikami firmy.

Hipoteza 2.2: Pozytywna korelacja między procesem planowania strategicznego a wynikami firmy jest wyższa w dynamicznym otoczeniu.

Delegacja uprawnień decyzyjnych pozwala menedżerom niższych szczebli podejmować nowe inicjatywy i odpowiadać na zmiany w otoczeniu. Z drugiej strony, efektywne działanie wymaga koordynacji i integracji wokół kluczowych umiejętności. Pozwala to na sformułowanie hipotezy:

Hipoteza 3.a: Pozytywna korelacja między delegacją uprawnień a wynikami firmy jest wyższa w organizacjach, w których kładzie się silny nacisk na planowanie strategiczne.

Partycypacyjny model podejmowania decyzji ma na celu podniesienie jakości podejmowanych decyzji. Może jednocześnie uczynić organizację bardziej podatną na gry polityczne i podejmowanie decyzji opartych na kompromisie, a nie na zasadach racjonalności. W rezultacie udział w podejmowaniu decyzji może wymagać dodatkowych uzgodnień, informacji, czasu i zasobów. W konsekwencji podejmowanie decyzji może zatem być mniej efektywne. Pozwala to na

sformułowanie następującej hipotezy:

Hipoteza 3.b: Pozytywna korelacja między udziałem w podejmowaniu decyzji a wynikami firmy jest niższa w organizacjach, w których kładzie się silny nacisk na planowanie strategiczne.

Powyższe hipotezy i zależności między nimi zostały zaprezentowane na rysunku.

Wyniki

Dynamika otoczenia została skalkulowana przez autorów badania na podstawie zależności między wartością sprzedaży netto i dochodu z działalności podstawowej z ostatnich dziesięciu lat. Do najbardziej dynamicznych zaliczono otoczenie firm komputerowych, do najmniej – firm spożywczych, odzieżowych oraz producentów mebli. Za podstawę do analizy posłużyły dokumenty badanych firm (szczególnie raporty roczne).

Badania pozwoliły na potwierdzenie hipotez 1.2.a, 2.1, 2.2, 3.a i 3.b. Nie potwierdziły się natomiast hipotezy 1.1.a i 1.1.b oraz 1.2.b. Oznacza to, że delegacja uprawnień wydaje się być efektywną strategią w przypadku organizacji działających w otoczeniu dynamicznym. Podobnego efektu nie daje udział w podejmowaniu decyzji. Ponadto, w otoczeniu dynamicznym sprawdza się planowanie strategiczne oraz jego kombinacja z delegacją uprawnień. Co ciekawe, łączenie planowania strategicznego z partycypacyjnym sposobem podejmowania decyzji ma negatywny wpływ na wyniki firmy.

Wydaje się zatem, że największe znaczenie ma delegacja uprawnień, podczas gdy udział w podejmowaniu decyzji ogranicza ekonomiczny rozwój organizacji. Efektywne firmy nie tylko decentralizują proces podejmowania decyzji strategicznych, ale także przykładają dużą wagę do planowania strategicznego. Innymi słowy budują swoje strategie w sposób zintegrowany.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa