

- Małe i średnie jest piękne – rozmowa z JACKIEM PIECHOTĄ, ministrem gospodarki 3

- Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – Maja Szymura-Tyc 7
- Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT – Marek Rawski 11
- Specyficzne cechy zespołu wirtualnego – Izabela Koczorowska 15
- Jakość w samorządzie terytorialnym – pierwsze doświadczenia – Bożena Gajdzik 17
- Praktyka zarządzania personelem w Małopolsce – Jacek Kopec 20

PŁACE

- Identyfikacja i klasyfikacja modeli płac – Zofia Sekuła 24

JAKOŚĆ

- Tworzenie systemów jakości w przedsiębiorstwach przemysłu rolno-spożywczego – Eugeniusz Otoliński 28

MARKETING

- Partnerstwo w działalności marketingowej organizacji – Małgorzata Dolińska 31

KONFERENCJE 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 37

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Microsoft – między kreatywnością a dyscypliną – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 40

KRONIKA TNOiK 43

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

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

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

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 3 (746) 2002

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 **mgr Julieta Nowakowska**; **Bydgoszcz** – tel. 341-27-06 **dr Andrzej Chajęcki**; **Częstochowa** – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 **dr Edward Jędrzejewski**; **Gdańsk** – tel. 341-93-70, 341-45-11 **mgr Wanda Stankiewicz**; **Gorzów Wlkp.** – tel./fax 722-75-23 **mgr inż. Aleksy Wołoszyn**; **Katowice** – tel. 258-16-06 **dr inż. Krzysztof Pałucha**; **Kraków** – tel. 633-40-82, **dr Andrzej Jaki**; **Lublin** – tel. 532-99-18 **prof. dr hab. Ewa Bojar**; **Opole** – tel. 454-41-07 **dr Stanisław Grycner**; **Radom** – tel. 362-56-63 **Wi-told Kilian**; **Rzeszów** – tel. 86-36-398 **prof. dr hab. Jan Łukasiewicz**; **Toruń** – tel. 622-29-98 **mgr Bronisław Stawicki**; **Warszawa** – tel. 862-32-24 **wew. 110 Joanna Cygler**; **Wrocław** – tel. 343-72-78 **mgr inż. Paweł Pruchniewicz**; **Zielona Góra** – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 **mgr inż. Artur Kot**

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2002 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

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

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują: a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

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

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

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-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.

Małe i średnie jest piękne

Rozmowa Z JACKIEM PIECHOTĄ, ministrem gospodarki

Mali i średni przedsiębiorcy skarżą się na wymiar (i egzekucję) sprawiedliwości, trudny dostęp do kredytu, wysokie podatki i sztywność rynku pracy. W czym może im pomóc minister gospodarki?

Rolą ministra gospodarki jest dziś koordynowanie całego zespołu działań, które należy koniecznie podjąć, żeby usunąć bariery, z jakimi stykają się przedsiębiorcy. Zdecydowana większość z nich leży poza sferą bezpośrednich decyzji mojego resortu, ale ponieważ potrzebny był ktoś, kto zbierze te wszystkie postulaty i stworzy z nich pewną całość – czyli pakiet „Przed wszystkim przedsiębiorczość” – „padło” na mnie. Jako przewodniczący sejmowej Komisji Małych i Średnich Przedsiębiorstw w poprzedniej kadencji, uczestniczyłem w wielu spotkaniach z przedsiębiorcami i dzięki temu mam niezły przegląd problemów. Ten pakiet zresztą wciąż się rozrasta – od początku był pomyślany jako otwarty zbiór pomysłów, które będą realizowane partiami. Obecnie mamy ok. 50 ustaw, w których chcemy dokonać zmian ułatwiających życie przedsiębiorcom. Oprócz samego Pakietu chcemy także rozpocząć szeroki program edukacyjny, który będzie skierowany do całego społeczeństwa. Chcemy, żeby Polacy zrozumieli, że przedsiębiorcy są najistotniejszym elementem gospodarki i że od ich powodzenia zależy powodzenie całego kraju. Chcielibyśmy szczególnie trafić z tym przesłaniem do urzędników, którzy dziś często raczej utrudniają niż ułatwiają życie przedsiębiorcom. Pozytywnego nastawienia nie da się zadekretować ani zawrzeć w instrukcji kancelaryjnej – chodzi więc o to, żeby atmosfera wokół przedsiębiorców i przedsiębiorczości się poprawiała.

Od 1988 r. klimat wokół przedsiębiorczości pogarszał się. Skutkiem przyjętej wówczas ustawy była eksplozja aktywności gospodarczej, ale potem było już tylko gorzej. Taki jest przynajmniej pogląd przedsiębiorców. Państwo tego poglądu nie podzielało, bo wszystkie zmiany wprowadzane były w interesie państwowego nadzoru, kontroli itd. Teraz to ma się zmienić. Pakiet „Przed wszystkim przedsiębiorczość” przywraca spojrzenie na gospodarkę oczami przedsiębiorcy. I nikt właściwie nie ma wątpliwości, że propozycje zawarte w Pakiecie są słuszne, natomiast jest wiele pytań, czy zaplanowane zmiany uda się wdrożyć. Przesłanki optymizmu są dwie: po pierwsze, istnieje naprawdę duża determinacja ze strony rządu, a po drugie, do powszechnej świadomości dotarło już, że sytuacja gospodarcza kraju jest rzeczywiście niebezpieczna i bez radykalnych działań sobie nie poradzimy. Pierwszym prawdziwym sprawdzianem naszej sprawności będzie przyjęcie Pakietu w parlamencie. Jeśli uda się uniknąć rozbicia go na pojedyncze usta-

wy, nad którymi zaczną się „pastwić” poszczególne branżowe komisje, czyli jeśli będziemy w stanie doprowadzić do powstania komisji nadzwyczajnej lub oddania go w ręce Komisji Gospodarki – wówczas nasze szanse będą rosły.

Co będzie sprawiało największe problemy?

Bez wątplenia propozycje związane z uelastycznianiem rynku pracy. Wiosna to nie jest dobry czas na wykazywanie dobrej woli przez związki zawodowe, które na dodatek przygotowują się do kampanii wyborczej. Musimy sobie jednak zdawać sprawę – rząd, obywatele i związkowcy – że sytuacja jest nadzwyczajna i bez nadzwyczajnych działań nie da się powstrzymać dalszego wzrostu bezrobocia. A to oznaczałoby – także dla związków zawodowych – niemiłą perspektywę, bo przecież bezrobotni zwykle nie należą do związków. Co więcej, rosnące bezrobocie pogarsza warunki do negocjacji z pracodawcami. Pogarsza je w sposób obiektywny i niezależny od woli związków. Dlatego liczymy na racjonalną dyskusję.

Związki zawodowe reprezentują pracujących, ale pracujących w dużych, często jeszcze państwowych firmach – tak naprawdę w opozycji wobec bezrobotnych, bo przecież nie wobec ministra czy nawet wobec przedsiębiorcy, który mając do wyboru kilkunastu bądź kilkuset kandydatów na jedno stanowisko pracy, zwykle zdecyduje się na tego, który ma najniższe wymagania, i to nie tylko płacowe. Związki reprezentują też kilkutyśięczną rzeszę etatowych działaczy, utrzymywanych zresztą przez przedsiębiorców, czy szerzej: przez gospodarkę. Wszystko to razem tworzy klimat niezbyt sprzyjający zmianom, z drugiej jednak strony wydaje się, że ostatecznie dane statystyczne mogą wpłynąć na bardziej racjonalne spojrzenie. Przy bezrobociu zbliżającym się do 20% nie da się utrzymać przywilejów rodem z czasów, kiedy oficjalne statystyki wykazywały brak bezrobocia, jak w realnym socjalizmie.

Związki nie zawsze też rozumieją specyfikę drobnej przedsiębiorczości. To, co można wywalczyć od dużej firmy, dla przedsiębiorcy zatrudniającego kilku ludzi jest często obciążeniem ponad siły. I nie ma większego znaczenia, czy drobny przedsiębiorca zamknie zakład, bo nie starcza mu na nowego mercedesa, czy dlatego, że nie ma z czego zapłacić podatków i ZUS-u: w obu przypadkach jego pracownicy stracą pracę. Związkom natomiast wydaje się, że tylko pracownicy mają prawa oraz interesy i że ewentualna słuszność tych praw oraz interesów może, a właściwie musi oznaczać ich realizację, niezależnie od kosztów. Państwo często ulega takiemu naciskowi, ale prywatny przedsiębiorca nie musi mu ulegać i zwykle nie ulega.

Czy to znaczy, że przedsiębiorca ma zawsze rację?

Nie zawsze ma rację, ale o tym, kto ma rację, a kto jej nie ma, powinny decydować sądy, a nie jedna ze stron konfliktu – w tym wypadku związki zawodowe. Natomiast od orzekania, co się opłaca, a co nie – uprawniony jest tylko ten, kto ponosi ryzyko, a więc przedsiębiorca.

Czas, kiedy można było kupować spokój społeczny za cenę ustępowania nie zawsze uzasadnionym żądaniom ze strony związków zawodowych – w mojej ocenie – już się skończył. Na świecie panuje jeśli nie recesja, to stagnacja i niepewność, zaostrza się konkurencja ze strony państw rozwijających się, i to rozwijających się w szybkim tempie. Wszystko to wymaga spojrzenia nie tylko na interes jednej grupy społecznej, ale na interes całej gospodarki.

Czyli nie „po pierwsze człowiek”, tylko „po pierwsze gospodarka”?

Oczywiście gospodarka ma służyć człowiekowi, ale żeby mu dobrze służyła, musi się rozwijać. Dylemat, przed jakim stoimy, nie sprowadza się do tego, czy będziemy hołubić człowieka (pracownika) czy gospodarkę (przedsiębiorcę), ale czy będzie z czego wypłacać emerytury oraz pensje nauczycielom, policjantom i sędziom. A to zależy od kondycji przedsiębiorców i przedsiębiorstw. Na fali „słusnościowych” postaw pojawiają się pomysły, które mogą nas zaprowadzić prostą drogą do modelu białoruskiego. Jeśli źle się dzieje z eksportem – wprowadźmy podatek importowy. Hutnictwo nie ma zbytu – obłożmy cłami import stali. Takie rozwiązania są niemożliwe do zastosowania nie tylko z uwagi na międzynarodowe zobowiązania Polski. W ten sposób konserwowalibyśmy niską konkurencyjność naszej gospodarki, a to z niej właśnie wynikają nasze dzisiejsze kłopoty.

A sławne otwarcie na Wschód?

Wymagałoby symetrycznego otwarcia polskiego rynku na rosyjskie towary, np. węgiel. W zeszłym roku miałem w tej sprawie bardzo silne naciski ze strony rosyjskiej. Proszę bardzo, niech zwolennicy takich rozwiązań proponują je polskim górnikom, którzy dziś sprzedają swój węgiel znacznie drożej niż Rosjanie. Po to wybieramy się do Unii Europejskiej, żeby wystawić naszą gospodarkę na konkurencję ze strony organizmu gospodarczego, który jest modelem lepszy od naszego. Docelowo chcemy bowiem, żeby nasza gospodarka działała według zasad europejskich, a nie rosyjskich czy białoruskich.

„Przede wszystkim przedsiębiorczość” znaczy, że inne problemy będą rozwiązywane później...

Wiele z nich trzeba rozwiązywać równolegle, ale nasze hasło oznacza, że będziemy je rozwiązywać pod kątem, albo z punktu widzenia przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Program „Pierwsza praca” to przecież nic innego jak walka z bezrobociem, które jest ogromnym ciężarem dla gospodarki i dla przedsiębiorców.

Infrastruktura to krwioobieg gospodarki: transport, łączność – to wszystko określa warunki prowadzenia biznesu. Zwiększenie efektywności wymiaru sprawiedliwości jest konieczne nie dla realizacji jakichś teoretycznych zasad, tylko dla szybkiego rozstrzygnięcia sporów gospodarczych. Podobnie rzecz ma się z restrukturyzacją zapóźnionych gałęzi przemysłu – jeśli ich nie naprawimy, to będą kulą u nogi budżetu. W ostatecznym rachunku obciążają one przedsiębiorców, bo to oni płacą podatki i oni nie mogą dostać kredytu, który został „wyssany” z rynku przez budżet. Rezygnacja z restrukturyzacji energetyki oznaczałaby, że godzimy się z wyższą niż za granicą ceną energii, a to przecież obniża konkurencyjność naszych przedsiębiorców. To jest zresztą bardzo ciekawy temat: sama tylko taryfa pracownicza w energetyce kosztuje rocznie użytkowników prądu 130 mln zł. Jeśli zechcemy ją zlikwidować – mamy pewny konflikt ze związkami zawodowymi. To samo w przypadku racjonalizacji zatrudnienia: w Polsce do wytworzenia 1 MW energii potrzeba trzech ludzi, a na Zachodzie wystarczy jeden.

Czyli znowu mamy do czynienia z długą listą priorytetów, która nie ma końca i która nie oznacza rezygnacji z żadnych innych słusznych celów.

To nie tak. Priorytety są cztery: przedsiębiorczość, restrukturyzacja, praca i infrastruktura. Na rezygnację z żadnego z nich nie możemy sobie dziś pozwolić. Porażka na każdym z tych „kierunków” grozi nam bardzo poważnymi konsekwencjami, i to już w niedalekiej przyszłości. Dlatego musimy dziś zająć się tymi sprawami, bo inaczej nie będzie mowy o tym, żeby za kilka lat wziąć się za obniżkę podatków czy poważną restrukturyzację wsi, bo może nas czekać prawdziwy kryzys, a nie – tak jak dziś – spowolnienie wzrostu.

Na te cztery priorytety nakłada się jeszcze jeden parametr, który często bywa pomijany w ocenach polityki rządu Leszka Millera. Realizacja naszych zamierzeń ma być prowadzona w formule stałej wartości deficytu budżetowego, skorygowanej jedynie o wskaźnik inflacji plus jeden procent. To jest całkowita rewolucja w patrzaniu na finanse publiczne, a jednocześnie skrajnie trudne warunki do przeprowadzania reform. Z doświadczenia poprzedniego rządu wiemy jednak, że bez postawienia sobie tamy po stronie wydatków nie da się przeprowadzić reform, które nie rujnowałyby budżetu. Naprawę więc priorytet jest – zgodnie z etymologią tego słowa – jeden i zawarty w programie ministra finansów. Cztery zadania gospodarczo-społeczne są wyrazem naszych zamierzeń, które będziemy realizować z maksymalnym zaangażowaniem, ale w ramach założonego planu wydatków.

Niektóre wydatki społeczne zostały „zrolowane” na przyszły rok, ale przecież od nich nie uciekniemy. Oznacza to, że przyszłoroczny budżet będzie matematycznie i finansowo może nieco łatwiejszy od tegorocznego, ale politycznie może się okazać znacznie trudniejszy.

Ile pieniędzy i w jakiej formie zamierza przeznaczyć rząd na wspieranie małych i średnich

przedsiębiorstw? Szczególnie interesuje mnie, na jaką kwotę utraconych dochodów skłonny jest zgodzić się minister finansów.

To jeszcze nie zostało policzone, bo konkretne kwoty będą wynikać z konkretnych rozwiązań legislacyjnych. W każdym razie jednak wszystkie środki utracone przez budżet z tytułu wydłużenia cyklu rozliczania podatku VAT czy rozliczeń kasowych w małych firmach – będą musiały zmieścić się w założonym deficycie budżetowym. Siłą rzeczy więc nie będą to wielkie kwoty. Rzeczywiste środki finansowe zapisane w tegorocznym budżecie na bezpośrednie wspieranie drobnej przedsiębiorczości to jest ok. 50 mln złotych, więc w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo wypada nieco ponad 20 zł.

Tyle kosztuje uzyskanie zaświadczenia o niezaleganiu z podatkami.

Zgadzam się, to nie są oszołamiające kwoty. Dla porównania, na restrukturyzację górnictwa węgla kamiennego mam 1,3 mld zł. Prawdziwych, dużych pieniędzy na drobną przedsiębiorczość w tym roku nie ma. Nie wszystko jednak wymaga wielkich pieniędzy. Kilkadziesiąt milionów złotych – będących w dyspozycji Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – przekłada się na całkiem pokaźny zestaw działań doradczych i usługowych, świadczonych na rzecz przedsiębiorców. W praktyce są to raczej ćwiczenia niż realna działalność, ale dzięki temu przygotowujemy się do dysponowania znacznie większymi środkami, które staną do naszej dyspozycji w najbliższych latach, w związku z wejściem do Unii Europejskiej.

Pieniądze z Unii, szacowane na 5–6 mld euro, powinny przełożyć się na dodatkowy punkt procentowy wzrostu gospodarczego, powyżej ścieżki wzrostu 1-3-5 zarysowanej przez ministra Belkę.

Czy to znaczy, że bez "wygranej na loterii", jaką będzie (albo nie będzie) akcesja do Unii, Polska nie ma szansy samodzielnie się rozwijać?

Na pewno bez Unii będzie nam dużo trudniej. Nie chodzi rzecz jasna tylko o pieniądze, ale przede wszystkim o udział w przedsięwzięciu gospodarczym, politycznym i społecznym, które jest lepiej od naszego zaprojektowane i trudniejsze do popsucia przez domorosłych znachorów. W przypadku drobnej przedsiębiorczości, można powiedzieć, że 50 mln złotych w budżecie to jest nauka wypełniania kuponu. Ten kupon to decyzja o wejściu do Unii, a losowanie będzie dwuetapowe: referendum w Polsce i decyzje parlamentów państw unijnych. Nie wyobrażam sobie, żebyśmy mieli nie wygrać.

Korzystanie ze środków unijnych wymaga jednak nowych umiejętności, a stopień skomplikowania procedur europejskich przekracza złożoność polskiego systemu podatkowego, choć może jest wewnętrznie bardziej spójny. Jeśli więc za te niewielkie pieniądze, które dziś mamy na wspieranie przedsiębiorczości, uda nam się nauczyć ludzi wypełniania wniosków, analizowania warunków i występowania o znacznie większe środki – to będzie sukces.

Trochę większe środki, pośrednio skierowane na rozwój przedsiębiorczości, rozlokowane są w kilku instytucjach, z których docelowo chcemy stworzyć jedną, silną agencję. Model jest wzięty z USA: całkowicie nieznana u nas Small Business Administration jest jedną z największych agend federalnych, jej prezesa powołuje prezydent, a projekt każdego aktu prawnego jest przez nią analizowany pod kątem wpływu na amerykańskie małe i średnie przedsiębiorstwa.

U nas przegląd regulacji dotyczących drobnego biznesu prowadziła od początku zeszłego roku komisja OECD. Z urzędu szefem tej komisji jest właśnie minister gospodarki i ja przejąłem tę funkcję po ministrze Steinhoffie. Zalecenie OECD dotyczące takiego właśnie przeglądu zostało wpisane do regulaminu prac rządu, a następnie znalazło się w Ustawie o Radzie Ministrów, która weszła w życie 1 stycznia tego roku. Z mocy ustawy Biuro Legislacyjne Rządu jest odpowiedzialne za ocenę wpływu propozycji ustaw składanych przez rząd na funkcjonowanie drobnej przedsiębiorczości. W poprzedniej kadencji z grupą posłów SLD mieliśmy plan wprowadzenia takiego mechanizmu także do prac Sejmu – na wzór obowiązku oceny wpływu ustawy na budżet. Niestety, nie dało się tego przeprowadzić przed wyborami.

Dziś przedsiębiorczością zajmują się – z różnym skutkiem – Agencja Techniki i Technologii (w likwidacji), umiejscowiona między ministrem gospodarki a KBN-em, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Regionalnego i PAIZ. W pewnym momencie wszystkie te instytucje zaczęły budować swoje struktury terenowe i poszukiwać partnerów na poziomie regionalnym, a to kompletnie nie ma sensu.

W sumie chodzi o to, żeby istniała silna, łatwo rozpoznawalna i znana przedsiębiorcom instytucja, mająca sieć partnerów regionalnych i dobre stosunki z samorządem gospodarczym. W modelu idealnym powinien to po prostu robić samorząd gospodarczy, który otrzymywałby pieniądze przeznaczone na wspieranie przedsiębiorczości i sam nimi zarządzał. Z ubolewaniem muszę jednak stwierdzić, że szanse na stworzenie w Polsce obligatoryjnego samorządu gospodarczego zostały zaprzepaszczone i w efekcie mamy w kraju 3,5 tys. organizacji skupiających przedsiębiorców lub działających na ich rzecz. Gdy nie dało się stworzyć samorządu obligatoryjnego, próbowano zastąpić obligatoryjność słowem-wytrychem i stąd wzięła się koncepcja „powszechnego” samorządu, który skupiałby przynajmniej najważniejsze organizacje oraz firmy rozpoczynające działalność. Próby te zawodziły gdzieś powstaniem sejmików gospodarczych, które potem jakimś cudem uzyskały osobowość prawną i w ten sposób powstało kilka kolejnych instytucji.

Osobnym problemem było finansowanie. Myśleliśmy swego czasu o wprowadzeniu odpisu podatkowego na rzecz samorządu gospodarczego. Była nawet wstępna zgoda ministra finansów, żeby policzyć wszystkie pieniądze przeznaczane w budżecie na wspieranie przedsiębiorczości i na taką sumę zwolnić przedsiębiorców z VAT-u czy innej daniny i przekazać te środki owemu mitycznemu samorządowi.



A to są w sumie całkiem pokaźne kwoty: minister pracy ma całkiem sporo pieniędzy na walkę z bezrobociem, minister rolnictwa dysponuje funduszem wspierania rozwoju obszarów wiejskich. W sytuacji jednak, kiedy sami przedsiębiorcy nie są zainteresowani posiadaniem silnej i skutecznej reprezentacji, istnieje poważne niebezpieczeństwo, że za państwowe pieniądze stworzylibyśmy kolejną ogólnokrajową administrację, która byłaby całkowicie obojętna na problemy przedsiębiorców, choć formalnie stanowiłaby ich „emanację”. Wielcy przedsiębiorcy jak zwykle daliby sobie radę – także z tą nową strukturą – a dla małych znowu nikt by nie miał czasu i cierpliwości. Polska nie jest krajem ludzi garnących się do pracy w samorządzie czy choćby do udziału w wyborach. Na dodatek stałe, pewne i zewnętrzne wobec „petentów” źródło finansowania skutecznie oduczyloby taką instytucję dbania o członków, więc już niech to lepiej będzie czysto państwowa instytucja.

Brytyjczycy rozwiązali to trochę inaczej. Na sieć istniejących organizacji najróżniejszego rodzaju „nałożyli” strukturę o znanej przedsiębiorcom (wypromowanej odpowiednio) nazwie – BusinessLink. Przedsiębiorca może więc zgłosić się albo do lokalnej organizacji, którą zna, czy do której należy, albo zajrzeć do internetu i tam znajdzie wszystkie informacje, jakie mogą mu być potrzebne, łącznie z adresem i telefonem doradcy w interesującej go sprawie.

W Polsce chcemy najpierw stworzyć silną agencję, a następnie zachęcić przedsiębiorców, żeby się organizowali, dając im możliwość wpisywania w koszty działalności gospodarczej składki na jedną organizację – taką, którą sobie każdy sam wybierze. Na taki model mamy już zgódę ministra finansów.

A co to jest działalność pożytku publicznego, także wymieniona w opisie Pakietu?

Chodzi o to, żeby działalność przedsiębiorców zmierzająca do polepszenia warunków gospodarowania, a więc tworzenie lokalnych funduszy wspierania przedsiębiorczości, ubezpieczeń wzajemnych itp. była wyłączona spod opodatkowania. O ile, oczywiście, będzie to faktycznie działalność typu *non-profit*. A żeby zapewnić fundatorom możliwość realnego wpływania na funkcjonowanie takich instytucji, chcemy, żeby były to nie fundacje, tylko spółki akcyjne. Akcjonariuszem takich spółek może i powinien być także samorząd terytorialny, ale znowu: nie przez deklaracje polityczne, tylko wkład finansowy. Takie inicjatywy będą wspierane ze szczebla centralnego, a potem także ze środków unijnych. Pierwszą jaskółką takiej struktury są już dziś środki na wspomaganie instytucji udzielających pożyczek i poręczeń kredytowych.

Jakie silne strony ma polska gospodarka?

Znaczącą pozycję w naszym eksporcie zajmuje przemysł okrętowy, który na dodatek pracuje wyłącznie na eksport. Na tym rynku jesteśmy rozpoznawani i nikt z branży okrętowej nie ma wątpliwości, że jesteśmy w pierwszej piątce na świecie. Sprzedajemy

bardzo dużo wyrobów przemysłu maszynowego, elektromaszynowego i elektroniki – choć rzadko pod własną marką i rzadko jako ostateczny produkt. Bardzo poważna pozycja to motoryzacja: samochody, silniki, części zamienne. Tradycyjnie jesteśmy mocni w chemii i w przemyśle drzewnym, szczególnie meblarskim, choć ostatnio mamy poważny problem z rynkiem rosyjskim. A jeszcze żywność, choć raczej nisko przetworzona, i wyroby hutnicze, które niejednokrotnie lepiej się sprzedają za granicą niż w kraju. Nie mamy na pewno takiej marki jak Niemcy, czy Finlandia, ani też hitu eksportowego w rodzaju kostki Rubika.

Jak Pan ocenia plany wcześniejszego włączenia się Polski do strefy euro?

Mimo obecnego sporu rządu z prezesem Balcerowiczem, trzeba przyznać, że do niedawna instrumenty polityki pieniężnej działały sprawnie i prawdopodobnie będą też sprawnie działać w przyszłości. Wyzywanie się ich jest dziś trudne do wyobrażenia. A poza tym Unia jak może, tak odradza nam takie rozwiązanie sugerując raczej odsunięcie, niż przybliżenie terminu wprowadzenia euro.

Dodatkowo trzeba uwzględnić fakt, że jeszcze nie tak dawno mieliśmy do czynienia z „nadrentownością” eksportu i dotyczyło to w szczególności eksportu towarów nisko przetworzonych. Ostatnio jednak, ze względu na czynniki obiektywne, ale też w wyniku polityki prowadzonej przez Radę Polityki Pieniężnej, rentowność eksportu została drastycznie ograniczona i dziś prawdopodobnie jest ujemna.

Czy, będąc importerem netto, powinniśmy się martwić silną pozycją złotego?

Nasz eksport musi być rentowny. I nie mam tu na myśli tylko obecnych eksporterów, ale i przyszłych, potencjalnych inwestorów. Dziś już sam polski rynek nie jest dostatecznie silnym magnesem dla inwestorów. Duże firmy, jeśli mają u nas postawić fabrykę silników, telewizorów czy traktorów, to zrobią to tylko wówczas, kiedy będą miały przekonanie, że opłacalne będzie nie tylko sprzedawanie produkcji w Polsce, ale i eksport – zwłaszcza do Unii. Gdyby nie *handicap* wynikający z posiadania własnej waluty, Polska nie byłaby wcale bardziej atrakcyjna od krajów już będących w Unii. Na nasz ujemny bilans składa się nie tylko różnica pomiędzy importem a eksportem, ale i bezpośrednie inwestycje. Im więcej inwestycji, tym gorszy bilans, ale więcej miejsc pracy i szybszy rozwój. Wyrównywanie bilansu nie może się odbywać w drodze odstraszenia inwestorów, tylko poprawiania warunków eksporterom: obecnym i przyszłym. Poza tym poziom, przy jakim zwiążemy na trwałe złotego z euro, ma bardzo istotne znaczenie i na pewno dzisiejszy kurs naszej waluty wobec euro i dolara nie jest właściwy do prowadzenia takich rozważań.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Maja Szymura-Tyc

Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Współczesne rynki, na których konkurują przedsiębiorstwa, zmieniły się radykalnie. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw związana z ich pozycją w strukturze poszczególnych rynków podlega erozji. Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, że cykle życia produktów znacznie się skróciły – zanim firma zdoła uplasować swój produkt na rynku w sposób przynoszący zysk, inne firmy proponują doskonalsze wersje danego produktu lub wręcz – inne sposoby zaspokajania danego typu potrzeb. Globalizacja i umiędzynarodowienie sprawiły, że granice rynków narodowych zostały otwarte. Na poszczególnych rynkach pojawiają się całkiem inni, nowi konkurenci, budujący swoją przewagę konkurencyjną przez koordynację poszczególnych ogniw łańcucha wartości w skali globalnej – nawiązujący kontakty (relacje, alianse) z partnerami w wielu krajach (dostawcami, odbiorcami, pośrednikami, firmami konkurencyjnymi). Deprecjonuje to wartość zdobytego udziału w rynku, określonego w ramach poszczególnych krajów. Jednocześnie konsumenci, czy szerzej – klienci, stają się coraz to bardziej zróżnicowani pod względem swoich oczekiwań i pragnień związanych z zaspokajaniem ich potrzeb. Stają się oni bardziej wymagający wobec produktów, które są im proponowane. Oczekują produktów coraz doskonalszych, niskich cen, szczególnej troski przedsiębiorstw o zaspokojenie ich indywidualnych potrzeb. Procesy te sprawiają, że następuje fragmentaryzacja i proliferacja rynków. W tej sytuacji dążenie przedsiębiorstw do wzrostu ich udziałów w rynku pociąga za sobą spadek stopnia zadowolenia klientów, co w dłuższym okresie rujnuje przewagę konkurencyjną tych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Teoretycznym modelem konkurencji, odpowiadającym na pytanie o źródła przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, powstałym jako alternatywa wobec modelu M. Portera jest model konkurencji opartej na zasobach (RBV – *Resource Based View*) rozwinięty w latach 90. W modelu tym dowodzi się, że współczesne przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną opartą na posiadanych zasobach, w szczególności zasobach niematerialnych, w tym wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu pozwalających dostarczać klientom unikalną wiązkę wartości, którą tworzą łącznie oferowane produkty i towarzyszące im usługi. Te przedsiębiorstwa, które na podstawie posiadanych zasobów i umiejętności są w stanie wykreować i dostarczyć produkty zaspokajające potrzeby klientów w sposób lepszy i bardziej efektywny od konkurentów, osiągają przewagę konkuren-

cyjną na wybranych przez siebie rynkach. Przewaga zbudowana na kompetencjach (umiejętnościach, zasobach) nie jest określona wyłącznie w obrębie aktualnie obsługiwanych przez przedsiębiorstwo rynków. Wykorzystując posiadane zasoby i umiejętności do zaspokajania innych potrzeb i oczekiwań nabywców, przedsiębiorstwo może zdobywać nowe rynki oraz tworzyć „rynki przyszłości”.

Kluczowe kompetencje i wyróżniające zdolności jako źródło przewagi konkurencyjnej

Efektem prac nad modelem przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach jest przyjęcie tezy, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na współczesnych rynkach są tzw. kluczowe kompetencje, czy wg innych autorów – wyróżniające zdolności firm. Według Prahalada i Hamela¹⁾ tzw. **kluczowe kompetencje** (*core competences*) są kombinacją indywidualnych technologii i umiejętności produkcyjnych, które dostarczają możliwości rozwoju podstawowym liniom produktów przedsiębiorstwa. Są one jakby korzeniami, na podstawie których firma tworzy produkty odpowiadające oczekiwaniom swoich aktualnych klientów oraz produkty zaspokajające przyszłe potrzeby – zarówno obsługiwanych klientów, jak i tych, którzy staną się klientami firmy w przyszłości.

Kompetencje przedsiębiorstwa są kluczowe, to znaczy umożliwiają osiąganie przewagi konkurencyjnej, gdy charakteryzują się następującymi cechami²⁾:

- wnoszą bardzo duży wkład w **wartość postrzeganą przez klienta** – umiejętności przedsiębiorstwa stają się kluczowymi kompetencjami, jeśli umożliwiają firmie dostarczenie zasadniczych korzyści, dostrzeganych i cenionych przez klientów; jedynym ważnym wyjątkiem od tej zasady jest sytuacja, w której kompetencje związane z procesami technologicznymi i produkcją przynoszą producentowi bardzo duże korzyści w zakresie efektywności kosztowej, a klienci nie oczekują obniżenia ceny;
- są **unikalne** – posiadane przez przedsiębiorstwo umiejętności muszą **różnicować konkurentów**; w przeciwieństwie do poprzedniej cechy, w tym wypadku nie klienci, a ocena dokonana na tle konkurentów decyduje o uznaniu danej umiejętności za kluczową, przyczyniającą się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,



● stanowią „**bramę do rynków jutra**” – umiejętności firmy powinny pozwolić jej na **rozszerzenie** swojej **oferty** poza aktualną konfigurację produktu czy rynku.

Inaczej zasoby niezbędne do osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej definiują G. Stalk, P. Evans i L.E. Shulman³⁾. Używają oni pojęcia „wyróżniające zdolności”. **Wyróżniające zdolności** (*distinctive capabilities*) są przez nich definiowane jako pewien wzór zachowań firmy, związany ze strategiczną wiązką procesów zachodzących w firmie, które wymagają międzyfunkcyjnej koordynacji, w celu dostarczenia wartości klientowi. Wyróżniające zdolności są mechanizmem, dzięki któremu kluczowe kompetencje (czyli kombinacja technologii i umiejętności produkcyjnych) są wprowadzane w życie. Zdolności są komplementarne wobec kompetencji, ale niezbywalne, by przedsiębiorstwo mogło dostarczyć wartość swoim aktualnym czy przyszłym klientom.

Zarówno kompetencje, jak i zdolności podkreślają behawioralny wymiar strategii, w przeciwieństwie do tradycyjnego porterowskiego modelu strukturalnego. Kluczowe kompetencje są związane z technologiczną lub produkcyjną biegłością w poszczególnych punktach łańcucha wartości, podczas gdy wyróżniające zdolności obejmują cały łańcuch wartości. Poszukując odpowiedzi na pytanie, kiedy zdolności mają charakter kluczowy (strategiczny) stwierdzają, że zdolność jest strategiczna tylko wtedy, gdy zaczyna się i kończy na kliencie.

Zaproponowane przez Hamela i Prahalada definicje kompetencji i kluczowych kompetencji oraz pojęcia zdolności i wyróżniających zdolności firmy wprowadzone przez Stalka, Evansa i Shulmana nie stały się obowiązującymi standardami definicyjnymi w dyskusji nad modelem konkurencji opartej na zasobach. Dały one jednak impuls do dyskusji, w ramach której pojęcia umiejętności, zdolności i kompetencji były później różnie definiowane i interpretowane.

Umiejętności, zdolności, kompetencje – zasoby oparte na wiedzy

W myśl założen teorii przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach (kompetencjach) wśród zasobów firmy szczególną rolę w procesie budowy przewagi konkurencyjnej odgrywają zasoby niematerialne związane z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia firmy. **Wiedzę** definiuje się jako zespół podzielanych przez jednostkę wierzeń dotyczących istniejących związków między zjawiskami. Wierzenia podzielane przez grupę jednostek w obrębie firmy stanowią natomiast jej tzw. wiedzę organizacyjną. Zasobami firmy opartymi na wiedzy są umiejętności, zdolności i kompetencje firmy. Wielu autorów związanych z tzw. szkołą zasobową używa wymiennie tych pojęć, nie definiując ich precyzyjnie. Wydaje się jednak, że uściślenie ich znaczenia i relacji między nimi jest konieczne, aby możliwe było poprawne identyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Uważa się, że uzgodnione są następujące definicje omawianych tu pojęć⁴⁾.

Zdolności (*capabilities*) przedsiębiorstwa są to powtarzające się wzorce działania w korzystaniu

z zasobów, w celu kreowania, produkowania i/lub oferowania produktów na rynku. Ponieważ zdolności są niematerialnymi zasobami, które determinują użycie zasobów materialnych i innych rodzajów zasobów niematerialnych, dlatego uważa się je za szczególnie ważną kategorię zasobów i w konsekwencji często wyróżnia się ją, mówiąc osobno o zasobach i zdolnościach. W odróżnieniu od nich, **umiejętności** (*skills*) są ujmowane jako specyficzna forma zdolności, odnosząca się do konkretnej sytuacji lub związana z wykorzystaniem konkretnego zasobu. I tak, na przykład, przedsiębiorstwo może posiadać zdolność efektywnego wytwarzania określonych produktów, która składa się z wielu konkretnych umiejętności w trakcie procesu pracy. **Kompetencje** są natomiast definiowane jako zdolność do skoordynowanego angażowania zasobów (materialnych i niematerialnych), w tym zdolności, umiejętności i wiedzy, dla osiągnięcia celów organizacji. Umiejętności dotyczą zatem raczej jednostek (poziom mikro), podczas gdy zdolności i kompetencje odnoszą się do organizacji jako całości (poziom ma-kro).

Należy zauważyć, że nie każda działalność firmy polegająca na angażowaniu zasobów stanowi jego kompetencję. Aby być uznaną za kompetencję dana aktywność firmy musi spełniać jednocześnie trzy warunki: musi być zorganizowana, czyli polegać na skoordynowanym angażowaniu zasobów, intencjonalna (zamierzona) i celowa, a więc ukierunkowana na osiągnięcie określonych celów organizacji.

W przedstawionych tu definicjach umiejętności, zdolności i kompetencji, wypracowanych w ramach prac nad modelem konkurencji opartej na zasobach, zwraca się uwagę na fakt, że są to zasoby oparte na wiedzy i zastosowaniu wiedzy przez działanie. W szczególności kompetencja zakłada pewną intencję w osiąganiu pożądanych rezultatów w wyniku podjętego działania, które wymaga przyjęcia określonych założeń co do przyczyny i skutku, a więc wiedzy i umiejętności jej wykorzystania.

Umiejętności, zdolności i kompetencje marketingowe

P przedstawiony tu zarys poglądów dotyczących źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw ukazuje stały, choć powolny zwrot w kierunku tych szczególnych zasobów opartych na wiedzy, które pozwalają na identyfikowanie, tworzenie i dostarczanie wartości wybranym klientom. Definiując za F. E. Websterem **marketing** jako projektowanie i zarządzanie wszystkimi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie niezbędnymi do zdefiniowania, kreowania i dostarczenia wartości dla klienta⁵⁾ można uznać, że ta szczególna wiedza i umiejętności, które są wymagane do stworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mają charakter marketingowy. Marketing jest bowiem procesem zachodzącym w przedsiębiorstwie, na który składają się:

● **procesy definiowania wartości** (*value – defining processes*) – procesy, które umożliwiają organizacji lepsze rozumienie otoczenia, w którym ono działa (tj. badania rynkowe, badania potrzeb i preferencji klientów, zachowań w sferze zakupu i użytkowania

produktu i in.) tak, aby mogła ona lepiej zrozumieć swoją pozycję w całym łańcuchu wartości i ocenić wartość, którą dostarcza klientom;

- **procesy kreowania wartości** (*value - developing processes*) – procesy, które kreują wartość w obrębie łańcucha wartości, takie jak: strategia zakupów, rozwój nowych produktów i usług, projektowanie kanałów dystrybucji, wybór sprzedawcy, strategiczne partnerstwo z dostawcami usług (tj. kredyty czy usługi związane z produktem), rozwój strategii cenowej czy ogólniej – strategii wartości dla klienta;

- **procesy dostarczające wartość** (*value - delivering processes*) – procesy, które umożliwiają dostarczanie wartości do klienta, zawierające: dostarczenie produktu i związanych z nim usług, zarządzanie dystrybucją i logistyką, zarządzanie związkami z klientem, ulepszanie produktu i usług, usługi wspierające klienta i rozwój sił sprzedażowych oraz zarządzanie procesami komunikowania wartości dla klienta (obejmującymi coś więcej niż zawiera w sobie reklama i promocja sprzedaży).

W przebieg wyżej opisanych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie zaangażowane są zasoby, takie jak indywidualne umiejętności pracowników przedsiębiorstwa wykonywania określonych zadań czy operacji, zdolności poszczególnych zespołów zaangażowania określonych zasobów (materialnych i niematerialnych) w procesy zachodzące w firmie oraz kompetencje firmy jako całości, polegające na umiejętności takiego doboru i wykorzystania zasobów firmy i jej partnerów rynkowych, by dostarczyć określoną wartość wybranym grupom klientów w sposób zapewniający firmie przewagę konkurencyjną w długim okresie. Proponuję, by wszystkie te umiejętności, zdolności i kompetencje, które zmierzają do zidentyfikowania, wykreowania i dostarczenia wartości wybranym grupom klientów nazywać umiejętnościami, zdolnościami i kompetencjami marketingowymi.

W literaturze polskiej najczęściej używanym w tym kontekście pojęciem jest pojęcie „**umiejętności marketingowe**”. Potocznie najczęściej jest ono używane w odniesieniu do poszczególnych osób, pracowników firmy, którzy posiadają specjalistyczną wiedzę marketingową i doświadczenie potrafią wykorzystać w celu przeprowadzenia badań rynku, określenia pożądanych cech produktu, stworzenia odpowiedniej strategii cenowej i skutecznej kampanii promocyjnej firmy lub jej produktu. Pojęcie „**umiejętności marketingowych**” czy „**specjalistycznych umiejętności marketingowych**” jest też używane w odniesieniu do umiejętności wykorzystania wiedzy i doświadczenia zespołowego w danej firmie w celu budowy i realizacji jej strategii marketingowej. Zdarza się, że pojęcie umiejętności marketingowych odnoszone jest również do całego przedsiębiorstwa. Uważa się je wtedy za właściwość systemową, właściwość przedsiębiorstwa jako całości, wykorzystywaną jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁶.

Zdając sobie sprawę z arbitralności wszelkich klasyfikacji omówionych tu pojęć, których struktura jest wyjątkowo złożona, można jak się wydaje zaproponować nieco odmienny sposób klasyfikowania zasobów firmy opartych na wiedzy i doświadczeniu, jakimi są umiejętności, zdolności i kompetencje marketingowe

firmy. Nawiązując do współczesnego dorobku nauk o zarządzaniu – w szczególności do współcześnie rozwijającego się podejścia zasobowego i procesowego, przez **umiejętności marketingowe** należałoby rozumieć zdolność pracowników firmy do korzystania z posiadanej przez nich wiedzy i doświadczenia marketingowego w celu prawidłowego ukształtowania instrumentów marketingowych, takich jak produkt i jego elementy, cena, promocja i dystrybucja. Mają one charakter operacyjny i zadaniowy. Wiedza i doświadczenie marketingowe podzielane przez pracowników firmy związanych z realizacją określonych zadań czy operacji polegających na skoordynowanym wykorzystaniu różnorodnych zasobów firmy (materialnych i niematerialnych), w celu kreowania, dostarczania lub komunikowania wartości wybranym grupom klientów można byłoby wtedy nazwać **zdolnościami marketingowymi** o charakterze funkcjonalnym. Strategiczny charakter posiadałyby natomiast te zdolności marketingowe firmy jako całości, które polegają na umiejętnym dokonaniu wyboru rynku i pozycjonowania produktu opartych na pierwszorzędym wyczuciu rynkowym pozwalającym firmie jako całości, w powiązaniu z jej partnerami rynkowymi, zidentyfikować wiązkę wartości oczekiwaną przez wybraną grupę klientów, wytworzyć ją i dostarczyć przez wykorzystanie zasobów i zdolności posiadanych przez firmę i przez nią kontrolowanych. Tak rozumiane strategiczne zdolności marketingowe firmy proponowałabym nazwać **kompetencjami marketingowymi**⁷.

Kompetencje marketingowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

Kompetencje marketingowe są to zatem te zdolności firmy, które polegają na intencjonalnym wykorzystaniu wiedzy organizacyjnej w procesach identyfikowania, kreowania i dostarczania wartości wybranym grupom klientów przez skoordynowane wykorzystywanie zasobów, dla osiągnięcia określonych celów organizacji, w szczególności – przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dostarczanie wartości wybranym grupom klientów wymaga umiejętności przekształcania posiadanych zasobów i umiejętności firmy w cechy produktów stanowiące źródło wartości dla ich nabywców. Nawiązując do marketingowej koncepcji produktu **kompetencje marketingowe** firmy można również określić jako zdolność kreowania opartą na wiązce posiadanych i kontrolowanych zasobów i zdolności (umiejętności) wyróżniających atrybutów produktu (na poziomie jego rdzenia, produktu rzeczywistego i poszerzonego), postrzeganych jako wiązka wartości cenionych przez wybraną grupę nabywców.

Kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa są kluczowym zasobem przedsiębiorstwa, stanowiącym podstawę budowy przewagi konkurencyjnej na obranym przez niego rynku, opartej na umiejętności zaangażowania zasobów firmy w procesy identyfikowania, kreowania i dostarczania wartości wybranym grupom klientów. Kompetencje marketingowe mają charakter strategiczny, wyznaczają bowiem strategię działania przedsiębiorstwa, decydując o wyborze

rynków i wiązki oferowanych wartości, w zależności od konfiguracji posiadanych i dostępnych zasobów. Kompetencje marketingowe firmy przekształcają jej zasoby w aktywa marketingowe, postrzegane jako źródło wartości dla klienta, budujące przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa⁸⁾.

Kompetencje marketingowe są tym, co zawiera „czarna skrzynka” w neoklasycznej teorii konkurencji. Są szczególnym, niematerialnym zasobem, umiejętnością firmy zarządzania procesem kreowania wartości dla klienta opartym na konfiguracji zasobów, którymi przedsiębiorstwo dysponuje, które są jego własnością lub które potrafi pozyskać i wykorzystać w celu budowania określonej wiązki wartości dla swoich klientów. Są one podstawą budowy przewagi konkurencyjnej, gdy firma jest w stanie lepiej niż konkurencja zarządzać tym procesem, dostarczając klientom pierwszorzędną wartość bardziej efektywnie.

W procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw biorą udział zasoby materialne i niematerialne, w tym szczególne, wyróżniające firmę zdolności czy kompetencje o charakterze technologicznym lub produkcyjnym, często wskazywane jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. O angażowaniu tych zasobów w określone procesy kreowania wartości dla klienta decydują jednak kompetencje marketingowe. Kluczowy charakter kompetencji marketingowych w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw podnosi znaczenie samego marketingu, rozumianego jako proces identyfikowania, kreowania i dostarczania wartości. Oznacza, że zarządzanie marketingiem, jako złożonym procesem obejmującym procesy skierowane z zewnątrz do wewnątrz (*outside-in*), procesy sprzęgające zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa i procesy skierowane z wewnątrz na zewnątrz (*inside-out*), ma decydujące znaczenie w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Pozwala dostrzec ograniczenia narzędziowego i funkcjonalnego podejścia do marke-

tingu, dominującego w dydaktyce i praktyce przedsiębiorstw, skupiającego się głównie na procesach *outside-in* (badania rynkowe i marketingowe) i *inside-out* (dystrybucja, promocja), a pomijającego procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, związane z kreowaniem odpowiedniej wiązki wartości dla wybranej grupy klientów w oparciu o posiadane zasoby.

Maja Szymura-Tyc

PRZYPISY

- ¹⁾ C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990, s. 81.
- ²⁾ Tamże, s. 83–84.
- ³⁾ G. STALK, P. EVANS, L.E. SHULMAN, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March-April 1992, s. 62–63.
- ⁴⁾ R. SANCHEZ, A. HEENE, H. THOMAS, *Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*, Pergamon, Elsevier Science Ltd. 1996, s. 7–11.
- ⁵⁾ F.E. WEBSTER, *The Future Role of Marketing in Organization*, [w:] D.R. LEHMANN, K.E. JOZC (eds.), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge Mass. 1997.
- ⁶⁾ I. RUTKOWSKI, *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, „Monografie i Opracowania” nr 376, IFGN SGH, Warszawa 1993, s. 66.
- ⁷⁾ Definicję i klasyfikację zdolności marketingowych operacyjnych i zadaniowych, funkcjonalnych oraz strategicznych można znaleźć w: G.J. HOOLEY, J.A. SAUNDERS, N.F., PIERCY, *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Prentice Hall Europe, 1998, s. 99–111.
- ⁸⁾ Definicje i klasyfikację zasobów (aktywów) marketingowych firmy omówiono w: M. SZYMURA-TYC, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 5, 2001.

Autorka – dr, adiunkt w Katedrze Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Magdalena Jerzemowska

Nadzór korporacyjny

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

Od ponad ćwierćwiecza problemy związane z nadzorem korporacyjnym (*corporate governance*) znajdują się w centrum zainteresowania ekonomistów w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Tematyka nadzoru korporacyjnego obejmuje:

- prawa akcjonariuszy,
- zapewnienie równego traktowania akcjonariuszy,
- rolę właścicieli w nadzorze korporacyjnym,
- problemy związane z publikowaniem informacji, ich przejrzystością i rzetelnością,
- strukturę oraz odpowiedzialność zarządu i rady nadzorczej,
- kształtowanie wynagrodzeń kadry kierowniczej.

W książce zostały omówione zagadnienia dotyczące nadzoru korporacyjnego w różnych krajach świata (w Wielkiej

Brytanii, Francji, Japonii, a także w Niemczech i Stanach Zjednoczonych). Szczegółowo opisano dwa modele nadzoru korporacyjnego: anglo-amerykański i kontynentalno-japoński, z uwzględnieniem istniejących między nimi różnic. Przedstawiono również zasady nadzoru korporacyjnego zalecane przez różne organizacje międzynarodowe, m.in. przez OECD. Nie zabrakło też analizy rozwiązań nadzoru korporacyjnego w Polsce na tle innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej.

Książka jest przeznaczona głównie dla studentów i wykładowców kierunków ekonomicznych, zarządzania, finansów wyższych uczelni. Prezentowana wiedza może być również wykorzystana przez praktyków, dlatego po książkę powinni też sięgnąć menedżerowie przedsiębiorstw, zwłaszcza spółek akcyjnych, doradcy inwestycyjni oraz osoby zainteresowane rynkiem kapitałowym.

Marek Rawski

Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT

Wprowadzenie

Analiza SWOT jest kompleksową metodą planowania strategicznego, w ramach której wykorzystuje się wiele uniwersalnych i szczegółowych procedur analizy i planowania. To między innymi duża popularność metody, szeroki zakres jej stosowania do rozwiązywania tak ogólnych (na poziomie przedsiębiorstwa), jak i bardziej szczegółowych i specyficznych (na poziomie SBU czy poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa) problemów strategicznych wykształciły wiele odmian tej procedury. Algorytmy stosowania analizy SWOT wyglądają bardzo różnie. Za klasyczny można uznać tok postępowania proponowany przez H. Wehricha, na który składają się następujące fazy¹⁾:

- określenie profilu przedsiębiorstwa,
- identyfikacja i diagnoza otoczenia,
- prognoza stanów otoczenia,
- identyfikacja mocnych i słabych stron firmy,
- sformułowanie wariantów strategii,
- opracowanie planów taktycznych,
- wybór wariantu planu strategicznego.

Analizując różne propozycje metodyczne realizacji analizy SWOT, generalnie można wskazać cztery uniwersalne etapy tej procedury²⁾:

- Analiza otoczenia (tak dalszego, jak i bliższego) w warstwie diagnostycznej, w warstwie prognostycznej i w warstwie wartościującej (ocena perspektyw w kategoriach szans i zagrożeń);
- Analiza potencjału przedsiębiorstwa w warstwie diagnostycznej, w warstwie prognostycznej i w warstwie wartościującej (określenie silnych i słabych stron elementów potencjału względem różnie budowanego punktu odniesienia);
- Konfrontowanie (kojarzenie) silnych i słabych stron przedsiębiorstwa z szansami i zagrożeniami otoczenia (względnie odwrotnie), między innymi celem generowania szczegółowych celów przedsiębiorstwa;
- Budowanie strategii funkcjonalnych, strategii SBU czy ewentualnie strategii ogólnej przedsiębiorstwa, pozwalających na realizację wygenerowanych celów.

Etap trzeci powyższej procedury ma szczególnie twórczy charakter. Wynika to z istoty realizowanego procesu. Należy konfrontować każdą zidentyfikowaną silną i słabą stronę przedsiębiorstwa z każdą zidentyfikowaną szansą i zagrożeniem (względnie odwrotnie). Techniki konfrontacji przedstawionych w literaturze przedmiotu jest wiele. Najbardziej popularne to techniki heurystyczne (np. „burza mózgów”), heurystyczne formułowanie problemu za pomocą techniki

lambda, analogie: personalne, bezpośrednie, symboliczne itd.³⁾, a więc generalnie techniki jako-ściowe.

Podejście z wykorzystaniem tylko technik jakościowych rodzi niebezpieczeństwo tworzenia rozwiązań nie będących izomorficznym przekształceniem analizowanej rzeczywistości (subiektywizm). Wzmocnienie jakości tworzonych rozwiązań wydaje się możliwe przez włączenie w procedurę badawczą metod ilościowych, bazujących na różnego typu skalach pomiaru.

Proponowana procedura

Punktem wyjścia realizacji trzeciego etapu analizy SWOT, tj. kojarzenia silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami (krok zero-owy) jest właściwe przygotowanie się przez sporządzenie macierzy w układzie: otoczenie – potencjał (rys. 1). Tradycyjnie w główce macierzy umieszcza się wybrane do analizy elementy otoczenia w ustalonym porządku, np. najpierw szanse, a później zagrożenia. W boczku macierzy umieszcza się wybrane do analizy elementy potencjału przedsiębiorstwa w ustalonym porządku, np. silne strony, a później słabe strony. Liczba przyjętych do analizy zmiennych każdej kategorii nie powinna być duża, ponieważ brane są pod uwagę zmienne najważniejsze i traktowane jako zmienne o takim samym znaczeniu (taka sama waga). Liczba zmiennych każdej kategorii najczęściej jest inna, co wynika z odmiennych warunków czasoprzestrzennych funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa⁴⁾.

Pierwszy krok procedury, najważniejszy i najtrudniejszy, polega na „zapełnieniu” całej macierzy ocenami punktowymi. Aby ten stan osiągnąć, tworzy się wszystkie możliwe relacje przez konfrontowanie kolejno poszczególnych elementów potencjału (tak silnych, jak i słabych stron) z kolejnymi elementami otoczenia (tak szansami, jak i zagrożeniami). Relacje można opisywać różnymi formułami, głównie w zależności od celu całego badania. Przykładowo, relacją może być następujące pytanie: co może „wynikać” z faktu oddziaływania pierwszego (kolejnego) elementu potencjału na pierwszy (kolejny) element otoczenia. Relacje należy ocenić z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

W sensie jakościowym każdej relacji można przypisać jedną z trzech ocen wartościujących:

- **stan obojętności (neutralności)**. W nawiązaniu do pytania opisującego przykładową relację można powiedzieć, że „nic” nie będzie wynikać. Oznacza to, że kojarzone zmienne nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo-skutkowym,

OTOCZENIE POTENCJAŁ		SZANSE					ZAGROŻENIA				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
SILNE STRONY	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
SŁABE STRONY	1										
	2										
	3										
	4										
	5										

Rys. 1. Macierz do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie

Źródło: Z. MARTYNIAK, *Metoda refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1990, nr 4–6.

przebiegają na nie krzyżujących się płaszczyznach, a nawet jeśli jest związek, to tak słaby, że jego urzeczywistnienie nie przyniesie korzyści przedsiębiorstwu;

- **synergia dodatnia, a więc sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa.** W nawiązaniu do postawionego pytania oznacza to, że oddziałując elementem potencjału na element otoczenia można „ukształtować” go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa (urzeczywistnić szansę lub ograniczyć zagrożenia);
- **synergia ujemna, a więc sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa.** W nawiązaniu do postawionego pytania można stwierdzić, że oddziałując elementem potencjału na element otoczenia nie można ukształtować go zgodnie z oczekiwaniami firmy, a nawet (mówiąc obrazowo) można wzmocnić negatywne oddziaływanie elementu otoczenia na przedsiębiorstwo (nie wykorzystać szans i nie ograniczyć zagrożeń).

Wyróżnione „stany jakościowe” należy wycenić, przypisując w skali przedziałowej oceny punktowe. Spośród wielu możliwych do wykorzystania systemów ocen najefektywniejszym wydaje się domknięty przedział liczb całkowitych $<-2; +2>$. Co najmniej dwa argumenty przemawiają za takim rozwiązaniem:

- duża czytelność i łatwość posługiwania się taką skalą. Punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, punkty ujemne o synergii ujemnej, a liczba „0” o neutralności (obojętności);
- używanie proponowanej skali minimalizuje subiektywizm wystawianych ocen. Intensywność postrzegania zjawiska (synergia dodatnia czy ujemna) można wyartykułować dwoma stanami, np. bardzo silny (2), silny (1). Wykorzystywanie w procesie wyceny metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie. Rozszerzenie proponowanej skali (np. $<-3; +3>$, $<-5; +5>$) wydaje się dawać pewne korzyści (więcej „stanów” na różnicowanie intensywności odczuć), ale są to korzyści pozorne, ponieważ gwałtownie wzrasta subiektywizm ocen (np. nie jest tak łatwo rozstrzygnąć, czy analizowany stan wycenić na 3 względnie 4 punkty).

Pierwszy krok etapu badania synergii w układzie: potencjał – otoczenie kończy się w momencie „zapełnienia” macierzy liczbami – ocenami wartościującymi wystawionymi poszczególnym relacjom.

Dalsze kroki mają wspólny mianownik: „manipulowanie” zestawionymi w macierzy liczbami. Kroków może być wiele (w zależności od celów analizy). Poniżej zostaną zasygnalizowane cztery najważniejsze.

- Należy zsumować wszystkie oceny punktowe znajdujące się w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje „stan” całego potencjału na tle otoczenia, w którym chcemy (musimy) go wykorzystać (stwierdzenie słuszne w nawiązaniu do przykładowej relacji). Gdy suma jest dużą liczbą

dodatnią, to można stwierdzić, że potencjał jako całość nadaje się do tego, aby przy jego pomocy zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną, można stwierdzić, że potencjał jako całość jest niepredysponowany do tego, aby przy jego pomocy w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem). Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznacznych słowach „duża liczba”. Obecnie nie istnieją obiektywne procedury pozwalające weryfikować istotność znaku plus czy minus. Przykładowo: suma elementów macierzy wynosi $+20$. Czy znak „+” jest istotny (co oznacza obiektywnie sytuację korzystną), czy to tylko zbieg okoliczności, efekt „manipulacji” na liczbach, sumowanie się odchyłek przypadkowych, a więc statystycznie wynik równy „0” (znak „+” nie jest istotny)? Proces udzielania odpowiedzi nie jest więc zobiektywizowany, a udzielona odpowiedź jest ważna, ponieważ rodzi różne konsekwencje praktyczne. Wiedza o swoistej obojętności (neutralności) potencjału wobec otoczenia jest bardzo istotna w sytuacji, gdy przedsięwzięcie pragniemy realizować. Należy wtedy uruchomić inny zestaw działań taktycznych i operacyjnych, niż w sytuacji, gdy traktujemy znak „+” za istotny (wyraźna „przewaga” potencjału nad otoczeniem). Rozstrzygając subiektywnie powyższą kwestię, można szukać pomocy w analizie wskaźnika „dobroci”, relatywizującego (np. dzieleniem) obliczoną sumę macierzy z maksymalną (minimalną w przypadku, gdy suma jest ujemna) wartością, jaką suma może osiągnąć. Tę maksymalną sumę wylicza się przy założeniu, że każda relacja została oceniona maksymalnie korzystnie, tj. na $+2$. Obliczony iloraz (można go wyrazić w %) informuje o „dobroci” uzyskanego wyniku w stosunku do bezwzględnie najlepszego. Jest sprawą otwartą, czy przy liczeniu wskaźnika „dobroci” uwzględniać wszystkie elementy macierzy, czy tylko te relacje, które ujawniają synergię (tak dodatnią, jak i ujemną) – eliminując relacje wycenione na „0”.

■ Należy ustalić rozkłady brzegowe sumując oceny punktowe tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Interpretacja uzyskanych wyników (w nawiązaniu do postawionego pytania) może wyglądać następująco. Suma elementów danego wiersza, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że dany element potencjału jest predysponowany do wykorzystania go w „walce” z otoczeniem postrzeganym jako całość. Duża liczba ujemna informuje o tym, że dany element potencjału nie nadaje się do oddziaływania na otoczenie postrzegane jako całość – można przegrać. Suma elementów danej kolumny, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że potencjał traktowany jako całość nadaje się do oddziaływania na dany element otoczenia – można ukształtować go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Duża liczba ujemna informuje o tym, że potencjał postrzegany jako całość nie nadaje się do oddziaływania na dany element otoczenia – nie potrafimy ukształtować go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a nawet można wzmocnić negatywne jego oddziaływanie. Słabość powyższej interpretacji ujawnia (rozważana już kwestia) nieostrość znaczeniowa słów „duża liczba”. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych stanowić winna podstawę budowania taktycznych i operacyjnych działań. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby dodatnie. Unikać należy takich taktycznych i operacyjnych działań, które bazowałyby na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby ujemne. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, które nakierowane są na te elementy otoczenia, dla których uzyskano duże liczby dodatnie. Unikać należy takich taktycznych i operacyjnych działań, które nakierowane byłyby na te elementy otoczenia, dla których uzyskano duże liczby ujemne.

■ Należy zsumować oceny punktowe w każdej „ćwiartce”, a więc oddzielnie ustalić wartość relacji w układzie: silne strony z szansami, silne strony z zagrożeniami, słabe strony z szansami i słabe strony z zagrożeniami. Tak uzyskane oceny, uszeregowane od najwyższej do najniższej dają „silną” odpowiedź między innymi co do wyboru wiodącej strategii. Warto również w każdej ćwiartce ustalić rozkłady brzegowe, przez co można uzyskać „ważne” odpowiedzi co do wyboru działań taktycznych i operacyjnych.

■ Należy ustalić liczbę „zer”. Udział relacji wycenionych jako neutralne (obojętne) w ogólnej liczbie relacji kształtuje się różnie, z doświadczeń autora od 5% do 80%. Każdy z uzyskanych wskaźników przekazuje inną informację, zmuszającą do stosowania odmiennych wariantów taktycznych i operacyjnych.

Na zakończenie zostaną sformułowane trzy uwagi wynikające z doświadczeń autora w stosowaniu proponowanej procedury.

■ Nie należy „obawiać się” umieszczenia „zer” w macierzy. W pierwszych próbach stosowania procedury wręcz „na siłę”, przez poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy analizowanymi zmiennymi, umieszcza się w macierzy liczby 1 albo 2, co często jest błędne. W przypadku prowadzonej analizy chodzi o związki bezpośrednie pomiędzy zmiennymi i ocenę intensywności ich występowania. Roz-

począć należy od poszukiwania związków przyczynowo-skutkowych, ale bezpośrednich. Jeżeli taki związek nie występuje, należy wpisać „0” i przejść do analizy kolejnej relacji. Jeżeli występują bezpośrednie związki pomiędzy analizowanymi zmiennymi, to należy ustalić, czy gdyby ta relacja urzeczywistniła się, to byłaby korzystna dla przedsiębiorstwa (punkty dodatnie) czy niekorzystna (punkty ujemne). Na końcu należy ustalić odczucie intensywności zjawiska, odpowiednio wpisując ocenę 1 lub 2.

■ Prowadząc wycenę relacji warto zapamiętać o „etykietkach”: szanse, zagrożenia, silne i słabe strony. Koncentrować należy się, tak przy identyfikowaniu relacji, jak i jej ocenie, tylko na istocie rzeczy zmiennych. Dodatkowo pamiętanie o kategorii, do której dana zmienna należy, powoduje, że nadmiernie dużo ocen dodatnich pojawia się na skrzyżowaniu szans z silnymi stronami, a nadmiernie dużo ocen ujemnych pojawia się na skrzyżowaniu zagrożeń ze słabymi stronami. Relacja: silna strona i szansa może zostać ujemnie oceniona (silna strona wcale nie musi pozwolić na ukształtowanie elementu otoczenia zgodnie z oczekiwaniami – nie musimy wykorzystać szansy, a możemy ją utracić). Relacja: słaba strona a zagrożenie może zostać oceniona dodatnio (słaba strona może ograniczać wpływ zagrożenia).

■ Nie jest obojętne dla końcowych ustaleń, jaki kierunek analizy został realizowany, a więc czy „X-em” był potencjał, a „Y-iem” otoczenie, czy *vice versa*. Oba kierunki analizy mają sens i mają ważną wartość informacyjną i oba powinny być realizowane. Istotne dla końcowego wyniku jest, aby nie mieszać porządków analizy. Z doświadczeń autora wynika, że około 80% relacji jest ocenianych identycznie (w sensie znaku, a więc jest to ten sam stan jakościowy), czy to przyjmując wpływ otoczenia na potencjał czy potencjału na otoczenie. W około 20% przypadków ocena jest nawet biegunowo odmienna. Oceniając wpływ elementu potencjału na element otoczenia przykładowo może zostać ustalona ocena dodatnia, a oceniając relację odwrotną (wpływ otoczenia na potencjał) może zostać ustalona ocena ujemna albo zero.

Przykład zastosowania procedury w przedsiębiorstwie produkującym systemy grzewcze⁵⁾

Punktem odniesienia prowadzonej analizy było pytanie: czy firma powinna kontynuować i rozszerzać produkcję grzejników aluminiowych na rynku krajowym?

W firmie sporządzono wykazy silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń jej działalności na rynku polskim. Wykazy były bogate i liczyły między 20 a 25 elementów. Zgodnie z zasadami redukcji (sygnalizowanymi w przypisie 4) przeprowadzono krytyczną analizą powyższych wykazów i przyjęto do realizacji trzeciego etapu (badania synergii w układzie: potencjał – otoczenie) następujące zmienne:

A) Silne strony

A1 – *image* firmy jako prekursora w produkcji grzejników aluminiowych,

A2 – doświadczenie w zakresie technologii produkcji,

A3 – wysoko wykwalifikowana kadra inżynierów i technologów,



Tab. 1. Efekty badania synergii w układzie: potencjał – otoczenie

Zmienne	W1	W2	W3	Z1	Z2	Z3	Z4	Suma
A1	+2	0	0	+1	+1	0	0	+4
A2	0	0	+1	0	0	0	0	+1
A3	+1	0	+1	+1	0	+1	0	+4
A4	+1	+1	+2	+1	0	+1	0	+6
S1	-2	-1	-1	-2	-1	0	0	-7
S2	-1	0	0	-1	-1	+1	+1	-1
S3	-2	0	-1	-2	-2	-1	-1	-9
S4	-1	0	0	-1	0	0	0	-2
Suma	-2	0	+2	-3	-3	+2	0	-4

Źródło: opracowanie własne.

A4 – nowoczesny pod każdym względem oferowany produkt.

B) Słabe strony

S1 – brak jasno określonej strategii działania,

S2 – utrata pozycji lidera rynku,

S3 – słaby system informacji marketingowej,

S4 – słaby system dystrybucji.

C) Szanse

W1 – przewidywany szybki wzrost rynku,

W2 – korzystna zmiana w przepisach odnośnie do współpracy grzejnika aluminiowego z instalacją miedzianą

W3 – rosnący udział instalacji z tworzyw sztucznych.

D) Zagrożenia

Z1 – coraz silniejsza presja ze strony konkurentów,

Z2 – rosnąca siła przetargowa odbiorców,

Z3 – nasilająca się substytucja (np. ogrzewanie podłogowe, słoneczne),

Z4 – podatność rynku systemów grzewczych na recesję i wahania koniunktury.

W tablicy 1. zestawiono efekty przeprowadzonego procesu badania synergii w układzie: potencjał – otoczenie⁶⁾.

Suma wszystkich elementów macierzy wynosi -4 pkt. Wniosek, że potencjał jako całość (postrzegany przez pryzmat silnych i słabych stron) jest niepredysponowany do realizacji rozważanego przedsięwzięcia należy formułować ostrożnie. Sądzić bowiem można, że znak „minus” nie jest istotny statystycznie i należy traktować zaistniałą sytuację jako pewien stan „obojętności” rozważanego potencjału w stosunku do możliwości realizacji przedsięwzięcia w rozważanym otoczeniu (wskaźnik „dobroci” liczony zgodnie z zaprezentowaną propozycją wynosi 3,6%).

Decydując się na realizację przedsięwzięcia należy zwrócić uwagę na wartości rozkładów brzegowych. Duża dodatnia wartość dla wszystkich silnych stron pozwala stwierdzić, że w procesie programowania działań operacyjnych powinny zostać wykorzystane wszystkie z nich. Szczególnie powinny zostać rozbudowane działania wykorzystujące nowoczesność oferowanego produktu. Należy unikać działań operacyjnych wiążących się z wykorzystaniem słabych stron przedsiębiorstwa, a szczególnie tych, których efektywność bardzo silnie warunkuje jakość posiadanej infor-

macji marketingowej. Analiza rozkładów brzegowych dla szans i zagrożeń pozwala stwierdzić, że potencjał rozważany jako całość (przez pryzmat silnych i słabych stron) jest predysponowany do oddziaływania na trzecią szansę i trzecie zagrożenie. Działania operacyjne powinny być tak zaprogramowane, aby uwzględniały oddziaływanie na te elementy otoczenia, tj.: na wykorzystanie „popularności” instalacji z tworzyw sztucznych i przeciwdziałanie nasilającej się substytucji. Posiadany potencjał nie jest predysponowany do ograniczania presji ze strony konkurentów i tworzenia przeciwwagi dla siły przetargowej odbiorców. Wartości rozkładów brzegowych dla pozostałych szans i zagrożeń są, czy to matematycznie, czy to statystycznie, równe „zeru”. Potencjał postrzegany całościowo (przez pryzmat silnych i słabych stron) nie jest szczególnie predysponowany do wpływania na te elementy otoczenia (wykorzystywania potencjalnych szans i eliminowania – ograniczania – potencjalnych zagrożeń związanych z realizacją przedsięwzięcia).

Marek Rawski

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. np. H. WEIHRICH: *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning”, 1982, nr 2, G. GIERSZEWSKA, M. ROMANOWSKA, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 175–178.
- ²⁾ Zob. np. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, pod redakcją R. KRUPSKIEGO, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 145–146.
- ³⁾ Zob. np. Z. MARTYNIAK, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 60–62.
- ⁴⁾ Technik redukcji, pozwalających wybrać z bogatych zestawów silnych i słabych stron, szans i zagrożeń zestaw kilku zmiennych jest wiele, np. przegrupowanie, agregowanie, wybór reprezentanta, eliminacja „par” wzajemnie wykluczających się, przewidywanie ewolucji zdarzeń itp. W tej sprawie zob. np.: Z. MARTYNIAK: *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 63–65.
- ⁵⁾ Firma prowadzi działalność na rynku polskim, ale nie wyraziła zgody na ujawnianie nazwy. Dane dotyczące elementów analizy SWOT są autentyczne, chociaż na użytek opracowania trochę zmienione.
- ⁶⁾ Wystawione punktowe oceny nie zawsze są do końca dla czytelnika oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, a więc szczegółowych uwarunkowań kształtowania się zmian rozważanych zmiennych.

Izabela Koczorowska

Specyficzne cechy zespołu wirtualnego

Jako wynik globalnej konkurencji, ery komputerów i nadmiernych kosztów przemieszczania się, wiele osób pracuje teraz w tzw. „wirtualnych zespołach”^{*)}. Zespoły te niwelują odległość, strefy czasu i organizacyjne granice. Wirtualne zespoły to sposób na wykonywanie pracy niezależnie od miejsca zamieszkania, aby w praktyczny sposób osiągać wyższe wyniki – ludzie już nie muszą być dłużej w tym samym miejscu, żeby pracować razem. Używanie kombinacji technologii i zespołów wiele firm wykorzystuje do zwiększenia transferu wiedzy i technologii, przyspieszając w ten sposób szybkość rozwiązań oraz niwelując opóźnienia pomiędzy klientami i dostawcami czy rozproszonymi geograficznie pracownikami. Prawidłowe sformułowanie celów organizacji i celów zespołu wirtualnego są podstawą osiągnięcia przez ten zespół sukcesu.

Wirtualne zespoły cechuje przede wszystkim:

- Zróżnicowane położenie geograficzne członków zespołu: członkowie wirtualnego zespołu mogą być zlokalizowani w różnych częściach miasta, kraju, a nawet w różnych częściach świata.
- Zróżnicowana alokacja organizacyjna (członkowie zespołu mogą być pracownikami różnych organizacji).
- Zróżnicowane czasy trwania współpracy członków zespołu (realizacja projektu może trwać kilka dni, miesięcy, a nawet lat).

Budowa zespołu wirtualnego obejmuje sześć etapów postępowania:

I. Identyfikacja sponsorów zespołu, udziałowców i championów. Są to ludzie, którzy integrują cały zespół w taki sposób, by stał się silny dzięki ludziom w niego zaangażowanym.

II. Ustanowienie statutu zespołu, zawierającego cel, misję i zadania zespołu. Najlepiej jest to zrobić na spotkaniu „twarzą w twarz”, w którym biorą udział liderzy zespołu, kadra zarządzająca i interesariusze (*stakeholders*).

III. Wybór członków zespołu. Większość wirtualnych zespołów posiada co najmniej trzy typy członków: ● „rdzenni” członkowie (*core members*), którzy regularnie pracują nad projektem; ● „docho-dzający” członkowie (*extended members*), którzy wspomagają i doradzają; ● „pomocni” członkowie (*ancillary members*), którzy nadzorują i zatwierdzają wykonaną pracę.

IV. Przedstawienie sobie członków zespołu. Podczas tego inicjującego spotkania liderzy zespołów powinni upewnić się, że członkowie rozumieją, dlaczego zostali wybrani, akceptują fakt używania kompatybilnych komputerów i istnienia forum, na którym można zadawać pytania i uzyskiwać odpowiedzi. Liderzy powinni wykorzystać to spotkanie i dowiedzieć się, nad jakimi innymi projektami pracują członkowie.

V. Prowadzenie sesji zorientowanych na zespół. Jest to jeden z najważniejszych etapów budowy zespołów wirtualnych. Takie bezpośrednie spotkania

członków zespołu są potrzebne w sytuacji, gdy realizacja projektu trwa dłuższy czas i członkowie ci nie poznali się wcześniej. Spotkania te zmierzające do integracji zespołu, pozwalają na prowadzenie naturalnego dialogu w przypadku pojawiania się kolejnych problemów. Na pierwszym z nich lider powinien przedstawić projekt statutu zespołu i sformułować zadania jego członkom w taki sposób, by zrozumieć, jaką rolę może pełnić w tym zespole. Istotną rolę odgrywa tu również tzw. przewodnik norm zespołu, który zawiera etykietę sposobu komunikowania się przy wykorzystaniu telefonów konferencyjnych, audio- i wideo-konferencji, ustalenia dotyczące wysyłania e-maili i odpowiadania na nie, odpowiadania na telefony. Określa, w których spotkaniach muszą uczestniczyć członkowie osobiście, a w których przez audio- i wideokonferencje. Ustala, w jaki sposób będzie miało miejsce sprawdzanie wykonywanej pracy oraz proponuje sposób ustalania planów spotkań. Liderzy zespołów powinni również wykorzystać tę sesję na podjęcie decyzji odnośnie do wykorzystywanej w pracy zespołowej technologii oraz przedyskutowanie, w jaki sposób członkowie będą się komunikować ze sobą, z liderem i z kadrami menedżerską.

VI. Zorganizowanie pracy zespołu. Liderzy powinni wyjaśnić, w jaki sposób będzie zorganizowana praca zespołu, jak będą przechowywane i przekazywane informacje oraz kto będzie przeglądać dokumenty i z jaką częstotliwością.

Jak w każdym środowisku pracy zespołowej, menedżerowie będą musieli jasno określić swoje oczekiwania co do funkcjonowania wirtualnego zespołu oraz kryteria wyznaczające jego sukces. Ze względu na rozproszenie członków zespołu, efektywne nadzorowanie oraz kontrola pracy wirtualnego zespołu mogą stać się dużym problemem. Jednakże bogate środowisko komunikacji, jakie wytwarza wirtualny zespół wraz z systemowymi możliwościami archiwizacji danych stwarza dużo większe możliwości sprawowania kontroli menedżerskiej, aniżeli jest to możliwe w tradycyjnej organizacji. Menedżerowie mogą, na przykład, przejrzeć archiwizowane nagrania spotkań zespołu, aby ocenić udział danego członka w realizacji celów, czy też ocenić rozwój zespołu. Również relacje co do raportowania i administrowania, występujące pomiędzy zespołem i jego menedżerem muszą być jasno ustalone. Ze względu na to, że członkowie zespołu nie muszą koniecznie przebywać w tym samym miejscu co menedżer, muszą zostać przyjęte ustalenia dotyczące czasu przygotowania przez zespół raportów, okresu ich dostarczenia oraz finalnego produktu. Równie ważne jest to, aby menedżerowie jasno zdefiniowali rolę wirtualnego zespołu w ramach całościowej misji całej organizacji wraz z określeniem granic pola działania i odpowiedzialności zespołu. Pomoże to zespołowi skoncentrować się na działaniach wspierających strategiczne cele całej firmy.

Obok elastyczności, jednej z istotnych wartości wirtualnego zespołu, zespoły te mogą być również kreowane w celu współpracy w środowiskach charakteryzujących się długoterminowym partnerstwem związanym m.in. z realizacją długoterminowych zadań. Wirtualne zespoły zaangażowane w kompleksowo rozwijające się projekty będą, na przykład, wykorzystywać swoje możliwości w zakresie przekraczania narodowego charakteru badań i w ten sposób łatwiej połączą różne funkcjonalne źródła. Rolą takich zespołów będzie praca i wykonywanie tradycyjnych procesów organizacyjnych, ale z przewagą niedostępnych dla tradycyjnych organizacji źródeł i wiedzy, charakteryzujących ich wirtualną konstrukcję.

Obok rozwoju infrastruktury *hardware'u* i *software'u* równie ważny jest rozwój samych pracowników, którzy mogą efektywnie uczestniczyć w pracy w nowym środowisku. Oznacza to, że potencjalni członkowie zespołu muszą być szkoleni i przystosowani do pracy w wirtualnym zespole. Co więcej, aby w pełni wykorzystać potencjał wirtualnego zespołu w celu zoptymalizowanego partnerstwa, organizacje muszą poszerzyć swoją definicję *human resources* tak, aby można w niej zawrzeć szeroką skalę konsultantów i pracowników, którzy mogą potencjalnie wziąć udział w pracach zespołu jedynie w formie wirtualnej. Szkolenie i rozwój członków zespołu wirtualnego nie różni się zasadniczo od szkolenia i rozwoju członków tradycyjnego zespołu. Pogłębianie sprawności w komunikowaniu się, ustalenie celów oraz ukazywanie zaawansowania w pracach nad problemem to rzeczy ważne zarówno dla zespołu wirtualnego, jak i dla tradycyjnego zespołu. To, co różni wirtualny zespół, to liczba szkoleń technicznych, niezbędnych do tego, aby członkowie zespołu mogli swobodnie „poruszać się” w wirtualnym środowisku.

Relacje oparte na zaufaniu są podstawą dla zespołu wirtualnego, jako że zespół taki nie posiada możliwości codziennych interakcji, a niebezpieczeństwo utraty zaufania jest znacznie większe. Nie ma możliwości wyrażenia w sposób niewerbalny, przez zachowanie, stosunku do czyichś zamiarów. Nie ma również możliwości budowania nieformalnych związków, które w sposób naturalny pojawiają się podczas dnia pracy. Możesz dostawać wiele e-maili, wiadomości tekstowych oraz odbierać wiele telefonów, lecz brakuje najważniejszych danych, które normalnie pojawiłyby się w kontakcie „twarzą w twarz” z innym współ-pracownikiem. Zwykle wirtualne zespoły, które chcą osiągnąć jak najwięcej, nie inwestują czasu w budowanie zaufania. Nawet, jeżeli zaufanie jest obecne pomiędzy nimi, może być szybko zniszczone przez nieporozumienia wynikające z zagubienia danych w trakcie ich przesyłania.

Na budowanie zaufania potrzeba czasu, ale jego zniszczenie trwa tylko chwilę. Pomyśl, dlaczego ufasz ludziom. Co sprawiło, że zaufanie pomiędzy wami się umocniło? Najpierw ludzie ci udowodnili swoją kompetencję. Potem ukazali swoją integrację. Możesz na nich liczyć. Jeżeli twierdzą, że raport będzie u ciebie na biurku do piątku, dostarczą go tam. Jeżeli nie będą w stanie wywiązać się z terminów, dadzą ci znać lub renegotjują termin. Poza tym, ludzie obdarzeni zaufaniem zwykle są obowiązkowi. Biorą pod uwagę to, jak ich zachowanie wpłynie na ciebie.

Aby działać efektywnie członkowie zespołu wirtualnego powinni ufać, że pozostali członkowie w zespole są kompetentni i dobrze wykonują swoją robotę. W większości zespołów widzisz, którzy członkowie

są kompetentni, obserwując ich w akcji lub obserwując rezultaty ich kompetencji. Jednakże pracując wirtualnie możesz w ogóle nie spotykać pozostałych członków zespołu. W takiej sytuacji, w jaki sposób upewnić się, że wszyscy czują się dobrze? Zaufanie buduje się podczas doświadczania kompetencji i integralności zespołu. Wielu z kolegów z zespołu stawia ci w ciągu dnia wiele zadań. Jeżeli mówisz do swojego współpracownika: „Chcę otrzymać twoje dane do analizy przed 15-tym”, a ten odpowiada ci „tak”, wówczas oczekujesz, że dane te pojawią się w tym terminie. Jeżeli tak się nie stanie, czujesz się bardzo rozczarowany. Jeżeli jednak dane te pojawią się, a ty doświadczasz więcej, niż się spodziewałeś po swoich kolegach, poziom zaufania, jakim ich darzysz, wzrasta. Jeżeli twój współ-pracownik odpowiada „nie”, negocjujesz, próbując odnaleźć dobre rozwiązanie.

W jaki sposób rozmowy z twoim wirtualnym zespołem podsycają wiarę w to, że praca zostanie wykonana, i to dobrze? Innymi słowy, w jaki sposób wirtualne rozmowy pozwalają ci umocnić zaufanie? Zobowiązujące dyskusje, towarzyska umowa gwarantująca jasność sytuacji, mogą stać się bazą do budowy relacji opartej na zaufaniu. Zobowiązująca dyskusja staje się okazją do poinformowania kolegów o własnych oczekiwaniach oraz umożliwienia im przekazania ich własnych oczekiwań, rozmową o tym, jak powinna wyglądać wasza współpraca. Bardzo łatwo poprosić o dane, ale znacznie trudniej o uzyskanie zwrotnej informacji, jeżeli stosunki pomiędzy wami nie układają się. Możesz podjąć kilka kroków:

- **Przygotuj listę swoich oczekiwań.** W jaki sposób i z jaką częstotliwością zamierzasz się kontaktować? Kiedy chcesz, aby druga osoba była dostępna pod telefonem? Jakie są akceptowalne godziny prowadzenia rozmów telefonicznych? Jak zamierzasz się kontaktować, jeżeli sytuacja kryzysowa będzie narastać? Zdecyduj, co będzie przyjemnością, a co koniecznością.

- **Bądź konkretny i zwięzły w przekazywaniu swoich oczekiwań.** Tak samo, jak jesteś zwięzły w przygotowaniu swoich oczekiwań przez wskazanie miar i odległości, używaj konkretnych słów do przekazania swoich oczekiwań. Powiedzenie: „Proszę o cotygodniowy kontakt” jest znacznie bardziej precyzyjne niż „Chciałbym, żebyś kontaktował się ze mną”.

- **Ustal spotkanie z całym zespołem lub innym współpracownikiem w celu omówienia oczekiwań poszczególnych członków zespołu.** Rozmawiaj, dopóki nie zostanie osiągnięte porozumienie. Tajemnica sukcesu polega na negocjowaniu oczekiwań w celu zdobycia powszechnego zrozumienia. Zespoły wirtualne, podobnie jak dobre drużyny sportowe, osiągają harmonię z upływem czasu – jeżeli opierają swoje relacje na zaufaniu. Rozumiejąc wyzwania i negocjując oczekiwania, zespoły wirtualne mogą bardzo szybko rozpocząć budowę zaufania.

Izabela Koczorowska

*) Niniejszy artykuł opracowano na podstawie: L. PLATT, *Virtual Teaming: Where Is Everyone?* „The Journal for Quality & Participation”, September/October 1999; A.M. TOWNSEND, S.M. DeMARIE, A.R. HENDRICKSON, *Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future*, „Academy of Management Executive”, 1998, Vol. 12, No. 3; K. KISER, *Working on World Time*. „Training”, March 1999.

Bożena Gajdzik

Jakość w samorządzie terytorialnym – pierwsze doświadczenia

Po przedsiębiorstwach typowo komercyjnych, również instytucje i organizacje *non-profit* podjęły działania umożliwiające funkcjonowanie zgodne z przyjętymi na rynkach międzynarodowych normami jakości ISO. Do organizacji tych należą również instytucje samorządu terytorialnego: urzędy miast, gmin, starostwa powiatowe oraz urzędy wojewódzkie.

Urzędy poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego stawiają sobie następujące pytania:

- Czy i w jakim stopniu klient urzędu otrzymuje to, czego pragnie?
- Czy samorząd posiada wiedzę, pozwalającą dostosować ofertę usługową do potrzeb i oczekiwań klientów?
- Czy urząd wysłuchuje i reaguje na oczekiwania klienta?
- Czy klient jest zadowolony z otrzymanej usługi?
- Czy urząd rozwiązuje problemy klienta?
- Czy urząd kieruje się przede wszystkim dobrem klienta?

Poszukując odpowiedzi na te pytania samorządy terytorialne wprowadzają system zarządzania jakością, system gwarantujący, że usługa spełnia wymagania klienta. Samorządy terytorialne poszczególnych szczebli z całej rodziny norm ISO 9000:1994 wdrażały dotychczas normy ISO 9001 i 9002 (w Polsce funkcjonują jako PN-ISO 9001, PN-ISO 9002 z 1996 roku). Normy serii ISO 9000 są ciągle udoskonalane i uzupełniane. Do końca 2000 roku norma ISO 9000:1994 została wycofana i zaczęła obowiązywać jej nowsza wersja – ISO 9000:2000. Samorządy terytorialne, które uzyskały już certyfikat (ISO 9000:1994) mają trzy lata na dostosowanie się do wymogów nowej normy. Po okresie przejściowym, tj. po 15 grudnia 2003 roku, obowiązywać już będzie tylko ISO 9000:2000. Samorządy terytorialne, które po roku 2000 przystąpiły do wdrożenia systemów jakości, wdrażają nowe normy z serii ISO 9000:2000.

Potrzeba wdrożenia norm ISO w samorządach terytorialnych jest powszechnie uznawana. Statystyki wykazują gwałtowny wzrost liczby wydanych certyfikatów dla urzędów poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego.

Jako pierwszy certyfikat jakości ISO 9002 uzyskał Urząd Miasta w Dzierżoniowie (14 stycznia 2000 roku). Dzierżoniów – miasto w województwie dolnośląskim, liczy 38 tysięcy mieszkańców. Prace przygotowawcze nad wdrożeniem systemu jakości w urzędzie trwały dwa lata. Wiosną 1998 roku Rada Miasta podjęła decyzję o wypracowaniu systemu jakości. Powołano 17-osobowy zespół ds. jakości, który opracował niezbędną dokumentację opisującą 33 procedury i 14 instrukcji. Z zespołu ds. jakości wyłoniono audy-

torów wewnętrznych. Od września do grudnia 1999 roku przeprowadzono 27 audytów wewnętrznych. Audyt certyfikujący realizowało Polskie Centrum Badań i Certyfikacji¹⁾.

Pięć miesięcy później (w maju 2000 roku) Urząd Miasta w Kwidzynie uzyskał certyfikat jakości ISO 9001. Kwidzyn to miasto liczące 40 tysięcy mieszkańców. Urząd Miasta zatrudnia 84 osoby. Przetarg na przygotowanie urzędu do wypracowania systemu zarządzania jakością ogłoszono w 1998 roku. Dwa lata później w kwietniu 2000 roku Polski Rejestr Statków przeprowadził w Kwidzynie audyt certyfikujący. Wypracowano ponad 50 procedur. Urząd Miasta w Kwidzynie został w pełni skomputeryzowany, na stronach internetowych miasta: www.kwidzyn.pl klienci znajdują wszystkie potrzebne formularze, wnioski do załatwienia spraw z zakresu administracji publicznej. Koszt przygotowania urzędu do certyfikatu i jego trzyletniej obsługi wyniósł 65 tys. zł²⁾.

Kolejne certyfikaty uzyskały: Urząd Miasta w Bielsku Białej – certyfikat ISO 9001 (wrzesień 2000), Urząd Miasta Gliwice – certyfikat ISO 9001 (październik 2000).

Pierwsze Starostwo Powiatowe w kraju, które otrzymało (19 wrzesień 2000 r.) certyfikat jakości ISO 9002 to Racibórz. Prace nad wdrożeniem systemu jakości w Raciborskim Starostwie Powiatowym trwały 8 miesięcy. Wprowadzając system jakości skrócono okres załatwiania spraw urzędowych z 14 dni do jednego tygodnia³⁾.

Nową normę zarządzania jakością ISO 9001:2000 jako pierwszy w Polsce spełnił Urząd Miejski w Śremie. W czerwcu 1999 roku Rada Miejska i Zarząd Miejski w Śremie podejmują decyzję o wdrożeniu systemu ISO 9001:2000. Dwa lata później (8 czerwca 2001 roku) odbyła się uroczystość wręczenia certyfikatu Urzędowi Miejskiemu w Śremie na okres trzech lat. Audyt certyfikujący przeprowadzony został przez Biuro Certyfikacji Polskiego Rejestru Statków. Koszt szkolenia i pomoc w wdrożeniu systemu wyniósł około 25 tys. zł, koszt certyfikacji 20 tys. zł. W Urzędzie Miejskim w Śremie zamiast pięciu dawnych wydziałów: gospodarki komunalnej, techniczno-inwestycyjnego, budownictwa i gospodarki przestrzennej, rolnictwa i ochrony środowiska, gospodarki gruntami, powstał jeden pion zarządzania rozwojem gminy⁴⁾.

Krag zainteresowanych gmin, powiatów, a nawet województw wdrażaniem systemu jakości w urzędach ciągle poszerza się. Badania sondażowe, które przeprowadziłam w sierpniu 2001 r. na obszarze województwa śląskiego we wszystkich miastach na prawach powiatu, ujawniły, że spośród 19 miast na prawach powiatu, co drugie wyraziło chęć wdrożenia



systemu jakości opierając się na normach nowej serii ISO 9000:2000. Do prac nad wdrożeniem systemu jakości przystąpiły urzędy następujących miast: Bytomia, Katowic, Sosnowca, Dąbrowy Górniczej (wymienione urzędy starają się o przyznanie certyfikatu ISO 9001:2000).

Samorządy wdrażają nie tylko normy z serii ISO 9000, lecz również normy z zakresu zarządzania środowiskiem. Do takich norm należy norma ISO 14001 – system zarządzania środowiskowego. Norma ISO 14001 służy jako standard międzynarodowy do stosowania w podmiotach w celu skutecznego zarządzania środowiskiem. Nadrzędnym celem tej normy jest ochrona środowiska oraz zapobieganie zanieczyszczeniom w równowadze z potrzebami socjoekonomicznymi. Norma zachęca do stosowania najlepszej dostępnej techniki w ochronie środowiska, tam gdzie jest to możliwe i ekonomicznie uzasadnione.

Pierwszą gminą w Europie Środkowej, która uzyskała certyfikat ISO 14001 potwierdzający wdrożenie Systemu Zarządzania Środowiskowego był Racibórz. Podstawą działań proekologicznych gminy Racibórz jest uchwała „Polityka środowiskowa gminy Racibórz”, podjęta przez radę miasta 25 października 2000 roku i zarząd miasta 27 listopada 2000 roku. Uchwała ustala cele i zadania jednostek objętych Systemem Zarządzania Środowiskowego w ramach ISO 14001. Te cele to m.in.: wymiana źródeł światła na energooszczędne, zabezpieczenie odczynników chemicznych w pracowniach szkolnych, realizacja linii segregacji odpadów plastikowych, ograniczenie emisji zanieczyszczeń z kotłowni szkolnych, ograniczenie zużycia ciepła⁵⁾.

Systemy zarządzania jakością w samorządach lokalnych są konsekwencją sukcesywnych zmian wdrażanych od dłuższego czasu w poszczególnych urzędach. Gminy, powiaty i województwa budują nowe podejście do obsługi klienta, podejście, którego podstawą jest zadowolenie klienta, wzajemne zrozumienie i partnerstwo. Realizując założenie „urząd przyjazny petentom” skomputeryzowano pracę w urzędzie, wprowadzono informatyczne systemy przesyłania dokumentów, usprawniono proces komunikacji wewnętrznej.

Po „uporaniu” się z komputeryzacją, samorządy wydzieliły w urzędach miejsce do obsługi klienta, określane mianem Biuro Obsługi Interesantów. Biura usytuowano na parterze budynku urzędu, ułatwiając mieszkańcom dostęp do świadczonych usług. Klienci oszczędzają czas i energię, a co najważniejsze są szybciej i sprawniej obsługiwani.

Biura Obsługi Interesantów powstały m.in. w Urzędzie Miasta Gliwice (sierpień 1996 rok), w Urzędzie Miasta Bytom – Punkt Informacyjny (lipiec 1998 rok), w Urzędzie Miasta Szczecin – Biuro Obsługi Interesantów (wrzesień 1998 rok), w Urzędzie Miasta Bielsko-Biała – Biuro Obsługi Interesanta (maj 2001).

ISO w samorządzie terytorialnym to przeniesienie doświadczeń z różnego typu organizacji i podmiotów komercyjnych z uwzględnieniem specyfiki urzędu gminy, powiatu, województwa. Jakość w urzędzie to ustalenie takich sposobów pracy, które powodują, że urząd działa lepiej i skuteczniej, a klient (interesant, petent, odbiorca) jest zadowolony ze świadczonych usług.

Decyzję o przystąpieniu urzędu gminy, starostwa powiatowego, czy urzędu wojewódzkiego do funkcjonowania zgodnie z normą ISO podejmują odpowied-

nie: prezydent, burmistrz, wójt gminy, starosta, wojewoda. Przedstawiciele władzy lokalnej wybierają model systemu jakości, który będzie opracowany i realizowany w urzędzie, a który odpowiada jego potrzebom, podejmują również decyzję, czy opracowanie systemu jakości realizowane będzie przez własną kadrę pracowniczą, czy przy pomocy specjalistów z zewnątrz – firmę konsultingową wyłonioną w drodze postępowania przetargowego.

Po podjęciu tych decyzji trzeba precyzyjnie zaplanować całe przedsięwzięcie. Następuje zdefiniowanie celu i wyników działania, określenie zasobów (materiałnych, ludzkich i finansowych), którymi urząd dysponuje, a które może wykorzystać w pracach wdrożeniowych. Rozpoczyna się szczegółowe rozpoznanie sytuacji urzędu, celem ewentualnego ujawnienia zagrożeń dla planowanych prac. Powstaje projekt działań wraz z szczegółowym harmonogramem prac przygotowawczych i wdrożeniowych.

Na etapie prac przygotowawczych odbywają się pierwsze szkolenia personelu, których zadaniem jest uświadomienie pracownikom oraz kadrze kierowniczej konieczności wdrożenia norm ISO. Szkolenia przebiegają zazwyczaj w dwóch grupach, najpierw szkoli się kadrę kierowniczą urzędu (członkowie zarządu, naczelnicy, kierownicy wydziałów), później pracowników urzędu. Wyróżnia się szkolenia ogólne i specjalistyczne. Szkolenia o charakterze ogólnym mają za zadanie zapoznać ich uczestników z zasadami i etapami, które występują przy opracowaniu i wdrażaniu normy ISO. Celem szkoleń specjalistycznych jest zapoznanie uczestników z różnymi aspektami problematyki jakości.

Za najważniejszy element w procesie opracowywania systemu jakości uznaje się opracowanie dokumentacji systemu, tj. określenie polityki jakości, opracowanie księgi jakości, procedur i instrukcji działania.

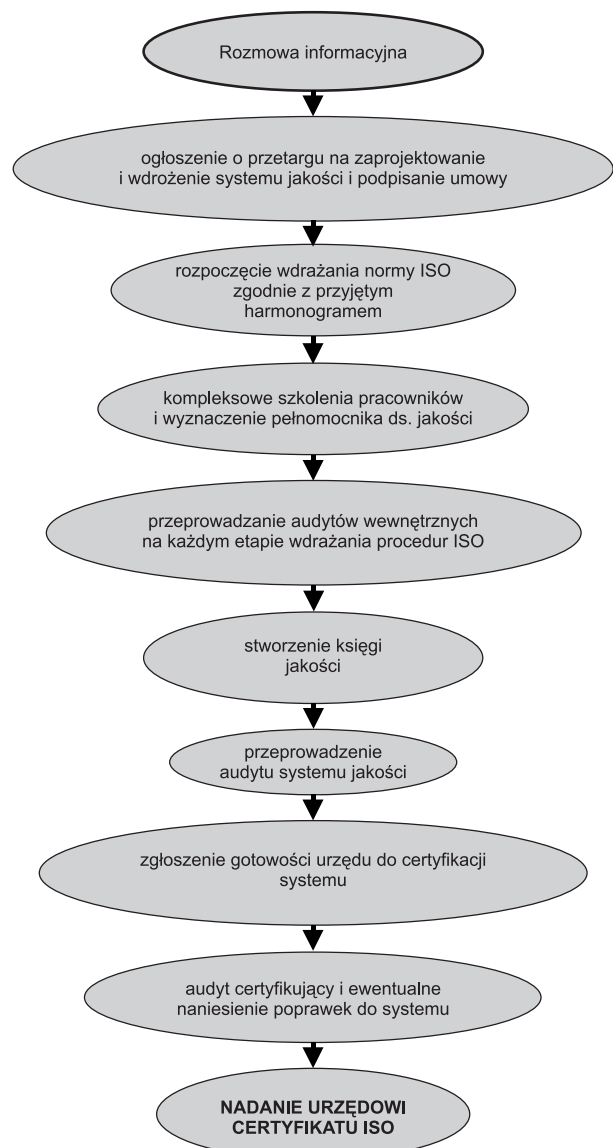
Polityka jakości najogólniej ujmując to pewnego rodzaju zobowiązanie władzy lokalnej dotyczące jakości świadczonych usług, to założenia projakościowe jednostki samorządowej.

Księga jakości jest mapą systemu jakości. Księga jakości opisuje działania wszystkich wydziałów urzędu w zakresie jakości świadczonych usług (ujęcie bardzo uproszczone).

Podstawą do opracowania księgi jakości są procedury i instrukcje, czyli opisy procesów zachodzących w urzędzie. Każdy proces składa się z działań. Procedury definiują działania w ujęciu ogólnym. Instrukcje określają działania w sposób bardziej szczegółowy niż procedury.

Proces wdrożenia wytycznych i założeń przyjętych w dokumentacji rozpoczyna się szkoleniami personelu urzędu, który musi wiedzieć jak postępować, aby czynności, które wykonuje, opowiadały wytycznym przyjętej normy ISO. Odpowiedni dobór i szkolenie pracowników do wykonywania zadań powinno iść w parze z właściwym systemem motywowania ich do realizacji celów polityki jakości. Proces wdrożenia systemu jakości wymaga modyfikacji struktury organizacyjnej urzędu. Struktura urzędu musi być dostosowana do nowych wymagań.

Wdrożony system podlega testowaniu w ramach przeprowadzanych audytów wewnętrznych. Audyty wewnętrzne są realizowane przez wyspecjalizowanych



Rys.1. Droga urzędu do certyfikacji

Źródło: opracowanie własne.

pracowników urzędu, pozwalają na wczesne wykrycie nieprawidłowości i realizację działań korygujących.

Wprowadzenie procedur i instrukcji oraz opracowanie księgi jakości upoważnia samorząd terytorialny do zwrócenia się do jednostki certyfikującej o wydanie certyfikatu. Wspecjalizowane firmy podejmują audyt certyfikujący urzędu. Jeżeli wyniki audytu są zgodne z wytycznymi wdrażanej normy ISO, następuje oficjalne przyznanie certyfikatu.

Certyfikaty są potwierdzeniem dbałości o jakość świadczonych usług. Certyfikat ma ograniczoną ważność (zazwyczaj 3–4 lata). Organizacja certyfikująca (jednostka z zewnątrz) prowadzi nadzór nad systemem jakości wdrożonym w konkretnym urzędzie przez przeprowadzanie audytów kontrolnych (jeden lub kilka rocznie). W szczególnych przypadkach jednostka certyfikująca może zawiesić lub cofnąć przyznany certyfikat jakości.

Każda organizacja, w tym również urzędy gmin, powiatów, województw mają tendencje (w miarę upły-

wu czasu) do odchodzenia od przyjętych zasad jakości. Potrzebna jest zatem ciągła kontrola realizowanych działań. Podstawowym narzędziem kontrolnym są audyty (wewnętrzne, zewnętrzne) oraz przeglądy dokonywane przez kierownictwo.

Wyniki kontroli w postaci zapisów jakości, czyli raportów z audytów, protokołów z przeprowadzanych kontroli stanowią dowód realizacji celów, które samorząd definiuje w księdze jakości, a które uszczegóławia w procedurach. Jeżeli wyniki kontroli wskazują na niezgodność działań z dokumentacją systemu jakości należy podjąć działania korygujące.

Nie ma uniwersalnej struktury systemu zarządzania jakością. Każdy urząd opracowuje i wdraża swój indywidualny system jakości. Ścieżka postępowania w procesie uruchamiania systemu zarządzania jakością w samorządzie terytorialnym zależy od wielu czynników, m.in. od wielkości urzędu, jego możliwości finansowych, technicznych i kadrowych. Kluczem do sukcesu jest dostosowanie systemu jakości do potrzeb i możliwości danego urzędu.

Zarządzanie jakością to nie tylko zadanie kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ale również w podmiotach *non-profit*. Wypracowanie i wdrożenie systemów jakości przez samorządy terytorialne stało się faktem. Obecnie coraz więcej urzędów gmin, powiatów i województw podejmuje działania zmierzające do otrzymania certyfikatu jakości. Krąg zwolenników zarządzania jakością w samorządach poszerza się. Należy przypuszczać, że w najbliższych latach ISO wkroczy również do innych placówek samorządu terytorialnego, takich jak: szkoły, przedszkola, biblioteki, placówki kultury.

W nowych uwarunkowaniach gospodarki rynkowej każdy podmiot w swoim zakresie musi wносить wkład w poprawę jakości produktów. Dla samorządów terytorialnych oznacza to dobrą obsługę klienta i zapewnienie jakości. Odpowiednie zastosowanie systemu jakości pozwala im lepiej poznać procesy zachodzące w organizacji i stwarza dobre podstawy do doskonalenia jakości świadczonych usług. Należy jednak pamiętać, że tworzenie jakości usług to nie jedna czy wiele akcji, lecz ciągły proces wymagający nowej kultury pracy opartej na rzetelności, profesjonalizmie, współpracy między wydziałami urzędu i wysokiej etyce pracowników samorządowych.

Bożena Gajdzik

PRZYPISY

- 1) J. KAPSA, *Certyfikat dla Dzierżoniowa. Pierwszy w Polsce*, „Wspólnota” nr 5/2000, s. 8.
- 2) I. BĄCZEK, *Sprawa była prosta. Kwidzyn jako pierwszy w Polsce uzyskał certyfikat systemu jakości ISO 9001*, „Wspólnota” nr 25/2000, s. 7.
- 3) IWA: *Urząd po europejsku. Racibórz. Przyznano ISO starostwu powiatowemu*, „Gazeta w Katowicach” (lokalny dodatek do „Gazety Wyborczej”) nr 220/2000, s. 3.
- 4) Inf. za: A. MAŁKIEWICZ, *Certyfikat dla Śremu*, „Wspólnota” nr 29/2001, s. 22–23.
- 5) J. KAPSA, *Zielony Racibórz*, „Wspólnota” nr 28/2001, s. 38.

BIBLIOGRAFIA

- [1] HAMROL A., MANTURA W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa-Poznań 1999.
- [2] IWASIEWICZ A., *Zarządzanie jakością*, PWN, Warszawa-Kraków 1999.

Autorka – dr nauk ekonomicznych, jest pracownikiem Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Bytomiu.

Jacek Kopec

Praktyka zarządzania personelem w Małopolsce

Cel i zakres badań

Celem artykułu jest pokazanie, jak obecnie firmy funkcjonujące na rynku polskim podchodzą do zagadnienia zarządzania najważniejszym zasobem organizacji, jakim jest, jak powszechnie wiadomo, zatrudniony personel. Rozważania opierają się na badaniach ankietowych przeprowadzonych w I kwartale 2001 r. w 51 firmach zatrudniających od 50 do 12 000 pracowników. Siedziby tych firm mieszczą się w regionie Małopolski, przy czym zdecydowana większość ma swoją centralę w Krakowie. Wśród badanych 9 to przedsiębiorstwa państwowe, 4 to spółdzielnie, 5 to firmy ze 100-procentowym udziałem kapitału zagranicznego, 11 to spółki z o.o. głównie o kapitał polski oraz 22 spółki akcyjne posiadające mieszany kapitał zarówno polski, jak i zagraniczny. Kryterium doboru próby wynikał z liczby zatrudnionych oraz dobrej opinii o firmie w środowisku małopolskich przedsiębiorców i mediów. Pod uwagę brano również zróżnicowaną formę własności badanych przedsiębiorstw. Odpowiedzi na pytania z reguły udzielały osoby zajmujące się w firmie zagadnieniami personalnymi. W pojedynczych przypadkach odpowiadającymi byli członkowie zarządu firmy. Omówienie badań sprowadza się do następujących zagadnień: organizacyjnego wymiaru zarządzania personelem w firmie, rekrutacji i selekcji, oceniania, doskonalenia pracowników oraz problematyki wynagrodzeń za pracę.

Organizacyjny wymiar zarządzania personelem w firmie

Otym, kto w przedsiębiorstwie zajmuje się prowadzeniem spraw personalnych, decyduje w dużej mierze liczba zatrudnionych. W USA, jak podaje J.M. Ivancevich, specjaliści z zakresu zarządzania personelem (HR specialists) są zatrudnieni w organizacjach, które zatrudniają 100–150 pracowników, natomiast komórki czy też departamenty ds. zasobów ludzkich (HR department) są tworzone, kiedy liczba pracowników w organizacji zaczyna osiągać 200–500 zatrudnionych¹.

Z kolei D.A. De Cenzo i S.P. Robbins powołując się na badania wskazują, iż jeden specjalista z zakresu zarządzania personelem przypada na 90 zatrudnionych². Na rynku polskim, jak wynika z przeprowadzonych badań, stanowisko ds. personalnych zaczyna być wyodrębniane w firmach, w których liczba zatrudnionych zaczyna przekraczać 50. Natomiast biorąc pod uwagę wszystkie badane firmy, średnio na jednego zatrudnionego specjalistę z zakresu zarządzania personelem przypada 166 pracowników, przy

czym zdarzały się firmy, w których jeden specjalista przypadał na 500 zatrudnionych.

Z przeprowadzonych przeze mnie badań w 1997 r. dotyczących spółek giełdowych wynika, że najlepsza sytuacja, jeśli chodzi o liczbę zatrudnionych przypadających na jedno stanowisko ds. personalnych jest w bankach. W niektórych z nich na zatrudnionego w dziale personalnym przypada niewiele ponad 50 pracowników³. Świadczy to o roli, jaką banki przywiązują do odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) w przedsiębiorstwie. O tym, ilu pracowników zajmuje się bezpośrednio w firmie zagadnieniami personalnymi, zależy w dużej mierze od strategii działania organizacji. Z reguły więcej pracowników jest w tych firmach, które wiele uwagi poświęcają doskonaleniu kwalifikacji swoich pracowników, a także odpowiedniemu doborowi pracowników na stanowiska. Komórki ds. personalnych w badanych firmach przyjmują, jak podaje P. Louart, strukturę funkcjonalną, a więc wspierają swoimi działaniami menedżerów operacyjnych⁴. Z reguły podlegają one bezpośrednio prezesowi firmy lub jednemu z jego zastępców. W odpowiedzi na pytanie o rolę komórki ds. personalnych w firmie zdecydowana większość respondentów uważa, że komórka ta powinna wspólnie z zarządem tworzyć odpowiednią politykę personalną, a także realizować zadania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi - zarówno zgodnie z celami organizacji, jak i potrzebami pracowników. Z kolei analizując wypowiedzi respondentów odnośnie do przyszłości tej komórki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można zauważyć, że tylko niewielka grupa wypowiadających się oczekiwała zmiany realizacji zadań przez tę komórkę oraz zmiany usytuowania w strukturze organizacji.

W ankiecie pytano także o cechy, jakie powinien posiadać menedżer personalny. W zakresie wykształcenia zdecydowana większość badanych odpowiedziała, że powinien on posiadać wykształcenie wyższe, aczkolwiek nie było tu jednoznaczności, w jakiej dziedzinie. Jedni wypowiadali się, że wyższe ekonomiczne lub prawnicze, inni natomiast, że humanistyczne, a zwłaszcza psychologiczne lub socjologiczne. W zakresie cech osobowości respondenci uważali, że menedżerem personalnym powinna być osoba kontaktowa, miła, a zarazem stanowcza, asertywna, komunikatywna, uczciwa, odpowiedzialna i rzetelna. W kwestii posiadanych umiejętności badani wskazywali, że powinna to być osoba, która nie tylko zna prawo pracy, ale także potrafi odpowiednio zinterpretować istniejące przepisy, posiadająca umiejętność tworzenia odpowiednich stosunków interpersonalnych, a zwłaszcza umiejętność komunikowania się z innymi – zarówno w formie ustnej, jak i pisemnej, w tym tak-

że w zakresie negocjowania. Respondenci uważali, że taka osoba powinna posiadać odpowiednią wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania oraz umiejętności praktycznego jej wykorzystania. Niektórzy wypowiadający się podnosili kwestię znajomości sprzętu i oprogramowania komputerowego. Ponieważ w większości przypadków respondenci byli pracownikami komórek personalnych można wysnuć wniosek, że wymienione powyżej cechy powinny być brane pod uwagę przy doborze pracowników na stanowisko menedżera personalnego oraz w procesie doskonalenia kwalifikacji pracowników tej komórki czy też departamentu.

Rekrutacja i selekcja

Analizie poddano także proces rekrutacji pracowników. Wyniki badań pokazują, że najczęściej stosowaną techniką rekrutacji w przypadku stanowisk wykonawczych są ogłoszenia wśród znajomych, a następnie ogłoszenia w prasie oraz korzystanie z usług Powiatowych Urzędów Pracy, które gromadzą odpowiednie dane o bezrobotnych chcących podjąć pracę. Dość często korzysta się, w przypadku zaistnienia takiej potrzeby, z własnej bazy danych o kandydatach, tworzonej na podstawie nadsyłanych materiałów aplikacyjnych. Obecnie coraz częściej poszukujący pracy składają podania do pracy w formie listu motywacyjnego wraz z CV, pomimo braku wolnych miejsc pracy w danej firmie.

Nieco inne techniki rekrutacji stosuje się w przypadku stanowisk kierowniczych. W wielu firmach korzysta się z usług firm konsultingowych zajmujących się doradztwem personalnym. Szczególnie jest to widoczne w firmach zagranicznych funkcjonujących na rynku polskim. Przedsiębiorstwa polskie raczej własnymi siłami próbują znaleźć odpowiednich kandydatów, a jeżeli mają z tym jakieś trudności, dopiero wtedy korzystają z usług firm konsultingowych. Zbadane firmy zagraniczne z reguły dobór na stanowisko kierownicze zlecają specjalistom zajmującym się doradztwem personalnym.

Odpowiedzi badanych odnośnie do preferowanych cech nowych pracowników wskazują, że dużą rolę przywiązuje się do odpowiedniego kierunkowego wykształcenia oraz praktycznego doświadczenia. Kilkunastu ankietowanych opisując problemy, z jakimi spotykają się przy rekrutacji pracowników, stwierdza niejednokrotnie dość dużą rozbieżność między danymi zawartymi w materiałach aplikacyjnych a stanem faktycznym. W przypadku firm zagranicznych warunkiem koniecznym jest znajomość języka obcego, przy czym firmy o kapitale międzynarodowym preferują język angielski, natomiast firmy niemieckie wymagają od swoich przyszłych pracowników w pierwszej kolejności znajomości języka niemieckiego, a dopiero później języka angielskiego. Znaczna część badanych w procesie doboru zwraca uwagę na cechy i umiejętności związane z pracą zespołową. Około 40% wypowiadających się dużą wagę przywiązuje do referencji, jakie posiada dany kandydat do pracy. Dobre referencje w Polsce są preferowane przez właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw. Według nich pozytywna opinia z poprzednich miejsc pracy daje gwarancje podobnych zachowań

w nowym środowisku. Podobne tendencje zaobserwowałem badając małe i średnie firmy w 1994 r.⁵⁾ Proces selekcji dokonywany w badanych firmach przebiega podobnie, jak zaleca to literatura przedmiotu, a więc: przegląd dokumentów aplikacyjnych przez pracownika komórki ds. personalnych, następnie wywiad wstępny, dalej rozmowa z bezpośrednim przełożonym, potem testy badające przydatność danego pracownika do stanowiska, przy czym czasami są to testy psychologiczne, a prawie zawsze są to testy badające pożądane umiejętności. Końcowym etapem jest podpisanie umowy o pracę. Z reguły podpisuje się z nowym pracownikiem umowę na czas określony, tj. na 3 miesiące lub pół roku i jeżeli pracownik sprawdzi się w tym czasie na stanowisku, to podpisuje się z nim umowę na czas nieokreślony.

Charakterystyczną rzeczą wynikającą z badań jest to, że firmy zagraniczne w procesie selekcji powszechnie stosują testy psychologiczne, natomiast w pozostałych przedsiębiorstwach stosuje się je w mniejszym zakresie. Niektórzy respondenci uważają, że ich intuicja i dotychczasowe osiągnięcia kandydata do pracy bardziej sprawdzają się w praktyce niż wyniki testów psychologicznych. W niektórych przypadkach stosowanie testów psychologicznych wymaga poniesienia dodatkowych kosztów związanych z zatrudnieniem odpowiedniego specjalisty – psychologa. Wielu wypowiadających się stwierdza, że pomimo dużego bezrobocia i znacznej liczby chętnych do pracy, trudno jest znaleźć odpowiednich kandydatów. Szczególnie jest to widoczne w przypadku stanowisk kierowniczych. Stąd też zleca się firmom konsultingowym z zakresu doradztwa personalnego dobór pracowników na dane stanowiska kierownicze.

Ocenianie pracowników

Kolejnym analizowanym zagadnieniem jest ocenianie pracowników. Wyniki badań wskazują, że formalny system oceniania pracowników jest stosowany w 37% badanych firm. Niektórzy respondenci stwierdzają, że w ich firmach ze względu na brak wykorzystania wyników ocen w poprzednich okresach, obecnie tej procedury zaniechano. Inni z kolei sugerują, że obecnie pracują nad stworzeniem dla firmy takiego systemu. Podobny procent firm stosujących formalny system oceniania pracowników jest w przypadku spółek giełdowych. Przeprowadzone w 1997 r. badania wykazują, że taki system stosuje 40% firm będących w owym czasie spółkami giełdowymi⁶⁾. Stworzenie efektywnego systemu oceniania pracowników w firmie zdaniem respondentów nie jest sprawą łatwą i wymaga wielu konsultacji. Spośród firm, które ten system opracowały i wdrożyły do praktyki, aż 85% dokonało tego poprzez konsultacje z ekspertami z zewnątrz. Niektóre przedsiębiorstwa deklarują, że obecnie są w trakcie opracowania koncepcji takiego systemu. Zdaniem badanych uzyskane wyniki ocen najczęściej są wykorzystywane do awansowania pracowników oraz do ustalenia odpowiedniego poziomu wynagrodzeń. Około 50% firm stosujących ten system podaje, że wyniki ocen pracowników wykorzystuje się do ustalenia potencjału kwalifikacyjnego zatrudnionych oraz do zorientowania się w potrzebach szkoleniowych

firm. Niewiele mniej firm wykorzystuje te oceny do motywowania pracowników do efektywniejszej pracy. Takie podejście do wykorzystania wyników ocen pracowniczych jest zgodne z tym, co proponuje angielski psycholog C. Fletcher. Uważa on, że w dzisiejszych czasach koncepcje ocen pracowniczych rozumieć należy jako proces motywowania ludzi i stymulowania ich rozwoju⁷⁾.

W pojedynczych przypadkach ankietowani twierdzą, że wyniki ocen pracowniczych wykorzystuje się do zwolnienia pracowników. Z kolei analiza wykorzystania technik oceniania w praktyce przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim pokazuje, iż najczęściej stosowaną techniką są odpowiednio sporządzone kwestionariusze oceniania będące niejednokrotnie kompilacją wielu technik. W dalszej kolejności stosuje się technikę punktowej skali ocen oraz technikę tzw. zwykłego opisu. Tylko kilka firm przyznało, że w przypadku doboru na stanowiska kierownicze stosowało technikę oceniania *Assessment Center*. Prawdopodobnie przyczyną niskiego stosowania tej techniki oceniania pracowników w badanych przedsiębiorstwach są związane z nią koszty.

Wypowiedzi respondentów opisujące trudności, jakie napotyka firma w zakresie oceniania pracowników, wskazują na problemy wynikające ze specyfiki budowy systemu dla danego przedsiębiorstwa oraz te, które są zależne od podmiotu czy też podmiotów oceniających. Do pierwszej grupy problemów zaliczyć można: dobór obiektywnych kryteriów, wyznaczanie zadań w ramach oceny zadaniowej, te same kryteria dla wszystkich stanowisk pracy, brak wykorzystania wyników ocen w poprzednim okresie. Najczęściej wśród drugiej grupy trudności wymienia się zbyt duży subiektywizm w wystawianiu ocen, zawyżanie ocen, uśrednianie wyników oraz unikanie ocen krytycznych. Niektórym trudność sprawia charakterystyka opisowa silnych i słabych stron ocenianego pracownika. Innym z kolei dokonanie rzetelnej i sprawiedliwej samooceny. Dość często zgłaszany jest problem nieumiejętnego prowadzenia rozmowy oceniającej przez bezpośredniego przełożonego. Z przedstawionymi problemami badane firmy radzą sobie przez odpowiednie szkolenia w tym zakresie, a także przez systematyczne ocenianie pracowników. W następnych edycjach uwzględnia się zgłaszane przez pracowników i zainteresowanych propozycje ulepszenia istniejącego systemu, jak i samego procesu oceniania pracowników.

Doskonalenie pracowników

Kolejnym analizowanym zagadnieniem z zakresu zarządzania personelem jest doskonalenie pracowników. Ważność tej problematyki jest rozmaicie interpretowana. Część menedżerów stwierdza, że to sami pracownicy powinni się doskonalić, a jeżeli tego nie robią, to ich zdaniem znajdą się inni, którzy posiadają wymagane umiejętności. Inni z kolei uważają, że to firma powinna inwestować w rozwój swoich pracowników. Wyniki badań wskazują, że w ostatnim roku przeciętnie przeszkolono 32,5% wszystkich zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach, przy czym zdarzały się firmy, które przeszkoliły tylko 1% załogi. Z drugiej strony były też firmy,

które poddały szkoleniu od 80 do 100% pracowników. Około 40% ankietowanych firm przeszkoliło do 20% załogi. Zdaniem niektórych respondentów obecnie na szkolenia pracowników duże firmy przeznaczają fundusze, które stanowią 1–2% wszystkich kosztów ogółem.

Z kolei procentowy udział kosztów pracy w kosztach ogółem wynosi przeciętnie 38,5%, przy czym informacji na ten temat udzieliło 65% ankietowanych. Z reguły podawania konkretnych wskaźników w tej kwestii unikały firmy zagraniczne. Koszty pracy w badanych przedsiębiorstwach, w tym także koszty szkoleń pracowników przeciętnie nie są zbyt wysokie. Jak podaje M. Kostera w nowoczesnych przedsiębiorstwach amerykańskich koszty pracy w kosztach ogółem dochodzą do 60%⁸⁾. Można z tego wysnuć wniosek, że firmy funkcjonujące na rynku polskim są konkurencyjne w zakresie kosztów pracy na tle innych krajów. W większości przypadków na szkolenia i treningi są delegowani menedżerowie średniego i wyższego szczebla zarządzania. Szkolenia te z reguły odbywają się poza miejscem pracy. Tylko w niewielkim zakresie na takie szkolenia są wysyłani pracownicy wykonawczy. Natomiast w danym miejscu pracy są oni poddawani szkoleniu przez swoich przełożonych, którzy niejednokrotnie wcześniej przechodzili podobne szkolenia poza miejscem swojej pracy. O delegowaniu pracowników na szkolenia decydują nie tylko koszty tych szkoleń, ale także potrzeby przedsiębiorstw. Owe potrzeby wynikają ze zmieniających się przepisów prawnych, istniejącego postępu technicznego i organizacyjnego oraz zmieniających się postaw pracowniczych. W warunkach polskich proces szkolenia pracowników odbywa się w trzech etapach:

- I etap – ustalenie potrzeb szkoleniowych,
- II etap – dobór odpowiednich technik i programów szkolenia,
- III etap – ocena wyników szkolenia.

Potrzeby szkoleniowe wynikają nie tylko z opinii bezpośrednich przełożonych, zgłaszanych przez pracowników potrzeb, dokonanej oceny zatrudnionych, ale także z przyjętych norm, np. norm ISO 9002 w ramach przyjętego przez firmy systemu zarządzania jakością. Zgłaszane zapotrzebowanie na szkolenia jest odpowiednio analizowane przez wytypowane do tego osoby pod względem kosztów i przydatności dla firmy. Dla ankietowanych najbardziej pożądane są szkolenia, w czasie których szkoleni pracownicy wykonują konkretne ćwiczenia czy też opracowania. Natomiast dla menedżerów wyższego szczebla treningi grupowe oraz symulacje i gry menedżerskie.

Wynagradzanie pracowników

Następnym, analizowanym zagadnieniem jest problematyka wynagradzania pracowników. Polskie prawo nakazuje w firmach zatrudniających co najmniej 5 pracowników tworzenie regulaminów wynagradzania. Ustalenia stawki wynagrodzenia zasadniczego w małych firmach dokonuje się z reguły na podstawie istniejącej sytuacji w tym zakresie na rynku pracy, możliwości finansowych przedsiębiorstwa oraz indywidualnych negocjacji pracodawcy z pracownikiem. Nieco odmienna sytuacja panuje w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

W tym przypadku, jak wynika z wypowiedzi ponad 50% respondentów, wynagrodzenie zasadnicze pracowników ustala się na podstawie odpowiedniej metody wartościowania pracy. Przy doborze metody oraz przy ustalaniu kryteriów oceny stopnia trudności pracy z reguły korzysta się z tzw. schematu genewskiego obejmującego następujące elementy:

- wymagania umysłowe,
- wymagania fizyczne,
- odpowiedzialność,
- warunki środowiska pracy.

Firmy ustalając metodę wartościowania pracy kierują się dotychczasowymi doświadczeniami w tym zakresie, oczekiwaniami kadry menedżerskiej oraz specyfiką danego przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie korzysta się z doradztwa ekspertów z zewnątrz. Niektóre z badanych firm powierzyło opracowanie zakładowego systemu wynagradzania pracowników firmom konsultingowym. Część tych firm w swoich opracowaniach proponowała zalecenia wynikające z metody Haya.

Przy ustalaniu stawek wynagrodzenia zasadniczego niewiele ponad 40% badanych podaje, że kieruje się własnym doświadczeniem w tym zakresie, a także sytuacją na rynku pracy. Tylko 20% ankietowanych wskazuje, że ustalenia odnośnie do zakładowego systemu wynagradzania pracowników wynikają z negocjacji ze związkami zawodowymi.

W badaniach analizowano również stosowane formy płac. W ponad 60% badanych firm stosuje się kilka form płac dla różnych grup pracowników. Najczęściej stosowaną formą płac, zdaniem wypowiadających się, jest forma czasowo-premiowa. Około 80% ankietowanych potwierdza stosowanie tej formy płac. Pozostałe formy płac wykorzystywane są w praktyce w mniejszym zakresie. Akordową oraz czasową formę płac wykorzystuje niewiele ponad 30% badanych przedsiębiorstw, natomiast zadaniową, a także prowizyjną tylko 20% firm.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku polskim, oprócz obligatoryjnych składników wynagrodzenia, mogą także stosować nieobligatoryjne. Do tych pierwszych zalicza się:

- wynagrodzenie zasadnicze,
- dodatkowe wynagrodzenie za pracę w porze nocnej,
- dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych,
- jednorazową odpłatną przysługującą pracownikowi w razie rozwiązania stosunku pracy w związku z nabyciem przez niego prawa do emerytury lub renty inwalidzkiej,
- wynagrodzenie za czas niezawinionego przez pracownika przestoju.

Stosowanie nieobligatoryjnych składników wynagrodzenia zależy w dużej mierze od ustaleń między pracodawcą a przedstawicielami pracowników. Zawarte porozumienie w zakresie zakładowego systemu wynagradzania decyduje, czy pracownicy danej firmy otrzymywać będą na przykład: dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, premie, nagrody jubileuszowe, dodatki zmianowe czy też inne. Obecna rzeczywistość gospodarcza powoduje dążenie do zmniejszenia tych nieobligatoryjnych składników wynagrodzenia w porównaniu z latami ubiegłymi. Sytuacja taka jest widoczna w średnich i dużych przedsiębiorstwach,

pomimo nacisków związków zawodowych, aby te składniki zostawić. Wyniki badań pokazują, że najczęściej stosowanym nieobligatoryjnym składnikiem wynagrodzenia w analizowanych firmach są różnego rodzaju premie. Ten składnik wynagrodzenia stosuje 80% badanych przedsiębiorstw. Niecałe 40% wypowiadających się przyznaje się do stosowania dodatków do płac wynikających ze stażu pracy. Tylko 20% ankietowanych stosuje dodatki do płac z tytułu pełnienia funkcji kierowniczych. Podobna liczba przedsiębiorstw wykorzystuje nagrody zarówno finansowe, jak i rzeczowe w zakładowym systemie wynagradzania.

O tym, jakie elementy są brane pod uwagę przy tworzeniu zakładowego systemu wynagradzania, zależy w dużej mierze od rozwiązań prawnych zawartych w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych. Wykorzystując zawarte w ustawie możliwości wiele firm, ze względów podatkowych wypłaca część wynagrodzenia w postaci rzeczowej. Ponadto, aby nie dopuścić do ucieczki wybitnych fachowców z firm, oprócz wysokiego wynagrodzenia zasadniczego stosuje się jeszcze różnego rodzaju świadczenia, niejednokrotnie bardzo korzystne dla pracownika. Wśród tych pozapłacowych świadczeń najczęściej stosuje się: dodatkowe ubezpieczenie na życie, pokrywanie kosztów leczenia, pokrywanie kosztów zużycia samochodu, pokrycie opłat za użytkowanie telefonu komórkowego, nisko oprocentowane pożyczki, prawo zakupu produktów i usług firmy po cenie kosztów wytwarzania itp.

Wypukłone w trakcie badań tendencje wskazują na to, że w niektórych obszarach zadaniowych funkcji personalnej przedsiębiorstwa, ankietowane firmy przeciętnie w co najmniej średnim stopniu postępują zgodnie z tym, co zaleca najnowsza literatura przedmiotu.

Jacek Kopec

PRZYPISY

- ¹⁾ J.M. IVANCEVICH, *Human Resource Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1998, s. 13.
- ²⁾ D.A. De CENZO, S.P. ROBBINS, *Human Resource Management, Concepts and Practices*, John Wiley&Sons Inc., New York 1994, s. 49.
- ³⁾ J. KOPEĆ, *Problematyka funkcjonowania systemów oceny pracowników w spółkach giełdowych*, [w:] *Teoretyczne i praktyczne zagadnienia funkcjonowania służb personalnych w polskich firmach*, materiały konferencyjne, AGH w Krakowie, Krynica 1998.
- ⁴⁾ P. LOUART, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 78 (*Gestion des ressources humaines*, Editions Eyrdles, Paris 1994).
- ⁵⁾ J. KOPEĆ, *Menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw o kierowaniu kadrą*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1995 nr 1, s. 15–16.
- ⁶⁾ J. KOPEĆ, *Problematyka funkcjonowania systemów oceny pracowników w spółkach giełdowych*, [w:] *Teoretyczne i praktyczne zagadnienia funkcjonowania służb personalnych w polskich firmach*, AGH w Krakowie, Krynica 1998, s. 104.
- ⁷⁾ C. FLETCHER, *Metody oceny działalności ludzkiej w organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1995 nr 8 oraz C. FLETCHER, *Ocena a płaca, motywacja i rozwój*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1995 nr 10.
- ⁸⁾ M. KOSTERA, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994, s. 24.

Zofia Sekuła

Identyfikacja i klasyfikacja modeli płac

Wprowadzenie

Na podstawie analizy przyjętych strategii płac i obowiązującego systemu wynagrodzeń oraz symulacji lub zebrania danych o rzeczywistej wydajności wynagrodzeń można określić, jaki model płac dana firma stosuje oraz ocenić, czy jest on prawidłowy i w jakim kierunku powinny nastąpić zmiany (rys. 1). Model płac określić można jako wzorzec, do którego firma powinna dążyć kształtując w tym celu odpowiednie strategie płac, systemy wynagradzania i politykę płac. W literaturze przedmiotu model płac nie jest pojęciem jednoznacznym i przez niektórych autorów jest utożsamiany z systemem płac¹⁾.

W jednym przedsiębiorstwie zazwyczaj występuje więcej niż jeden model płac ze względu na potrzeby stosowania różnych zasad i wymagań oraz miar efektywności pracy, wkładu w wyniki firmy na różnych stanowiskach. Modele płac można rozpatrywać z punktu widzenia:

- teorii ekonomicznych²⁾,
- zróżnicowania płac między stanowiskami i pracownikami,
- wysokości płac,
- preferencji uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych,
- regulacji prawnych dotyczących zakładowego systemu wynagradzania i uczestnictwa w jego tworzeniu partnerów społecznych.

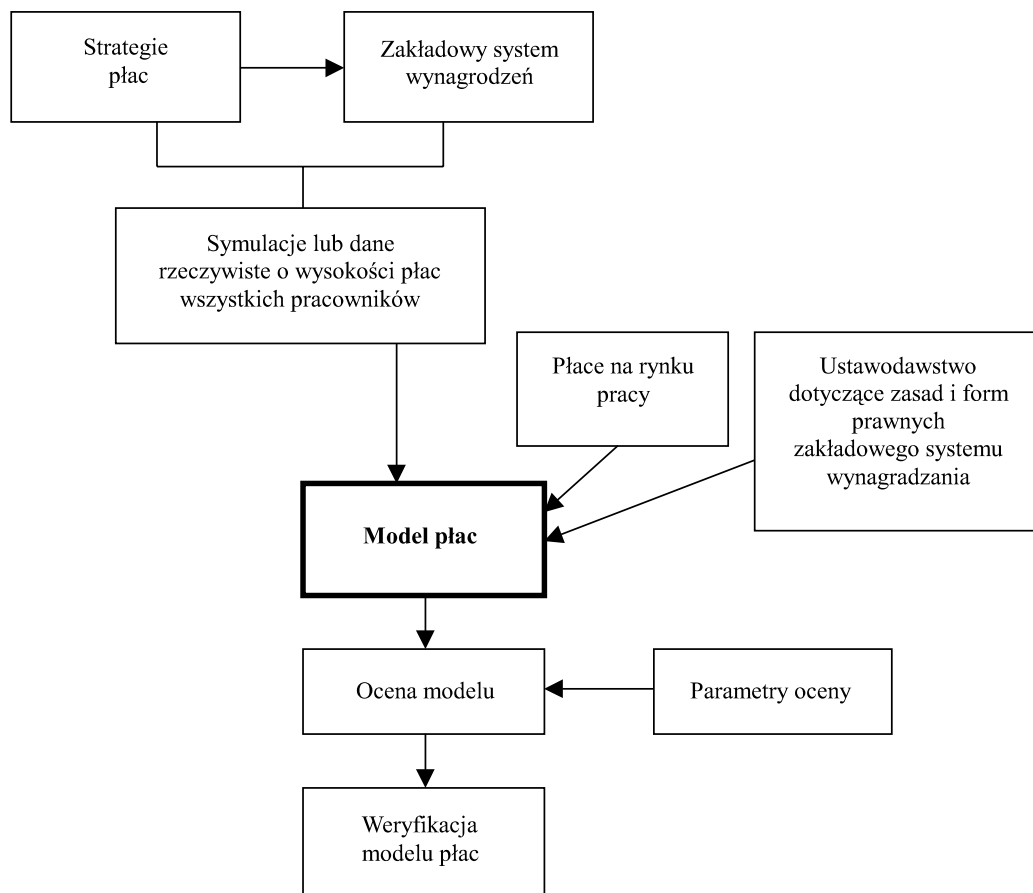
Modele płac według najważniejszych teorii ekonomicznych

Płaca uzależniona od podaży i popytu pracowników

W teorii tej płaca jest ściśle powiązana z rynkiem pracy i określona przez prawa podaży i popytu.

Występują tu trzy submodele płac:

- płaca równowagi, gdy popyt jest równy podaży,



Rys. 1. Czynniki pozwalające na identyfikację i ocenę modelu płac

- płaca niższa od płacy równowagi, gdy podaż jest wyższa od popytu,
- płaca wyższa od płacy równowagi, gdy podaż jest niższa od popytu.

Do rozważań tego modelu przyjmuje się, że wszystkie inne uwarunkowania są niezmiennie, co nie ma miejsca w rzeczywistości, ponieważ nie istnieje doskonały rynek pracy. Cechą tego modelu jest zmienność płac w zależności od wielkości podaży i popytu na rynku pracy. Dla pracowników występuje korzystniejsza sytuacja, gdy podaż jest mniejsza od popytu, a także rzeczywistych warunków, w jakich firmy działają. Pracownicy mają przewagę nad pracodawcami i mogą ją wykorzystać do wywierania presji na pracodawców między innymi dla wynegocjowania jak najwyższych płac. Odwrotna sytuacja zachodzi, gdy podaż jest większa od popytu. Pracodawcy mają wówczas szerokie możliwości wyboru pracowników spośród poszukujących pracy, z których część nigdy nie zostanie zatrudniona. Jednym z czynników zatrudnienia jest wynagrodzenie ustalone na poziomie korzystnym dla pracodawcy, uwzględniającym minimalizację kosztów pracy³⁾. Najbardziej sprawiedliwą i zbiektywowaną jest płaca ukształtowana na poziomie równowagi popytu i podaży. Praktycznie trudno taki moment uchwycić na rynku pracy, a nawet gdy on wystąpi, to jeśli równowaga nie utrzyma się dłużej, zakłady mogą nie zareagować na zmianę poziomu płac.

Model wydajnej płacy

Zakłada się, że płace w firmie powinny być wyższe niż rynkowe, w przeciwnym razie niewystarczająco będą motywować do wzrostu produktywności pracy. Model wydajnej płacy może mieć praktyczne zastosowanie w zakładach, gdzie produktywność pracy i płace są niskie, istnieją potrzeba i możliwości wzrostu wydajności pracy, dzięki czemu wzrosną na tyle wyniki ekonomiczne, że będzie możliwe sfinansowanie płac na poziomie wyższym niż rynkowe⁴⁾. Model ten w przypadku nie zrównoważonego popytu bardzo silnie oddziałuje na stabilizację zatrudnienia i wzrost wydajności pracy oraz przyciąga wielu kandydatów do pracy.

Model indywidualnej płacy według teorii kapitału ludzkiego

W obecnej rzeczywistości coraz częściej dostrzega się znaczenie ludzi dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju firmy. Zasoby ludzkie to najcenniejszy kapitał, który przez szkolenia i inne formy podnoszenia kwalifikacji może zwiększać swoją wartość. Pracownicy stosownie do swoich wartości oczekują od firmy takich płac, które stanowiłyby satysfakcjonującą zapłatę za ich wiedzę, zdolności, umiejętności – ogólnie posiadane kompetencje. W zamian za to firma może zyskać przewagę nad innymi konkurentami, jeśli dobrze wykorzysta talenty i zdolności pracowników. Płaca negocjowana jest indywidualnie z każdym pracownikiem i stanowi indywidualną jego wartość rynkową. Teoretycznie płaca może być niższa, równa lub wyższa od płacy rynkowej. Praktycznie płacą indywidualną objęta jest tylko pewna elita pracowników, bez istnienia których firma nie mogłaby dobrze funkcjonować lub wiele stracić, dla których satysfakcjonująca jest płaca co najmniej na poziomie rynkowym lub

wyższym. Jeśli wybitni pracownicy będą gorzej wynagradzani, mogą przejść do konkurencji i sprzedać swoje talenty bardziej korzystnie. Można rozważać negocjowanie niższych płac niż rynkowe w szczególnych warunkach rynkowych (lokalne rynki, trudności zatrudnienia u innego pracodawcy) i dla pracowników, których potencjał zawodowy i kompetencje nie są aż tak wysokie, jak oczekuje to pracodawca.

Model płac oparty na teorii mocodawcy i agenta

Płace rozpatrywane są z punktu widzenia korzyści, jaką uzyska mocodawca w wyniku zatrudnienia agenta do prowadzenia działalności firmy lub wykonywania określonej pracy. Mocodawcą jest właściciel, a agentem z reguły menedżer średniego i wyższego szczebla, najczęściej menedżerowie wchodzący w skład ścisłego kierownictwa firmy. Mocodawca nie jest w stanie prowadzić pełnej kontroli pracy agenta, a ci mogą działać nie zawsze zgodnie z jego życzeniami, dobrem i korzyściami. Z tego powodu wyniki osiągane przez agenta mogą być niższe od możliwych do osiągnięcia, np. gdyby firmą zarządzał sam właściciel, a który z różnych powodów nie może tego robić, np. rozproszeni właściciele, właścicielem jest skarbnik państwa itp. Różnica między dochodami osiąganymi przez agenta nie w pełni zaangażowanego a dochodami możliwymi do osiągnięcia przez pracodawcę stanowi tzw. koszty agenta. Trzeba tak wynagradzać menedżerów za pomocą odpowiednio dobranych bodźców, które w całości lub większości powiązane są w sposób bezpośredni z bieżącymi, średnio- i długookresowymi celami firmy. Bodźce te muszą być uszeregowane według stopnia ważności i uzależnione od parametrów ekonomicznych, np. zysku firmy, dochodu na akcję, wartości sprzedaży. Dominującą jest strategia płac za wyniki powiązane z ustalaniem konkretnych celów i monitorowaniem ich realizacji oraz strategia płac odroczonej w czasie. Prawną podstawą stosowania tego modelu płac jest kontrakt menedżerski zawierany z kierownikiem, w którym to kontrakcie z jednej strony wyznacza się cele i zadania do wykonania, a z drugiej sposób i formę wynagrodzenia.

Modele uwzględniające zróżnicowanie płac między stanowiskami i pracownikami

Podstawową cechą, według której ocenia się model płac, jest rozpiętość płac między stanowiskami pracy oraz lepszymi i gorszymi pracownikami, a w krańcowych podejściach tylko między pracownikami, abstrahując od trudności pracy na stanowiskach. Zwartą i najmniej konfliktogenną hierarchię płac między stanowiskami uzyskuje się w następstwie wartościowania stanowisk pracy metodami analitycznymi pod warunkiem, że powiąże się wyniki wartościowania ze stawkami płac zasadniczych. Trudność pracy wyrażona w wartościach punktowych po przemnożeniu ceny za punkt pozwala na ustalenie stawki płac zasadniczych za stanowisko. Analityczne metody wartościowania pracy jako najbardziej właściwe do oceny trudności pracy uniemożliwiają kształtowanie bardzo wysokich rozpiętości płac, nawet gdy wartościowaniem objęte jest najwyż-

sze kierownictwo firmy. Stanowi to jednocześnie zaletę i słabą stronę. Zaletą jest poczucie sprawiedliwości stosowanego modelu płac przez pracowników szeregowych, a słabą stroną niemożliwość swobodnego różnicowania płac na stanowiskach o strategicznym znaczeniu dla firmy. Wartościowanie pracy pozwala na tworzenie egalitarnego modelu płac, cechującego się niewysoką rozpiętością płac między stanowiskiem uznanym za najtrudniejsze i najłatwiejsze oraz między poszczególnymi stanowiskami.

Nie tylko wartościowanie pracy ma wpływ na stosowanie egalitarnego modelu płac. Mając na uwadze rozpiętość płac wyróżnić można trzy modele płac – egalitarny, elitarny i umiarkowany. Kwalifikowanie modeli płac odbywa się mając na uwadze:

- rozpiętość globalną określającą n-krotność płacy najwyższej względem płacy najniższej,
- rozpiętość płac między poszczególnymi stanowiskami i zatrudnionymi pracownikami ze względu na trudność oraz efektywność pracy.

Najważniejszym jest pierwszy wyznacznik, ponieważ on przesądza i stanowi kumulację rozpiętości płac występujących między poszczególnymi stanowiskami i pracownikami. Te modele płac można tworzyć uwzględniając tylko uwarunkowania wewnętrzne i sytuację ekonomiczną firmy, jak również opierając się na płacach rynkowych.

Badacze zajmujący się płacami są skłonni zaliczyć do modelu:

- elitarnego – płace o rozpiętościach między minimalną a maksymalną większych niż 1:8,
- egalitarnego – płace o rozpiętościach mniejszych niż 1:5.

Są to wielkości, których miarodajność należy uznać za wystarczającą w firmach średnich i dużych, wyłączając ściśle kierownictwo firmy.

Modele płac ze względu na wysokość płac rynkowych

Bardzo ważnym parametrem do oceny wysokości wynagrodzenia na stanowisku i otrzymanego przez konkretnego pracownika jest poziom najniższego i przeciętnego wynagrodzenia w danym kraju, branży, na regionalnym rynku pracy, a obecnie także dla niektórych stanowisk poziom wynagrodzenia na świecie (głównie na branżowym rynku pracy). Najniższe i przeciętne wynagrodzenia mogą różnić się na rynku pracy branżowym, regionalnym, lokalnym i światowym. Stanowi to ważną informację do ustalenia, względem których zewnętrznych mierników płac powinny być badane płace w zakładzie. W każdym przypadku wyróżnia się następujące modele płac⁵⁾:

- model wysokich płac, gdy najniższe, przeciętne i najwyższe płace w zakładzie są wyższe od płac krajowych, branżowych, lokalnych;
- model średnich płac tzw. solidnego środka, gdy płace w zakładzie kształtują się na poziomie płac krajowych, branżowych i innych rynków pracy;
- model niskich płac oznaczający, że zakład znajduje się w „ogonie” płacowym względem płac krajowych, branżowych, lokalnych i wskazuje na niewystarczającą z punktu widzenia motywacyjnej i dochodowej funkcji wynagradzanie pracowników.

Modele płac uwzględniające uwarunkowania zewnętrzne lub wewnętrzne

W budowaniu zakładowego systemu wynagrodzeń można brać pod uwagę wyłącznie czynniki i uwarunkowania wewnętrzne, zarówno czynniki wewnętrzne i zewnętrzne z większą preferencją na czynniki wewnętrzne lub w dominującej mierze czynniki zewnętrzne. W zależności od wpływu tych czynników wyróżnia się:

- zakładowy – wewnętrzny model płac,
- rynkowy model płac,
- model płac mieszanych.

Zakładowy model płac oparty jest na ważnych czynnikach, kryteriach i uwarunkowaniach wewnętrznych, w jakich działa firma. Należą do nich: rodzaj i charakter pracy, stan i struktura zatrudnienia, potrzeby i kierunki motywowania uwzględniające z jednej strony skuteczną realizację celów firmy, a z drugiej oczekiwania pracowników, sytuację ekonomiczną oraz perspektywy rozwoju firmy i wpływ na nie stosowanych rozwiązań płacowych. W modelu tym uwarunkowania zewnętrzne są uwzględniane w minimalnym zakresie i sprowadzają się do respektowania minimalnych ograniczeń w zakresie poziomu płacy całkowitej oraz chronionych kodeksem pracy składników płac. Nie zwraca się natomiast uwagi na płace rynkowe i przeciętne wynagrodzenie w kraju, głównie z powodu niemożliwości nadążania za płacami rynkowymi, a zdecydowanie rzadziej, gdy dla firmy płace rynkowe nie stanowią wyzwania, ponieważ stać ją na stosowanie wyższych płac. Wewnętrzne (zakładowe) modele płac mogą charakteryzować się:

- wysokimi płacami w zakładach o bardzo korzystnej długookresowej sytuacji ekonomicznej. Płace są wyższe niż na rynku pracy, a ponadto relacje płac między stanowiskami mogą nie odpowiadać relacjom występującym na rynku pracy;
- niskimi lub bardzo niskimi płacami o bardzo ograniczonej liczbie składników motywacyjnych (najczęściej jeden).

Drugi model dominuje obecnie w Polsce w małych, a także średnich i również w niektórych dużych firmach, które mają trudności finansowe i/lub walczą o przetrwanie. Dotyczy on pracowników zatrudnionych na stanowiskach szeregowych o kwalifikacjach i w zawodach, które łatwo pozyskać w każdym czasie z zewnętrznego rynku pracy. Drastyczną formą tego modelu jest stosowanie jednolitych płac dla większości lub wszystkich stanowisk szeregowych – wykonawczych na poziomie najniższego wynagrodzenia krajowego. Gdyby nie było ustawowej minimalnej płacy, trudno powiedzieć, jakie wynagrodzenie te firmy stosowałyby (stanowi to argument w odniesieniu do przeciwników płacy minimalnej). Różnicowanie wynagrodzeń między pracownikami odbywa się za pomocą premii, która nie jest wypłacana regularnie i w wysokościach mniejszych niż umożliwia to zakładowy system wynagradzania.

Rynkowy (zewnętrzny) model płac kształtowany jest na podstawie analizy i przeglądu płac rynkowych na stanowiskach podobnych lub identycznych. Kryteria wewnętrzne mają znaczenie drugorzędne, ponieważ firma znajduje się na tyle w korzystnej sytuacji ekonomicznej, że jest w stanie zapewnić

pracownikom wynagrodzenie na poziomie płac rynkowych. Płace rynkowe dla firm o wysokiej rentowności i dochodach netto mogą stanowić miernik ograniczający wprowadzenie wyższych płac, które mają uzasadnienie w wynikach ekonomicznych. Rynkowy model płac częściej ma zastosowanie nie do ogółu pracowników, lecz pewnej grupy o szczególnym znaczeniu dla firmy i to nawet wówczas, gdy kondycja ekonomiczna firmy jest niezadowalająca. Ważną kwestią w stosowaniu tego modelu jest rzetelność pomiarów płac rynkowych oraz porównywalność pracy na stanowiskach objętych badaniami płac.

Model płac mieszanych jest zorientowany zarówno na czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Uwzględnia pewne składniki wynagrodzenia rynkowego, ale w większości składniki w modelu płac uzależnione są od potrzeb wewnętrznych zakładu. Przykładowo dla pracowników na stanowiskach robotniczych zasadnicze stawki płac mogą być określone na podstawie wiarygodnych danych z rynku wynagrodzeń. Tworzenie pozostałych składników płac oraz określenie ich wysokości firma uzależnia od czynników wewnętrznych i skutecznego motywowania pracowników do realizacji celów i zadań firmy. Modele mieszane występują częściej niż opisane wcześniej czyste modele płac zewnętrznych i wewnętrznych. W zależności od sytuacji ekonomicznej i charakteru pracy – zawody i stanowiska deficytowe czy łatwo dostępne na rynku pracy, występuje przewaga oryginalnych rozwiązań zakładowych lub kopiowanych z rynku wynagrodzeń.

Modele płac wynikające z regulacji prawnych zakładowych systemów wynagrodzeń

Wynagrodzenia pracowników mogą być regulowane aktami normatywnymi o różnym zakresie podmiotowo-przedmiotowym. O wynagrodzeniu pracowników mogą decydować państwowe akty normatywne, takie jak: ustawy, rozporządzenia i branżowe czy zakładowe regulacje prawne. Mając na uwadze obiektywność przepisów o wynagrodzeniach wyróżnić można:

■ **Scentralizowane modele płac.** Składniki, zasady przyznawania i wysokość są uregulowane takimi aktami państwowymi, jak: ustawy, rozporządzenia. W Polsce dotyczą pracowników sfery budżetowej, jak: nauczycieli, urzędników państwowych, samorządowych, policji, wojska, straży granicznej, pracowników instytucji finansowanych z budżetu państwa i innych. Pracodawca nie ma żadnych lub bardzo ograniczone możliwości do zmiany modelu płac. Na przykład na uczelniach zasady wynagradzania wynikają z ustaw i rozporządzeń RM o szkolnictwie wyższym. Wprowadzenie dodatkowych składników płac (jednym jest dodatek za prowadzenie prac magisterskich) jest możliwe, jeśli uczelnia wygospodaruje dodatkowe środki uruchamiając różne formy studiów zaocznych. Pewna część tych środków może, ale nie musi, być przeznaczona na motywację ekonomiczną pracowników za zwiększony wkład i wysiłek, lecz to zależy od priorytetu wydatków uczelni.

■ **Modele płac wynikające z ponadzakładowych układów zbiorowych pracy.** Ustawodawstwo w krajach zachodnich i w Polsce uwzględnia możli-

wość zawierania układów zbiorowych pracy na różnych szczeblach: państwowym, branżowym, branżowo-terytorialnym i zawodowym oraz zakładowym. Układy ponadzakładowe w Polsce występują przeważnie w formie układów branżowych, i to w branżach skupiających stosunkowo duże zakłady oraz silne organizacje związkowe (górnictwo, energetyka, telekomunikacja, PKP). Model płac jest wynikiem negocjacji przedstawicieli pracodawców lub rządu z organizacjami związkowymi. Cechą tych modeli jest hierarchicznie zwarta struktura płac według stanowisk oraz stosowanie składników płac przysługujących każdemu pracownikowi, jeśli spełni określone warunki (np. nagroda jubileuszowa). Jest to model płac stałych (lub z dominującą przewagą stałych składników). Cechuje go również mała rozpiętość między najwyższą i najniższą płacą. W większości jest to model egalitarny, w którym obligatoryjnie składniki wynagrodzeń są uregulowane korzystniej niż w Kodeksie Pracy.

■ **Model płac zdecentralizowany.** Tworzony jest na poziomie zakładu i może wystąpić w dwóch formach prawnych: jako regulamin wynagradzania lub jako zakładowy układ zbiorowy pracy. Regulamin wynagradzania może być zawierany zarówno, gdy w zakładzie istnieją związki zawodowe, jak i też w przypadku ich braku. Warunkiem zawarcia zakładowego układu zbiorowego pracy są stosowne negocjacje z partnerami społecznymi. Modele płac są tutaj bardziej zróżnicowane pod względem doboru składników, rozpiętości płac, preferowania ważnych stanowisk i wartościowych pracowników. Większą swobodę w kształtowaniu własnego modelu płac mają pracodawcy, których nie obowiązuje ponadzakładowy układ zbiorowy pracy.

W krajach rozwiniętych występują dwa modele płac: anglo-amerykański i europejski. Jak pisze Juchnowicz pierwszy model cechuje duża elastyczność zależna od indywidualnych efektów i kondycji finansowej, elitaryzm z powodu dużych rozpiętości płac i znaczący udział wynagrodzeń odroczonych. Drugi, europejski charakteryzuje się większą sztywnością płac, dużą zależnością płacy od stanowiska pracy i wartościowania, mniejszymi rozpiętościami płac globalnymi i między stanowiskami pracy⁶⁾. Na europejskie modele płac duży wpływ mają negocjacje z partnerami społecznymi szeroko stosowane w różnych konfiguracjach ponadzakładowych układów zbiorowych pracy (branżowe, zakładowe, terytorialne i inne).

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ G.T. MILKOWITZ, J.M. NEUMAN, *Compensation*, BPI, Irwin, Boston 1990, s. 8. Podobnie E. SMYK, *Zarządzanie potencjałem pracy*, pod red. A. SĄJKIEWICZ, SGH, Warszawa, 1997, s. 108.
- ²⁾ M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000, s. 502 i 503.
- ³⁾ J. SŁOMAN, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa, 2001, s. 186–199.
- ⁴⁾ *Podstawy ekonomii*, pod red. B. CZARNEGO, PWE, Warszawa, 1998, s. 243–244.
- ⁵⁾ M. KOSTERA, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa, 1994, s. 104–105; Z. SEKUŁA, *Controlling personalny. Cz. 2. Strategie personalne, zadania i narzędzia controllingu personalnego*, OPO, Bydgoszcz, 2000, s. 133–135.
- ⁶⁾ M. JUCHNOWICZ, *Wynagradzać za kompetencje. Systemy płacowe w Polsce w pierwszej dekadzie XXI w.*, „Personel” 2001, nr 20, s. 18–19.

Autorka – dr, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Eugeniusz Otoliński

Tworzenie systemów jakości w przedsiębiorstwach przemysłu rolno-spożywczego

Motywy tworzenia systemów jakości

Nieodległe już przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stawia szczególne wymagania w zakresie podnoszenia jakości produkcji – w zasadzie we wszystkich sferach i dziedzinach wytwórczości materialnej. Tylko tą drogą można zwiększać konkurencyjność naszej gospodarki i ubiegać się o rynki zbytu zarówno państw UE, jak też i tych, z którymi Polska utrzymuje lub zamierza intensyfikować wymianę towarową. Dużego znaczenia nabiera także wzrost wymagań jakościowych na rynku wewnętrznym, gdzie również coraz bardziej ujawnia się będzie ostrość popytu na towary i produkty odpowiadające standardom światowym.

Na jakość produktu wywiera wpływ wiele czynników. Decydującego znaczenia nabiera technologia produkcji, która nieustannie jest doskonała i wspierana odpowiednimi normami i ekonomicznymi instrumentami. Postęp naukowo-techniczny stwarza fundament pod nowe technologie. Dokonuje się on zazwyczaj stopniowo, żmudną pracą wielu zespołów badawczych, niekiedy jest rezultatem olśnienia finalizowanego myśłą odkrywczą, patentem. Nowe techniki i technologie wspomagane wydajnymi metodami organizowania produkcji i zarządzania procesami pracy nadają impuls w tworzeniu wyższej jakości produktów i usług, otwierają dla nich szerszy popyt i dynamizują rozwój gospodarczy.

Postęp naukowo-techniczny jest zdobyczą współczesnych społeczeństw. Powstaje w wyniku urzeczywistnienia nowych pomysłów zarówno w skali lokalnej i poszczególnych państw, jak też – co tak charakterystyczne jest obecnie – w skali globalnej. Jego rozpowszechnieniu służy międzynarodowa współpraca naukowa i gospodarcza. Ta ostatnia – jak opisuje to K. Szaflarski¹⁾ przybierać może różne formy, a więc: udzielanie licencji z zapłatą w uzyskiwanych produktach, dostawy kompletnych obiektów lub linii produkcyjnych, kooperacja, poddostawy, wspólne wykonawstwo i oferowanie produktów oraz wspólne przedsięwzięcia typu *joint ventures*.

Wszystkie z wymienionych powyżej form międzynarodowej współpracy współprzyczyniają się do rozpowszechniania nowych technik i wydajnych technologii wytwórczych. W efekcie ma miejsce wzrost gospodarczy i następuje postęp w standardzie życia.

Przemysł rolno-spożywczy przetwarza surowce pochodzenia rolniczego. Ich zasób i jakość też wiąże się z postępowaniem – w tym przypadku biologicznym. Powstają nowe odmiany roślin i rasy zwierząt, wzbo-

cany jest ich potencjał genetyczny, wytwarzane są produkty bogate w składniki odżywcze. Także i w tym zakresie postęp w ostatnich latach jest znaczny.

Z lepszych pod względem jakości surowców i przy zastosowaniu nowoczesnych technologii powstają w przemyśle rolno-spożywczym produkty o wyższych walorach odżywczych i smakowych. Ale aby to osiągnąć, musi powstać odpowiedni system sterowania jakością. W literaturze znany jest pod nazwą zarządzania jakością. Obejmuje wszystkie stadia procesu produkcyjnego, łącznie z zaopatrzeniem w surowce i dystrybucją produktów. Tak więc służebną rolę w zarządzaniu jakością spełnia logistyka, a w jej ramach nieodzowność respektowania właściwych norm i normatywów. Ogromnie ważnym wymogiem w przemyśle rolno-spożywczym jest, by stwarzał on gwarancję bezpieczeństwa zdrowotnego. Na problem ten zwraca uwagę Komisja Europejska w projekcie utworzenia Europejskiego Urzędu ds. Żywności, który jako niezależna instytucja naukowa dostarczać ma informacji o jakości żywności i pasz dla zwierząt dla zarządzających rynkiem żywnościowym²⁾.

Z czasem nowoczesne systemy zarządzania jakością stosuje u nas coraz więcej dużych i średnich przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego. Jak podaje R. Urban³⁾ system HACCP wdrażany jest w 42% firm przemysłu rolno-spożywczego, z tym, że w 17% tych firm system ten został już wdrożony do praktyki, w pozostałych istnieje duże zainteresowanie wdrażaniem HACCP. W branży tej następuje nieustanna modernizacja potencjału wytwórczego oraz dostosowywanie asortymentu i jakości produkcji do wymogów gospodarki rynkowej. W tym kontekście pewnej modyfikacji wymaga Ustawa Sejmowa z 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia⁴⁾ zawierająca sformułowanie, że „obowiązek wdrożenia systemu HACCP nie dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw”. Zgodnie bowiem z przepisami UE wymóg ten nie może zależeć od statusu i wielkości firmy produkującej żywność.

Nieustanne doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłu rolno-spożywczego obligowane jest branżowymi programami restrukturyzacji i modernizacji tych przemysłów, stwarzającymi możliwość pozyskiwania kredytów preferencyjnych oraz środków finansowych Unii Europejskiej w ramach programu SAPARD. Unia Europejska stawia wysokie wymagania jakościowe dla produktów spożywczych. Jej mieszkańcy mają wysokie wymagania co do wartości dietetycznej, odżywczej i smakowej spożywanych produktów konsumpcyjnych. Już obec-

nie przedsiębiorstwa płodów rolnych ubiegające się o eksport swych produktów na ten rynek muszą spełniać wysokie wymagania technologiczne i sanitaro-higieniczne. Nielatwo jest stawić czoła tamtejszej konkurencji. Jak podaje powoływany już R. Urban standardy takie w 2001 r. osiągnęło niewiele polskich przedsiębiorstw produkcji żywności, gdyż tylko 25 zakładów mleczarskich, 19 rzeźni, 29 zakładów drobiarskich i 45 przetwórci ryb. Są to zakłady silnie ekonomicznie, należą do liderów swych branż. Wykorzystują swą szansę eksportową. Postępujące procesy inwestycyjne, modernizacji technologicznej spowodują, że z czasem liczba przedsiębiorstw spełniających wysokie wymagania jakościowe co do produkcji artykułów spożywczych będzie się zwiększać. Dla pozostałych stworzone zostaną okresy przejściowe z tymczasową produkcją na potrzeby rynku wewnętrznego. Ograniczenia w zakresie skupu interwencyjnego i cen gwarantowanych stworzą jednakże dla takich firm bardzo trudną sytuację w zakresie plasowania na rynku swych produktów, prowadzącą nawet do utraty ich wiarygodności i upadłości.

Tworzenie i wdrażanie systemu jakości



przemysłu rolno-spożywczym opracowywane są i wdrażane spójne systemy jakości:

- dobrej praktyki produkcyjnej – GMP – skrót z pierwszych liter angielskiej nazwy tego terminu,
- analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontrolnych – HACCP,
- ISO 9000 – Międzynarodowa Organizacja Standardyzacji,
- kompleksowego zarządzania przez jakość – TQM.

Wymienione powyżej systemy stanowią ciąg logicznych uzupełnień i sprzężeń, z tym, że system TQM uważany jest za najwyższe stadium zarządzania jakością. Polega na pomiarze i ocenie jakości we wszystkich ogniwach łańcucha produkcyjnego – od wytwarzania surowca, jego zagospodarowania, przechowywania wyrobów do ich dystrybucji.

System ISO 9000 jest standardowo rozpowszechniony w polskich przedsiębiorstwach różnych branż, jest ich wizytówką, powodem prestiżu i dumy. Polega na wdrażaniu norm i normatywów jakościowych zapewniających produkt najwyższej jakości, spełniający wysokie wymagania kooperantów i klientów, sprawność konkurencji i trwały rozwój oraz ewentualne zainteresowania akcjonariuszy. Formalnym wyrazem respektowania w danej jednostce tych norm jest udzielony jej certyfikat. Z początkiem lat 90. powstała koncepcja systemu ISO 14000 dotyczącego zarządzania środowiskiem, jego ochrony i rozwoju zrównoważonego⁵⁾. W Unii Europejskiej opracowano zespół instrumentów prawnych, prawnych i finansowych, które – jak podają M. Wirkus i J. Cichy⁶⁾ – zaczęto wdrażać począwszy od roku 1996. Od tego czasu idea zarządzania środowiskiem została szeroko upowszechniona w krajach gospodarczo rozwiniętych. Jej wariant 14001 ma za zadanie analizę i stosowanie norm wytwarzania produktów w kontekście racjonalnej gospodarki w środowisku. Są to normy dotyczące standardów zarządzania, a nie efektyw-

ności działania. Dotyczą one wszystkich organizacji, bez względu na ich lokalizację, rozmiar i rodzaj prowadzonej działalności.

Problematyka racjonalnej gospodarki w środowisku nabiera szczególnego znaczenia w produkcji rolniczej, wytwarzającej surowce do przetwórstwa w przemyśle rolno-spożywczym. Jakość tych surowców, w tym uzyskiwanych skarmianiem pasz, zależy wprost od stanu biologicznego ekosystemów rolniczych. W krajach Unii Europejskiej działania na rzecz ochrony środowiska są integralną częścią polityki gospodarczej, a systemy zarządzania środowiskiem są w coraz większym stopniu związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Jest ono nawet zobowiązane do okresowej weryfikacji i oceny swej środowiskowej działalności.

U nas stan środowiska rolniczego w skali ogólnej nie należy do najgorszych. Rolnictwo w porównaniu do krajów gospodarczo rozwiniętych zużywa o połowę mniej nawozów mineralnych i środków ochrony roślin. Na terenie kraju występują duże obszary, na których z powodzeniem można produkować konkurencyjną żywność ekologiczną. To atut, który w o wiele większym zakresie może i powinien być wykorzystywany w promocji polskiej żywności. Trzeba w związku z tym podkreślić, że dla gospodarstwa i przedsiębiorstwa rolniczego środowisko nie jest jego otoczeniem, a fundamentalną częścią składową. Przestrzeń tę należy zatem szczególnie chronić i racjonalnie nią gospodarować. W działaniach proekologicznych szczególnie pomocne okazać się może przestrzeganie zasad „Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej”, opracowanego przez IUNG w Puławach.

Uzyskanie certyfikatu na produkty ekologiczne w rolnictwie oraz certyfikatu w ramach norm serii 14000 na produkty przemysłu rolno-spożywczego wyraźnie promują na rynku wytwarzane artykuły, kształtują publiczny wizerunek firmy, stwarzają dla niej szanse pozyskania kapitału i efektywnego rozwoju. Są to jednakże działania dopiero w naszym kraju zapoczątkowane.

System jakości HACCP ustala szczególny priorytet dla bezpieczeństwa zdrowotnego produktów⁷⁾. Jego wdrożenie musi być poprzedzone opracowaniem odpowiedniej dokumentacji i technologicznym przygotowaniem pomieszczeń i urządzeń do produkcji artykułów o wysokich parametrach⁸⁾. W dużych zakładach przetwórczych dokumentację tworzy interdyscyplinarny zespół roboczy reprezentujący wiedzę dotyczącą jakości surowca, procesów technologicznych, marketingu. W zakładach mniejszych zadania te powierzane są 1–2 osobom, dobrze zorientowanym w istocie problemu i znającym specyfikę danej firmy. Dokumentacja dotyczy poszczególnych faz produkcyjnych konkretnego produktu, określa i weryfikuje potencjalne zagrożenia i ustala krytyczne punkty kontrolne i sposoby monitorowania jakości⁹⁾. Muszą być poczynione rozpoznania czynników mogących uniemożliwić produkcję nie odpowiadającą bezpieczeństwu zdrowotnemu. Rozpoznanie to wraz z pakietem środków zaradczych jest w istocie kamieniem węgielnym omawianego systemu.

Wdrożenie systemu poprzedzone jest zwykle przeszkoleniem pracowników w zakresie technologii oraz



higienicznych i sanitarnych warunków limitujących jakość produkcji. Szkolenia takie mogą mieć charakter wewnętrzny, a kadra kierownicza winna pogłębiać swe kwalifikacje na kursach jakości organizowanych przez różne instytucje branżowe. Ogromnie ważne jest, by szczegółowo sprecyzować charakterystyki jakościowe każdej fazy procesu produkcji wytwarzanych w danym zakładzie artykułów spożywczych. Szczególną rolę odgrywa jakość surowca, który absolutnie nie powinien zawierać substancji szkodliwych (np. dioksyn, hormonów wzrostu itp.). Dalsze fazy wytwórcze muszą przebiegać zgodnie z wymaganą technologią. Odchylenia od opracowanych i zaakceptowanych wzorców powinny być natychmiast eliminowane i podejmowane konkretne środki zaradcze. Powody zagrożeń jakości mogą być różne – od zwykłych fizycznych, po chemiczne i mikrobiologiczne, a nawet estetyczne. Jest pożądane, by były one zidentyfikowane wraz z częstotliwością pojawiania się, by na tej podstawie można było ustalić tzw. Krytyczne Punkty Kontroli służące zapewnieniu wymaganej jakości zdrowotnej produktów. Przyjęte normy i wzorce muszą też mieć precyzyjnie wyznaczone granice dopuszczalnej w danym ogniwie procesu produkcji tolerancji.

Krytyczne Punkty Kontroli muszą być nieustannie monitorowane, by można było uzyskać wiarygodne informacje o dostarczonym surowcu, o przebiegu operacji i procesów produkcyjnych, o zagospodarowaniu produktów. Na każdym etapie należy dokonywać permanentnej kontroli jakości, by uzyskać pewność, że pożądane i przyjęte parametry są konsekwentnie realizowane. Omawiany system kontroli jakości ciągle jest doskonały, zgodnie ze wzrastającymi wymaganiami konsumentów i formalnymi obwarowaniami ich oczekiwań.

U podstaw scharakteryzowanych powyżej systemów jakości znajduje się tzw. Dobra Praktyka Produkcyjna. Dotyczy kluczowych obszarów działalności danego zakładu, istotnie oddziałujących na jakość finalnego produktu, odpowiadającą kryteriom żywności bezpiecznej dla konsumentów. Podstawowe założenia tego systemu dotyczą wymagań, które powinny być przestrzegane w procesie produkcji, a które, jak np. warunki higieniczne, temperatura magazynu-

nowania surowców i wyrobów gotowych, wentylacja, oświetlenie, stan sanitarny, stan techniczny urządzeń mają bezpośredni wpływ na jakość i zdrowotność produktu. Jak dotychczas nie jest to system w pełni skodyfikowany. Ale respektowanie jego wymagań zawsze prowadzi do osiągnięcia założonych celów, wiąże się nierozdzielnie z dobrą marką firmy i jej usytuowaniem na rynku.

Polski przemysł rolno-spożywczy przeszedł na przestrzeni ostatnich 10 lat gruntowną restrukturyzację i istotną modernizację. Poszerzenie oferty zdrowej żywności przez szersze wdrażanie do praktyki scharakteryzowanych systemów jakości stwarza szansę ekspansji eksportowej na wymagające rynki krajów Unii Europejskiej i pozostałych krajów gospodarczo rozwiniętych.

Eugeniusz Otoliński

PRZYPISY

- ¹⁾ K. SZAFIARSKI, *Ewolucja form kooperacji przemysłowej Wschód-Zachód (lata 1970–1997)*, „Zeszyty Naukowe Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach”, z. 4, 1999.
- ²⁾ J. MAŁYSZ, *Reorientacja wspólnej polityki rolnej – implikacje dla krajów kandydackich*, „Więś i Rolnictwo” nr 1/2001.
- ³⁾ R. URBAN, *Polski przemysł żywnościowy. Raport 2001*, Polska Federacja Producentów Żywności, Warszawa 2001.
- ⁴⁾ Dziennik Ustaw Nr 63, 2001 r.
- ⁵⁾ J. ADAMCZYK, *System zarządzania środowiskiem w procesie ekologicznego rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 9/97.
- ⁶⁾ M. WIRKUS, J. CICHY, *Normy ISO 14000, czyli jak wdrożyć zasady zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” nr 10/97.
- ⁷⁾ J.A. CASWELL, N.H. HOOKER, *HACCP as an International Trade Standard*, „American Journal of Agricultural Economics”, Volume 78, No 3.
- ⁸⁾ D. KOŁOŻYN-KRAJEWSKA, T. SIKORA, *HACCP – koncepcja i system zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, HalDruk, Warszawa 1999.
- ⁹⁾ S. ZIAJKA, W. DZWOLAK, *Zapewnienie jakości zdrowotnej produktów spożywczych w systemie HACCP*, Lux Reklama, Olsztyn 1997.

Autor – prof. zw. dr hab., jest kierownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa Akademii Rolniczej w Krakowie i profesorem Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach.

Katarzyna Dąbrowska, Marcin Gruszczyński

Kapitał zagraniczny a transformacja sektora finansowego w Polsce

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Katarzyna Dąbrowska – doktorantka na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego; stypendystka Fundacji Dekabana-Liddle na Uniwersytecie w Glasgow; uczestnik specjalistycznych kursów krajowych i zagranicznych na temat integracji europejskiej i międzynarodowych rynków finansowych. Specjalizuje się w analizach rynków kapitałowych i sektora bankowego.

Marcin Gruszczyński – doktor nauk ekonomicznych, pracownik Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego; stypendysta Fundacji Dekabana-Liddle na Uniwersytecie w Glasgow. Zajmuje się problematyką liberalizacji obrotów kapitałowych i kryzysów walutowych, a także międzynarodowymi finansami przedsiębiorstw.

Małgorzata Dolińska

Partnerstwo w działalności marketingowej organizacji

Wprowadzenie

Pojęcie MP (MP – *Relationship Marketing*) oznacza koncepcję zarządzania i działania organizacji, według której jej skuteczność rynkowa zależy od nawiązania i utrzymywania partnerskich stosunków z uczestnikami jej rynków. Przy czym MP jest realizowany w stosunku do rynków zewnętrznych oraz wewnętrznego organizacji. Sprzyja on wzrostowi wartości sprzedaży oraz obniżce kosztów działalności marketingowej przedsiębiorstwa.

Do elementów zarządzania relacjami z klientami należą również programy lojalnościowe firmy, skierowane na utrzymywanie i nagradzanie stałych klientów, przez emocjonalne związanie ich ze swoimi markami.

Podejście partnerskie do działalności marketingowej organizacji

Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej przez dodanie większej wartości produktom rodzi cichą rewolucję w działalności marketingowej w zakresie: rozwoju usług, stosowania koncepcji totalnego zarządzania jakością, koordynacji działań i powiązań marketingowych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z uczestnikami rynku. Podejście ekonomii klasycznej bazuje na konkurencji. Modele klasyczne to: cykl życia dziedziny działalności, krzywa doświadczenia, segmentacja rynku, planowanie strategiczne, wyróżniające firmę kompetencje, pozycja konkurencyjna, synergia między dziedzinami działalności przedsiębiorstwa. Autorzy koncepcji relacyjnych akceptują ten klasyczny dorobek, ale swoje analizy koncentrują na zazwyczaj pomijanym wymiarze strategii, tzw. problemie relacji.

Działalność organizacji można nazwać relacyjną wówczas, gdy opiera się nie na założeniach konkurencji, lecz na istnieniu uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia. Konkurencję traktuje się wówczas jako mechanizm drugoplanowy, pierwszoplanowym jest zawieranie dobrowolnych umów, wykraczających poza logikę normalnych reguł rynkowych [9].

W marketingu można wyróżnić trzy fazy jego rozwoju [7, 8]:

- marketing masowy, który charakteryzował się koncentracją na całym rynku, skupiał uwagę na promowaniu marki i produktu oraz nakłanianiu potencjalnych klientów do jego zakupu;
- marketing skierowany do określonej grupy docelowej (segmentu rynku) nabywców, potencjalnie zainteresowanych zakupem, na podstawie charaktery-

styki ich przychodów, zawodu, statusu rodziny itp. Jest on obecnie realizowany przez większość praktyków marketingowych;

- marketing relacji – MP skierowany do poszczególnych klientów, dąży do ich pełnego zrozumienia i współpracy, odkrycia ich indywidualnych gustów, preferencji, potrzeb. Dostawcy rozwijają wówczas długookresowe relacje z tymi ze swoich klientów, którzy przynoszą największe zyski.

MP polega na budowaniu długotrwałych, opierających się na wzajemnym zaufaniu i wzajemnych korzyściach relacji ze swoimi klientami, dostawcami, klientami klientów. MP jest marketingiem widzianym jako związki, sieci i interakcje. Bazowym związkiem w marketingu jest wymiana pomiędzy dostawcą a klientem, a także istniejącym pomiędzy nimi pośrednikiem. W związkach partnerzy wchodzi w aktywne kontakty każdy z każdym. Nazywa się to interakcją. Sieci pojawiają się jako struktury organizacyjne, kiedy występuje wiele związków między partnerami w przedsiębiorstwie lub na rynku, są one złożone, kompleksowe i wymagają odpowiedniego zorganizowania ich realizacji w czasie. Związki partnerskie mogą być tworzone [3, 6]:

- wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy pracownikami i ich zespołami, zgodnie z koncepcją marketingową jego działalności,
- na zewnątrz przedsiębiorstwa: pomiędzy przedsiębiorstwem a uczestnikami jego rynków (lokalnych, krajowych, międzynarodowych), tj. dostawcami, klientami, instytucjami finansowymi, prawnymi, kooperantami, przedsiębiorstwami usługowymi, konkurentami, z którymi mogą zawierać alianse strategiczne, ośrodkami władzy, organizacjami społecznymi (np. zawodowymi), instytucjami opiniotwórczymi (np. mass media) oraz środowiskiem (działalność ekologiczna).

Marketing transakcyjny kładzie nacisk na indywidualną sprzedaż. Klient, który go reprezentuje, dokonuje powtarzalnych zakupów w pewnej kategorii produktów, wykazuje mniejszą lojalność lub zaangażowanie w stosunki z określonym dostawcą i bez trudu może przerzucić część lub całość swoich zakupów z jednego sprzedawcy na innego. Ze względu na niskie koszty zmiany dostawcy, klienci mogą dzielić swoje powiązania ze sprzedawcami w krótkim horyzoncie czasowym [7].

Klient reprezentujący **marketing partnerski** dokonuje wielu zakupów rozłożonych w czasie i napotyka na wysokie koszty przestawienia się na nowego dostawcę oraz traktuje zaangażowanie w kontakty z konkretnym dostawcą jako względnie trwałe. Taki klient raz pozyskany, raczej pozostanie przez dłuższy czas lojalny konkretnemu dostawcy [6]. Jeżeli jednak

straci się takiego klienta, to często będzie to strata „na zawsze”.

Przy rosnącym znaczeniu długookresowych związków zarówno z klientami, jak i dostawcami, organizacje kładą coraz większy nacisk na umiejętności kierowania takimi powiązaniem. Z uwagi na to, że umiejętności takie spoczywają w ludziach, działających w odpowiednich strukturach organizacyjnych, które je uaktywniają, personel marketingowy działający efektywnie w związkach staje się cennym aktywem przedsiębiorstwa [1, 10]. Tablica 1 zestawia charakterystykę marketingu transakcyjnego oraz MP.

Podstawą stosowania MP w praktyce jest współpraca pomiędzy partnerami oparta na kulturze zaufania. Istotny wpływ na jakość budowanego związku ma otwartość i zaufanie, jak również pogłębianie tej relacji dzięki przepływowi informacji od sprzedawcy do klienta. Proces komunikacji powinien wówczas przebiegać bezproblemowo w obu kierunkach. Zaufanie partnerów wypływa z wyznawania przez obie strony tych samych wartości, sprawnego procesu komunikacji, działania nie opartego na chęci zdominowania związku. Zaangażowanie jest wynikiem nie tylko zaufania i jego pochodnych, ale wypływa również bezpośrednio z wyznawania tych samych poglądów dotyczących działania na rynku, obrania tych samych celów działania i realizowania podobnych strategii oraz przekonania, że zastąpienie partnera będzie się wiązało ze zbyt dużymi kosztami.

MP staje się możliwy do realizacji w praktyce dzięki rozbudowywanym bazom danych o klientach, partnerach rynkowych i strukturze rynku oraz rozwojowi i zastosowaniu nowych technologii informacyjnych, takich jak: sieci komputerowe i ich oprogramowanie, elektroniczny transfer funduszy, telekomunikacja cyfrowa, paski kodowe i karty magnetyczne.

Związki partnerskie mogą być realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego powiązaniu z uczestnikami rynków: lokalnych, oddalonych geograficznie, krajowych, o zasięgu międzynarodowym. Są one tworzone na bazie przepływów informacyjnych lub fizycznych (materiały, półprodukty, produkty). Pomędzy partnerami tych związków zachodzą interakcje. Partnerami mogą być osoby fizyczne, grupy osób, w tym reprezentujące organizację, instytucję, przedsiębiorstwo, bądź składową jego struktury organizacyjnej zarządzania [10]. MP opiera się na obustronnej zgodzie partnerów podczas opracowywania i realizacji długookresowego planu działania.

Więzi pomiędzy uczestnikami rynków, które są formułowane na podstawie powtarzających się przepływów informacyjnych lub fizycznych, tworzą sieci. MP może być wówczas charakteryzowany jako koncepcja sieciowych struktur organizacyjnych, w których jest realizowana działalność marketingowa. Stałość i długość związku zależy również od kosztów wyboru nowego partnera – klienta, to znaczy adaptacji nowych produktów, usług lub systemów, w tym tych związanych z samym ryzykiem dokonania niewłaściwego wyboru. Np. dealerzy samochodów oferują kupującym w ramach promocji bezpłatny, roczny pakiet ubezpieczeniowy OC oraz AC (Renault) albo dla niektórych typów samochodów bezpłatną klimatyzację (Ford) lub akceptują podczas negocjacji obniżkę ceny samocho-

du, ewentualnie oferują określone bezpłatne, dodatkowe wyposażenie samochodu (np. cztery poduszki powietrzne, ABS, blokadę na skrzynię biegów itp.).

Stosowanie MP wymaga od firmy pełnego zaangażowania w proces komunikacji z poszczególnymi grupami, szybkiego reagowania na sygnały od klientów, stałego polepszania oferty, budowania wizerunku pewnego, wiarygodnego partnera, tworzenia i aktualizowania bazy danych o klientach, rozwijania interaktywnej współpracy z klientami za pośrednictwem internetu.

Rozwój marketingu partnerskiego w działalności organizacji

Rozwój MP wynika ze wzrostu:

- znaczenia bezpośrednich kontaktów pomiędzy dostawcą i klientem,
- roli marketingu realizowanego za pośrednictwem globalnych sieci komputerowych,
- procesów konsolidacji przedsiębiorstw (fuzje, aliansy strategiczne, stosowanie *franchisingu*) i globalizacji gospodarki,
- roli kontaktów nieformalnych, w tym za pośrednictwem internetu,
- znaczenia organizacji opiniotwórczych,
- konkurencji na rynku pracy,
- znaczenia wpływowych organizacji,
- roli marketingu wewnętrznego.

W obliczu ostrej konkurencji producenci dokonują zasadniczego przeorientowania w celu zapewnienia jakości oferowanych wyrobów i usług. Jakość obejmuje wszystkie wymiary działalności gospodarczej: towary, usługi, a nawet sposób reagowania personelu na życzenia klienta. Tak więc jakość oznacza coś więcej niż samo tylko sprośnienie wymogom klienta odnośnie do produktu, obejmuje również poziom towarzyszących usług (np. dostawy), jak również troskliwe zarządzanie stosunkiem nabywca–sprzedawca.

W praktyce może się okazać, że istotnym i skutecznym sposobem inicjowania, tworzenia i utrzymywania kontaktów z kontrahentami są tzw. powiązania nieformalne. Polegają one na tworzeniu bliskich, „rodzinnych” powiązań z kontrahentami, wzmacnianych i podtrzymywanych „specjalnymi prowizjami”, odbywaniem negocjacji w atrakcyjnych dla ich uczestników miejscach itp.

Dążenie do wysokiej jakości i poszukiwanie przewagi konkurencyjnej powoduje, że producenci zmniejszają listę swoich dostawców, tworzą strategiczne powiązania partnerskie z dostawcami wyróżniającymi się wysoką jakością dostarczanych towarów, szanują długookresowe kontrakty oraz realizują dostawy w systemie „dokładnie na czas” – JIT [1]. System ten wymaga doskonałej jakości. Występujące w nim powiązania mają atrybut udanego związku partnerskiego, w którym następuje staranny wybór partnera, otwarcie na komunikację i zapewnienie działań wspierających utrzymanie pozytywnego związku. Jeżeli dostawca współpracuje z klientem w systemie „dokładnie na czas”, wówczas może zająć pozycję jedyne go źródła zaopatrzenia w długookresowym układzie powiązań, w którym dostawca jest postrzegany jako przedłużenie firmy – klienta.

Tab. 1. Marketing transakcyjny oraz partnerski

	Marketing transakcyjny	Marketing partnerski
działalność przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> walka na rynku w pojedynkę, ciągłe zdobywanie nowych klientów, koncentracja na rynku, działalność zgodnie z koncepcją sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> tworzenie aliansów strategicznych, utrzymywanie więzi ze stałymi klientami, koncentracja na kliencie zewnętrznym i wewnętrznym, działalność zgodnie z koncepcją marketingową lub marketingu społecznego, kształtowanie kultury zaufania
cel marketingu	<ul style="list-style-type: none"> koncentracja na jednokrotnym procesie sprzedaży, działanie krótkookresowe 	<ul style="list-style-type: none"> koncentracja na utrzymaniu klienta, jego lojalności, działanie długookresowe, nacisk na korzyści dla klienta z całości oferty (jakość kompleksowa), wyższa wartość oferty
klient	<ul style="list-style-type: none"> kontakty z klientem na rynku rzadkie i pośrednie 	<ul style="list-style-type: none"> duże zaangażowanie w kontakty z klientem – często bezpośredni kontakt, w tym za pośrednictwem internetu, tworzenie interaktywnej bazy klientów, klient przedłużeniem przedsiębiorstwa, jest traktowany jako wartościowy zasób przedsiębiorstwa
produkt	<ul style="list-style-type: none"> wymierne korzyści, jakość 	<ul style="list-style-type: none"> produkt spełniający indywidualne potrzeby i oczekiwania klienta, wzrost znaczenia i wartości marki
cena	<ul style="list-style-type: none"> zasada maksymalizacji zysku jednostkowego, cena określana przez konkurencyjne siły rynkowe, stanowi daną 	<ul style="list-style-type: none"> zasada bezpośredniego kontaktu i dialogu z klientem, negocjacje, subwencjonowanie, uwarunkowania ekologiczne
dystrybucja	<ul style="list-style-type: none"> dystans pomiędzy producentem, hurtownikiem i klientem 	<ul style="list-style-type: none"> partnerstwo producent / pośrednik handlowy / klient, bezpośredni kontakt z klientem
komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> jest kierowana do grupy klientów 	<ul style="list-style-type: none"> dopasowana do jednostki, dialog, multimedialna, interaktywna (internet bez ograniczeń czasowych i przestrzennych)
public relations	<ul style="list-style-type: none"> kształtowanie pozytywnego wizerunku 	<ul style="list-style-type: none"> tworzenie zaufania, działania spontaniczne (akcje)
sponsorowanie	<ul style="list-style-type: none"> korzyści na płaszczyźnie komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> społeczny obowiązek, podnoszenie dobrobytu społeczeństwa
personel	<ul style="list-style-type: none"> solidne wykonywanie obowiązków, odpowiedzialność za ich skutek 	<ul style="list-style-type: none"> traktowanie personelu jak klientów rynku wewnętrznego
otoczenie fizyczne	<ul style="list-style-type: none"> stałe miejsca pracy, wyposażenie lokalu 	<ul style="list-style-type: none"> ruchome stanowiska pracy (telepraca), bazujące na internecie, stosowanie rozwijającej się technologii informacyjnej

Źródło: opracowanie własne oraz wg [1, 3, 6].

Celem działalności marketingowej przedsiębiorstwa jest koncentracja jego pracowników na dostarczaniu większej wartości klientom. Stosowanie serwisu, który uzupełnia produkt w postaci obsługi posprzedażnej umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku [8]. W ostatnich latach jednym z głównych trendów rozwoju gospodarki rynkowej stał się dynamiczny wzrost sektora usług. Dane i prognozy potwierdzają, że ciągle rośnie popyt na usługi, również w naszym kraju.

Najważniejszym elementem usługi staje się osobisty kontakt z klientem. O jakości usługi decyduje „kultura marketingowa” pracowników firmy, tj. wspólne wartości i przekonania, które tworzą normy ich za-

chowania. Kultura ta ma wielkie znaczenie dla firm usługowych, bowiem sam charakter świadczenia usług wymaga fizycznej i psychologicznej bliskości pracowników i klientów. Im dłużej firma usługowa utrzymuje stosunki z klientem, tym większe osiąga zyski.

Przedsiębiorstwa usługowe, które utrzymują więzi ze swoimi klientami mogą liczyć na wiele dodatkowych korzyści i mogą pobierać wyższe opłaty, ponoszą niższe koszty działalności, a wieloletni klient zapewnia im bezpłatną reklamę. Poprawa jakości usług tworzona podczas kontaktów z klientem jest inwestycją w klienta, która przynosi większy zysk niż marża na jednorazowej sprzedaży [2].



Zatrudnieni muszą być motywowani do zachowań w pożądanym przez przedsiębiorstwo sposób, tak jak nabywcy są motywowani do pozytywnego reagowania na ofertę usługową przedsiębiorstwa. Tworzenie właściwych stanowisk i warunków pracy, które sprzyjają wykształceniu pożądanym postaw i zachowań pracowników, zależy od wielu czynników, między innymi od metod kierowania firmą, zasad polityki kadrowej, szkolenia kadr, zaplecza technicznego i socjalnego. Dlatego marketing wewnętrzny powinien być uwzględniany w strategii działania i rozwoju firmy usługowej. Marketing wewnętrzny ma na celu szkolenie i motywowanie pracowników do lepszej jakości obsługi klientów, a także współdziałania wszystkich osób uczestniczących w przygotowaniu usługi zgodnie z orientacją na klienta, aby w rezultacie uzyskać jak najwyższą jego satysfakcję. Zatrudniony personel powinien być traktowany jako szczególnego rodzaju „rynek wewnętrzny” [4].

W marketingu usług ważne jest kształtowanie, wzmocnienie i rozwój kontaktów przedsiębiorstwa usługowego z nabywcami. Marketing określa kwalifikacje i umiejętności pracowników potrzebne w obsłudze i utrzymaniu więzi z klientami. Jakość profesjonalnie świadczonej usługi zależy w dużym stopniu od interakcji pomiędzy usługodawcą oraz klientem (tj. jakości wzajemnych kontaktów pomiędzy nimi) oraz ciągłości ich utrzymywania. Usługodawcy poza wysoką jakością techniczną swoich usług muszą również dbać o utrzymanie więzi z klientami. Wysoka jakość usługi i jej doskonałe wsparcie (np. lepsze wykształcenie sprzedawców) jest atutem trudnym do powtórzenia.

W MP kładzie się nacisk na utrzymanie pozyskanych do tej pory dla firmy klientów. MP z dostawcami opiera się na koncepcji obustronnej zgody na stworzenie długookresowego planu działania. Taki długoletni układ partnerski zostaje zawarty z ograniczoną liczbą dostawców na bazie obustronnego zaufania. Ma on prowadzić do niezawodności dostaw, obowiązku dostarczania na czas małych ilości towaru, szybkich zmian i skrócenia czasu dostawy, elastyczności w dostawach, kreatywności i obniżki kosztów [9].

Kolejnym elementem koncepcji MP jest zwrócenie większej uwagi na rynek pracy. Coraz większa konkurencja na rynku wymusza objęcie działaniami marketingowymi studentów i absolwentów uczelni. Czynnikiem zapewniającym sukcesy rynkowe jest zapewnienie sobie dopływu wyszkolonej kadry oraz ciągłe podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników. Są oni traktowani jako klienci wewnętrzni firmy. Od pracowników zależy poziom obsługi klientów i jakość oferowanych produktów czy usług. Oddziałując na wewnętrzną jakość warunków pracy, firma wpływa na wzrost produktywności oraz podniesienie jakości usług. Celem tych działań jest wywołanie zadowolenia wśród klientów firmy i wyrabianie ich lojalności, a w rezultacie sprzedaż większej ilości produktów firmy. Działania kierowane do wewnątrz firmy mają na celu zgranie pracowników, uświadomienie im wspólnej misji, strategii i celów firmy oraz uzyskanie ich poparcia w dążeniu do ich wypełnienia. Marketing wewnętrzny, stanowiący integralną część koncepcji MP, oznacza komunikację wewnętrzną rozwijającą działanie, odpowiedzialność i jedność celów oraz usu-

wanie barier zakłócających efektywne funkcjonowanie firmy [1].

Aktualnie przedsiębiorstwa przełamują bariery pomiędzy sobą, stają się „wyspami”, które są zarządzane w sposób skoordynowany w morzu powiązań rynkowych. Ich kierownicy pracują w świecie, który składa się nie tylko z rynków i przedsiębiorstw, ale z istniejących pomiędzy nimi kompleksowych powiązań, które wpływają na zmiany struktur innych organizacji w czasie. Zmiany te są wywoływane kształtującymi się dynamicznie w sposób ciągły powiązaniem z klientami oraz innymi organizacjami. Zaczynają powstawać organizacje sieciowe, które potrafią adaptować się szybko do zmian rynkowych oraz dostarczać natychmiast produkty i usługi o dużym zróżnicowaniu, starając się sprostać indywidualnym potrzebom klientów, aby ich usatysfakcjonować w wyższym stopniu niż konkurenci.

Przedsiębiorstwo powinno nieprzerwanie koncentrować uwagę i troszczyć się o swoich najlepszych klientów, dążąc do utrzymania ich lojalności wobec firmy przez jak najdłuższy czas. Lojalni klienci są najbardziej opłacalni dla firmy, są tańsi w obsłudze, mniej wrażliwi na zmiany cen i więcej wydają na zakupy. Starannie przemyślane i zaprojektowane programy lojalnościowe powinny zaowocować zbudowaniem trwałych więzi z najlepszymi nabywcami. Jest to proces długotrwały. Na klienta należy patrzeć jak na inwestycję, ponieważ grupa lojalnych klientów to kapitał/aktywa przedsiębiorstwa. Zgodnie bowiem z regułą Pareto, 80% zysków firmy generuje 20% jego stałych klientów [7].

Popularne staje się liczenie tzw. wartości klienta, mierzonej prawdopodobnym okresem dokonywania zakupów i ich wartością. Na przykład wg obliczeń General Motors lojalny w ciągu całego swojego życia klient dla firmy stanowi dla niej wartość 400 tys. USD. Natomiast wartość klienta supermarketu wynosi 3800 USD rocznie, o ile nie korzysta on z ofert konkurentów.

Realizowane przez firmę w stosunku do klientów programy lojalnościowe, polegają na wydawaniu kart stałego klienta, firmowych periodyków dla klientów, organizowaniu bezpłatnych połączeń telefonicznych, internetowych, klubów klientów, programów punktowych, które sprzyjają podtrzymywaniu długookresowych więzi z nimi oraz nagradzaniu ich za to.

Marketing wewnętrzny obejmuje całokształt działań realizowanych w firmie i skierowanych do jej pracowników w celu stworzenia warunków do współpracy pomiędzy nimi, zapewniającej wysoki poziom obsługi nabywców. Marketing wewnętrzny opiera się na dwóch zasadach [1]:

- Wszyscy pracownicy w swoich działaniach są świadomi misji firmy, jej strategii i celów działania. W praktyce powinno to oznaczać możliwie dobre reprezentowanie firmy w kontaktach bezpośrednich z klientami/nabywcami, zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi oraz właściwe prowadzenie rozmów, korespondencji, negocjacji itp.

- Pracownicy firmy współpracują ze sobą na zasadzie wewnętrznych klientów i dostawców, powinni świadczyć sobie wzajemnie usługi o jak najwyższym poziomie jakości.

Wszyscy pracownicy muszą być świadomi celów i zamierzeń firmy. Realizacja koncepcji marketingu wewnętrznego wymaga świadomego i pełnego zaangażowania wszystkich pracowników firmy w realizację jej strategicznych celów osiąganych przez zapewnienie możliwie wysokiego poziomu obsługi klientów. Stąd też podczas stosowania marketingu wewnętrznego istotne stają się cztery zagadnienia [1]:

- system komunikacji wewnętrznej,
- współpraca pomiędzy różnymi komórkami i osobami w firmie (współpraca formalna i nieformalna),
- system motywacji,
- system szkoleń.

Zmiany, jakie dokonały się w dostępie do informacji dzięki wykorzystaniu internetu znalazły odbicie w funkcjonowaniu marketingu przedsiębiorstwa. Do tej pory firma zdobywała lojalność klientów zbierając szczegółowe informacje o nich, tworząc segmenty rynku i dostosowując działania do każdego z nich. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie posiadało silnej marki, miało trudności z pozyskaniem lojalnych klientów. Niezakłócony przepływ informacji pomiędzy klientami a dostawcami przez internet daje możliwość personalizacji promocji, dopasowania produktu do potrzeb klientów i dwukierunkowego dialogu pomiędzy nimi. Internet jest olbrzymim źródłem informacji nie tylko o klientach, rynku, ale również o firmach i dostawcach. Tradycyjny model marketingu w sytuacji eMarketingu przestaje być użyteczny. Zakłada on komunikację głównie w jedną stronę, gdy tymczasem internet jako medium interaktywne umożliwia dialog oraz współpracę z klientem. Według nowego modelu marketingu dla eMarketingu sukces firmy zależy od: umiejętności przyciągnięcia klienta, zainteresowania go do tego stopnia, by skłonić go do dialogu i zapewnić jego powrót na własną stronę www, umiejętności zbadania i określenia jego potrzeb i oczekiwań oraz od uzależnienia go od firmy poprzez ofertę produktu dostosowanego do jego indywidualnych wymagań.

Marketing w internecie obejmuje wszechstronne relacje z klientami potencjalnymi i już pozyskanymi, dostawcami, partnerami w prowadzonej działalności gospodarczej, instytucjami finansowymi, lokalnymi władzami i społecznościami oraz pracownikami firmy. Internet może być pomocny w kształtowaniu tych relacji, efektywnie je wspierać oraz obniżać ich koszty. Poważną zaletą internetu jest jego niezależność i szeroki dostęp do informacji w nim zawartych.

Elektroniczny rynek pozwala na stworzenie bezpośredniej komunikacji pomiędzy współpracującymi ze sobą firmami, dostawcami i klientami, co przyczynia się do budowy trwałych więzi pomiędzy nimi. Marketing elektroniczny – eMarketing oznacza prowadzenie działalności ekonomicznej z wykorzystaniem internetu, nawiązywanie i budowanie wzajemnych stosunków, zapewnienie profesjonalnej obsługi klienta, daje możliwości innowacji w dziedzinie produktów oraz metod marketingowych.

MP umożliwia przedsiębiorstwu adaptowanie się do szybko zachodzących zmian na rynku, rozwoju technologii oraz dostosowanie produkcji i usług do indywidualnych potrzeb i życzeń klientów, zgodnie z koncepcją totalnego zarządzania jakością. Staje się

to łatwiejsze do realizacji dzięki organizacjom sieciowym, które przynoszą ich uczestnikom ekonomiczną aktywność i efektywność. Ich funkcjonowanie staje się obecnie możliwe dzięki rozwojowi i zastosowaniu sieci komputerowych i ich oprogramowania.

Powiązania marketingowe i ich bezpieczeństwo mogą być zależne od kultury i etyki, istniejących w przedsiębiorstwie i na rynku. Jasno określone reguły postępowania, przepisy prawne oraz wiedza o klientach i uczestnikach rynku zwiększają bezpieczeństwo działalności firmy zgodnie z koncepcją MP [2].

Podsumowanie

Stosowanie MP stwarza następujące korzyści w działalności organizacji:

- istnieje możliwość utrzymania klienta przez dłuższy czas, co wiąże się z obniżką kosztów marketingowych oraz wzrostem sprzedaży,
- utrzymywanie więzi z uczestnikami rynku prowadzi do bezpieczeństwa i stabilności działalności,
- rośnie efektywność funkcjonowania gospodarki rynkowej, która jest korzystna dla klientów oraz działalności firm.

MP ułatwia przedsiębiorstwu działania strategiczne i dynamiczne dostosowywanie się do zmian w jego otoczeniu rynkowym oraz rozwoju technologii. MP umożliwia dodawanie produktom wyższej wartości przez stosowanie dodatkowych usług, eMarketingu, totalnego zarządzania jakością, dostaw JIT. Rezultatem MP jest stworzenie przedsiębiorstwa w postaci sieci marketingowej. Ma ona wpływ na zwiększenie sprzedaży produktów firmy oraz obniżkę kosztów jego działalności w sieci, sprzyja efektom synergicznym, a także wzrostowi wartości jego marki lub znaku firmowego.

Małgorzata Dolińska

BIBLIOGRAFIA

- [1] K. FONFARA, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1999.
- [2] C. GRONROOS, *Quo Vadis, Marketing? Towards a Relationship Marketing Paradigm*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 10, No. 4, 1994, s. 126–139.
- [3] W. GRUDZEWSKI, M. DOLIŃSKA, *Rozwój marketingu relacji*, „Organizacja i Kierowanie”, KNOiZ PAN, 2(92), 1998, s. 3–17.
- [4] W. GRUDZEWSKI, K. GAŁCZYŃSKI, T. SARNIAK, *Marketing powiązań*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1, 1998, s. 7–10.
- [5] S. HUNT, R. MORGAN, *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*, „Marketing Management”, nr 1, 1994.
- [6] M.D. HUTT, T. SPEH, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1997.
- [7] P. KOTLER, G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS, V. WONG, *Principles of Marketing*, The European Edition, Prentice Hall, England, 1996.
- [8] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, pod red. R. KRUPSKIEGO, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 1999.
- [9] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- [10] M.J. THOMAS (editor), *Gower Handbook of Marketing*, 4th Edition, Gower Publishing Limited, England, 1995.

Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty

Problematyka zarządzania zmianami we współczesnych organizacjach nabiera szczególnego znaczenia tak w sensie badawczym, jak i potrzeb praktyki zarządzania. Została ona na trwałe wpisana do obszaru zainteresowań badawczych pracowników Katedry Projektowania Systemów Zarządzania, która funkcjonuje w strukturze Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

W dniach 18-20 listopada 2001 roku w Polanicy Zdroju odbyła się już piąta, ogólnopolska konferencja naukowa pod hasłem „Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty”, zorganizowana przez Katedrę Projektowania Systemów Zarządzania.

Na konferencję nadesłano 66 referatów, które zostały opublikowane w Pracach Naukowych Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 916 w dwutomowym opracowaniu „Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty”.

W konferencji uczestniczyli przedstawiciele czołowych ośrodków akademickich w kraju. Swoje referaty nadesłali między innymi: prof. dr hab. Bolesław Rafał Kuc (Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie), prof. dr hab. Zofia Mikołajczyk (Uniwersytet Łódzki), prof. dr hab. Bogdan Nogalski (Uniwersytet Gdański), prof. dr hab. Adam Stabryła (Akademia Ekonomiczna w Krakowie), prof. dr hab. Cezary Suszyński (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie), prof. dr hab. Janina Stankiewicz (Uniwersytet Zielonogórski), prof. dr hab. Kazimierz Zimniewicz (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu). Licznie reprezentowany był ośrodek wrocławski. Politechnikę Wrocławską reprezentował prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz.

Wśród samodzielnych pracowników Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, którzy nadesłali referaty na konferencję znaleźli się: prof. dr hab. Małgorzata Gableta, prof. dr hab. Zdzisław Jasiński, prof. dr hab. Rafał Krupski, prof. dr hab. Józef Koziński, prof. dr hab. Wanda Kopertyńska, prof. dr hab. Jacenta Łucwicz, prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, prof. dr hab. Mieczysław Przybyła i prof. dr hab. Jan Skalik. Honorowym gościem konferencji byli: prof. dr hab. Jan Boroń (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu), prof. dr hab. Ber Haus (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu), i prof. dr hab. Małgorzata Czerna (Uniwersytet Gdański). Zainteresowanie tematyką konferencji wykazali również autorzy zagraniczni, którzy nadesłali 4 referaty. Wśród nich znalazły się referaty: Habte'a G. Woldu ze Stanów Zjednoczonych, Rezaul Karima z Bangladeszu oraz Zuzany Dohnalovej, Vinislavy Novacek i Jeti Kloudovej z Republiki Czeskiej.

W dniu otwarcia konferencji wygłoszono 5 referatów. „Wykorzystanie metodyki myślenia sieciowego do analizy skutków zmian” (K. Zimniewicz), „*Management consulting* jako czynnik skutecznego zarządzania zmianami w małych i średnich przedsiębiorstwach” (C. Suszyński), „Kompetencje przywódców – kluczem do sukcesu w zarządzaniu zmianami” (B.R. Kuc), „Identyfikacja mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa” (R. Krupski), „Problem niemocy decyzyjnej w „Procesie” oraz „Zamku” Franza Kafki”.

Z treści referatów wygłoszonych w sesji inauguracyjnej obrady konferencji, jak i dyskusji wywołanej wystąpieniami poszczególnych autorów wynika duże zainteresowanie problematyką zastosowania nowych koncepcji, metod i technik w zarządzaniu zmianami. Podkreślono ich szczególne znaczenie w realizacji zmian o dużym zakresie.

Obrady w kolejnych dwóch dniach konferencji odbywały się w ramach pięciu sesji tematycznych.

sesja I – Dziesięć lat doświadczeń w transformacji polskich przedsiębiorstw

sesja II – Możliwości poprawy efektów zmian

sesja III – Człowiek w procesie zmian

sesja IV – Metody skutecznego zarządzania zmianami

sesja V – Transformacja na świecie

Obrady pierwszej sesji prowadził prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz, a treści 15 referatów omówił w syntetycznej formie dr Arkadiusz Wierzbic. Autorzy referatów, jak i dyskutanci koncentrowali swoje wystąpienia na problematyce:

- identyfikacji barier przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych,
- niepowodzeń działań restrukturyzacyjnych podejmowanych w spółkach portfelowych Narodowych Funduszy Inwestycyjnych,
- strategii transformacji polskich przedsiębiorstw,

- wpływu inwestorów zagranicznych na przemiany wewnętrzne w polskich organizacjach gospodarczych,
- modyfikacji dotychczasowego modelu zarządzania policją,
- społecznych uwarunkowań zmiany systemu zarządzania i funkcjonowania ochrony zdrowia w Polsce.

Drugą sesję poprowadził prof. dr hab. Bogdan Nogalski, a wprowadzenia do dyskusji dokonała dr inż. Helena Pilcer, wskazując na podstawie treści 10 referatów związanych z tym obszarem tematycznym na główne kierunki poprawy efektów zmian. Uczestnicy tej sesji zaliczyli do nich między innymi:

- potrzebę szerszego upowszechnienia koncepcji organizacji uczącej się,
- konieczności respektowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w procesie zarządzania zmianami,
- wzrost reaktywności organizacji na impulsy płynące z otoczenia,
- możliwości szerszego wykorzystania kontroingu w zarządzaniu zmianami o charakterze organizacyjno-technologicznym.

Na szczególną rolę człowieka w procesie zarządzania zwrócili uwagę uczestnicy trzeciej sesji, którą prowadziła prof. dr hab. Małgorzata Czerna. Ożywioną dyskusję poprzedziła interesująca prezentacja głównych tez 13 referatów, w których autorzy przedstawili różne możliwości aktywizacji ludzi w procesie zmian planowanych doskonalących dotychczasowe systemy działań. Prezentacja tej dokonała dr Adela Barabasz.

W czasie dyskusji zwrócono uwagę na potrzeby:

- zwiększenia samokontroli pracowników i delegowania uprawnień w zmieniających się organizacjach,
- preferowania w organizacjach dynamicznych osób charakteryzujących się samokontrolą,
- wspierania procesu zmian adekwatnym systemem motywacji,
- zwiększenia sprawności społecznej menedżerów,
- decentralizacji i rozproszenia przywództwa w organizacjach globalnych,
- podejmowania działań aktywizujących skłonność do zmian przez realizację koncepcji CRM (*Customer Relationship Management*),
- doskonalenia umiejętności interpersonalnych kierowników.

Poszukiwanie metod skutecznego zarządzania zmianami jest zajęciem pasjonującym i twórczym, tak dla teoretyków zarządzania, jak i osób odpowiedzialnych za rozwiązywanie codziennych problemów współczesnych organizacji. Problematykę metodologiczną uwzględniono w trakcie czwartej sesji, której przewodniczył prof. dr hab. Bolesław Rafał Kuc. Dyskusję nad treścią 10 referatów poprzedziło wystąpienie dr Ewy Głuszek, która przedstawiła najważniejsze problemy związane z wykorzystaniem zaproponowanych przez autorów metod skutecznego zarządzania zmianami. W trakcie dyskusji zwrócono uwagę na:

- możliwości i znaczenie wykorzystania dostępnych metod w kształtowaniu pozytywnego wizerunku zmieniających się organizacji,
- potrzebę i możliwości badania zdolności organizacji do uczenia się,
- metodyczne aspekty oceny *outsourcingu* w logistyce,
- możliwości i znaczenie przygotowania warunków do wdrożenia systemu zarządzania jakością,
- potrzebę właściwego doboru form negocjacji poprzedzających wdrażanie programów restrukturyzacyjnych,
- konieczność identyfikacji i wykorzystania kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu placówkami ochrony zdrowia,
- znaczenie doboru formy fuzji w kształtowaniu większej wartości przedsiębiorstwa.

W dyskusji podnoszono również problem doboru metod oceny położenia strategicznego przedsiębiorstwa, zwracając uwagę na większą użyteczność zintegrowanych metod wyznaczania pozycji strategicznej ocenianych organizacji.

Piątą sesję, poświęconą transformacji na świecie, prowadził prof. dr hab. Cezary Suszyński, a tezy zgłoszonych do tej części obrad referatów przedstawił dr Grzegorz Belz.

Wystąpienia referentów i pozostałych uczestników dyskusji koncentrowały się głównie na problemach dostosowania organizacji do działania w warunkach „nowej ekonomii”.

Przebieg i wyniki konferencji potwierdziły duże zainteresowanie problematyką zarządzania zmianami oraz konieczność dalszego poszukiwania nowych metod umożliwiających osiągnięcie przez przedsiębiorstwo trwałej równowagi w warunkach burzliwego otoczenia.

Prof. zw. dr hab. inż. Jan Skalik
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Władysław Kobyliński

Organizacja i zarządzanie Cz. II. Problemy kierowania

Kolegium Rehabilitacji Zawodowej i Społecznej, Warszawa 2001

W bogatym dorobku naukowym prof. dr. hab. Władysława Kobylińskiego odnotować można kolejną, ważną pozycję o wysokich walorach naukowych i poznawczych. Jest to praca pt. *Organizacja i zarządzanie. Cz. II – Problemy kierowania*, wydana w 2001 r. przez Kolegium Rehabilitacji Zawodowej i Społecznej. Pełniąc wiele ważnych funkcji w nauce i oświacie profesor Władysław Kobyliński zawsze pozostawał wierny swoim zainteresowaniom naukowym, które skupiały się wokół problemów racjonalnej organizacji pracy i kierowania zespołami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem systemu edukacji i przygotowania kadr dla tego systemu. Cechą charakterystyczną większości licznych prac Profesora jest to, iż są rezultatem niezależnego procesu poznawczego autora, opartego na własnych badaniach empirycznych wykonywanych samodzielnie, często we współdziałaniu ze znanymi ośrodkami naukowymi w kraju i za granicą.

W recenzowanej, drugiej części pracy o organizacji i zarządzaniu, autor skoncentrował się na ważnej i trudnej sztuce kierowania. Z wnikliwością właściwą dla uczonego o utrwalonej pozycji w środowisku akademickim, w formie zwartej, logicznie uporządkowanej i konsekwentnej, autor systematyzuje pojęcia i treści kierowania, elementy składowe czynności kierowniczych, wyraża swój uzasadniony i zdecydowany pogląd na istotę treści w definiowaniu pojęć „kierowanie” i „zarządzanie”. Nawijając do różnicowanych niekiedy poglądów wielu uznanych autorów, prof. W. Kobyliński dowodzi, że „[...] w pojęciu kierowanie mieści się coś więcej jeszcze niż samo dążenie do osiągnięcia celów organizacji. Ważne jest także powodowanie, by dążąc do owych celów ludzie zachowywali się w sposób zgodny z porządkiem prawnym, zasadami etyki i moralności, przestrzegali przyjętych norm współżycia społecznego” (s. 10). Trafnie definiuje i wyjaśnia kategorie władzy organizacyjnej oraz znaczenie autorytetu kierownika dla harmonizowania metod realizacji celów organizacji i skuteczności procesu decyzyjnego.

W rozdziale poświęconym funkcjom kierowniczym, w sposób usystematyzowany autor prezentuje klasyczne podejście do genezy i treści funkcji kierowania, zwraca uwagę na rozbieżności w rezultatach dociekań nad problematyką funkcji kierowniczych. Stanowi to dla autora umiejętnie wykorzystaną podstawę do prezentowania treści głównych funkcji kierowniczych, tak ważnych w prawidłowo realizowanym procesie podejmowania decyzji i weryfikacji praktyki. Ta część pracy ma także istotne znaczenie dla systematyki i porządkowania treści wyrażonych

w zespole czynności i zadań poszczególnych funkcji kierowniczych. Wręcz podręcznikowe ujęcie tej kwestii niesie ze sobą także niezmiernie cenne treści dla procesu dydaktycznego. Nie bez znaczenia przy tym jest trafne odniesienie się do funkcji organicznych w pracy kierowniczej.

W części trzeciej autor skupił się na stylach, strategiach i sposobach kierowania. Prezentując związane z tym zagadnienia autor odwołuje się do uznanych autorytetów i ich poglądów, nie stroniąc jednak od otwartego zaprezentowania własnego stanowiska. Odnosząc się do tak aktualnej – w warunkach przebudowy struktury własnościowej naszej gospodarki – kwestii stylu kierowania, autor opowiada się zdecydowanie za stylem demokratycznym, za odchodzeniem „od hierarchicznych struktur, nadmiaru formalizacji, centralizowania decyzji na rzecz budowania klimatu sprzyjającego wyzwalamu w ludziach tkwiących w nich możliwości twórczych”, eliminując to wszystko, co „hamuje ludzką inicjatywę i pomysłowość, utrudnia rozwój organizacji” (s. 109).

Ważną cechą recenzowanej pracy jest to, że autor nie ulega modnej tendencji eksponowania wyłącznie zagranicznych autorytetów w uzasadnianiu swoich poglądów i twierdzeń, ale z powodzeniem sięga do znakomitych polskich twórców nauki organizacji i zarządzania. Ma to tym większe znaczenie, że autor nie wybrał drogi najprostszej odwoływania się przede wszystkim do powszechnie uznanych światowych *guru* organizacji i zarządzania. Uwzględnia oczywiście ich wiedzę, akcentuje treści i wartość ich badań, ale jednocześnie eksponuje spójne z nimi koncepcje K. Adamieckiego, T. Kotarbińskiego, J. Zieleniewskiego, S. Kowalewskiego i wielu innych znakomitych polskich uczonych. Ten aspekt pracy prof. W. Kobylińskiego trzeba zapisać na plus w trudnej sztuce dokumentowania i weryfikowania własnych poglądów i twierdzeń.

Szczególnego podkreślenia wymaga profesjonalna rzetelność tej pracy. W żadnym jej fragmencie i w żadnej kwestii nie budzi wątpliwości, co jest odniesieniem do dorobku innych autorów, a co stanowi rezultat własnych przemyśleń i badań autora recenzowanej pracy. Naukowa wiarygodność, logika i kompletność wywodów oraz wzorcowy warsztat pisarski, a nade wszystko wartości merytoryczne i poznawcze sprawiają, że odbiorca otrzymuje do rąk oryginalną, udokumentowaną pracę naukową, przystępną dla praktyków, cenną w działalności dydaktycznej i inspirowaną młodszych adeptów nauki.

Prof. zw. dr hab. Tadeusz B. Jaworski
Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie

Tomasz Gołębiowski

Zarządzanie strategiczne Planowanie i kontrola

Difin, Warszawa 2001

Problematyka zarządzania strategicznego należy do najczęściej podejmowanych zagadnień w literaturze dotyczącej funkcjonowania podmiotów gospodarczych w gospodarce rynkowej. Cechą zarządzania strategicznego jest nieustanne poszukiwanie wzajemnego, dynamicznego dopasowania firmy i jej otoczenia. O doniosłości teoretycznych i praktycznych aspektów zarządzania strategicznego świadczy olbrzymie, aczkolwiek zmienne w czasie, zainteresowanie tą dziedziną wiedzy. Jego wyrazem jest powstawanie znaczącej liczby książek, które różnią się ogólną konwencją i sposobem ujęcia zagadnień szczegółowych. Recenzowana książka, podejmując kwestie ważne i aktualne, jest jedną z wielu pozycji na temat zarządzania strategicznego, które pojawiły się na polskim rynku wydawniczym. Używając języka z zakresu zarządzania strategicznego można powiedzieć, że praca Tomasza Gołębiowskiego jest „nowym wchodzącym do branży”. Jej pojawienie przyczynia się do wzrostu natężenia konkurencji, a to z kolei powinno prowadzić do podwyższenia poziomu produktów, czyli w tym przypadku książek z zakresu zarządzania strategicznego. Będzie to z pewnością godny rywal znakomitych książek Grażyny Gierszewskiej, Andrzeja K. Koźmińskiego, Rafała Krupskiego, Krzysztofa Obłoja, Marii Romanowskiej, Zdzisława Pierścionka i innych, które zajęły już silne pozycje na rynku wydawniczym. Jest to książka pozytywnie wyróżniająca się pod paroma względami od innych prac z zakresu tej problematyki.

O zarządzaniu strategicznym można pisać na wiele sposobów. Praca Tomasza Gołębiowskiego wpisuje się w podejście normatywne do strategii i zarządzania strategicznego. W tym ujęciu strategia jest planem działania, a nie wzorcem czy prawidłowością w zachowaniu firmy. W książce zdecydowanie przeważają elementy postulatywne i metodyczne – może więc być ona pomocna w kreowaniu strategii firmy, jest bowiem propozycją starannie przemyślanego i dobranego zestawu narzędzi, technik analitycznych. Należy przy tym zaznaczyć, że autor świadomie ograniczył zakres przedmiotowy książki do prezentacji dwóch spośród czterech elementów systemu zarządzania strategicznego, rozumianego jako „układ współzależnych, zintegrowanych funkcji kierowniczych ukierunkowanych na kompleksowe rozwiązywanie kluczowych problemów przedsiębiorstwa, decydujących o jego przetrwaniu i rozwoju”. W książce podjęto problematykę planowania i kontroli. Nie zajęto się natomiast kwestiami organizacji i motywowania. O takim wyborze autora zadecydowała – jak

można dowiedzieć się ze wstępu – relatywnie wysoka waga funkcji zarządzania strategicznego, które stały się przedmiotem rozważań w książce. Można też się domyślać, że wybór dwóch z czterech podsystemów systemu zarządzania strategicznego znajduje uzasadnienie w dążeniu do zachowania rozsądnych rozmiarów książki. Ponadto należy zaznaczyć, że autor wybrał dające się obronić podejście selektywne zamiast kompleksowego, kładąc nacisk na prezentację wybranych, kluczowych zagadnień, w tym przede wszystkim technik analizy strategicznej, a świadomie rezygnując z omawiania koncepcji, procedur i technik, które mają szersze znaczenie w planowaniu, np. technik analizy rynku, metod prognozowania czy technik finansowej analizy wskaźnikowej.

Układ książki jest logiczny i przejrzysty. Liczba i sekwencja wyróżnionych części i rozdziałów zostały skonstruowane poprawnie. Bez zarzutu jest także struktura wewnętrzna rozdziałów. Praca składa się z pięciu części:

- Część I – Planowanie i kontrola w systemie zarządzania strategicznego
- Część II – Analiza strategiczna otoczenia przedsiębiorstwa
- Część III – Analiza potencjału strategicznego przedsiębiorstwa
- Część IV – Analiza zdolności konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa
- Część V – Formułowanie i ocena strategii przedsiębiorstwa.

W części pierwszej, wprowadzającej, dokonano usytuowania planowania i kontroli w szerszym kontekście, jakim jest system zarządzania strategicznego. Podjęto rozważania definicyjne, typologiczne i klasyfikacyjne, wprowadzając skutecznie niezbędny dla dalszych rozważań porządek terminologiczny. Poszczególne rozdziały tej części traktują o strategii i zarządzaniu strategicznym, planowaniu strategicznym oraz kontroli.

Druga część dotyczy analizy strategicznej otoczenia przedsiębiorstwa. Została ona zaprojektowana w sposób klasyczny: najpierw rozważono kwestie analizy makrootoczenia, a następnie zajęto się analizą otoczenia konkurencyjnego – uwarunkowań rynkowych w branży.

W części trzeciej w bardzo interesujący sposób podjęto problem analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Wydzielono w nim dwa rozdziały: pierwszy, dotyczący analizy zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa oraz drugi, poruszający kwestię analizy przedsiębiorstwa jako systemu działań.

Najobszerniejszą część pracy stanowi część czwarta. Kolejne rozdziały poświęcono następującym zagadnieniom:

- Fazy ewolucji rynku, cyklu życia produktu i technologii a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa,
- Efekt doświadczenia a konkurencyjność kosztowa przedsiębiorstwa,
- Analiza SWOT,
- Techniki analizy portfelowej,
- Analiza SPACE.

W tej części autor wykazał się doskonałą orientacją w zakresie technik i narzędzi analizy, przydatnych do określenia zdolności i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie wyczuwa się, że posiada on duże doświadczenie w praktycznym zastosowaniu tych technik, co znakomicie polepsza percepcję wywodu.

Część piąta dotyczy wyboru strategicznego oraz oceny strategii przedsiębiorstwa. Jest logicznym zwięźceniem pracy – prace analityczne ujęte w częściach II–IV podporządkowane zostały bowiem przygotowaniu wariantów strategii, spośród których należy dokonać wyboru wariantu przeznaczonego do realizacji. Podjęto tutaj kwestie wizji strategicznej i misji przedsiębiorstwa, ustalania celów strategicznych, identyfikacji luki strategicznej, wyboru dziedzin działania oraz formułowania i oceny wariantów strategii.

Pewne wątpliwości mogą budzić proporcje części poświęconych pracom analitycznym związanym z przygotowaniem strategii (części II–IV) do części poświęconej formułowaniu i ocenie strategii przedsiębiorstwa (część V). Zauważalna jest dominacja tych pierwszych. Część piąta może wzbudzić u czytelnika uczucie względnego niedosytu.

Silną stroną pracy Tomasza Gołębiowskiego jest bardzo rozbudowana, aktualna i trafnie dobrana bibliografia – świadczy to o doskonałej orientacji autora w światowej literaturze przedmiotu.

Do niewątpliwych osiągnięć recenzowanej książki należy ponadto zaliczyć następujące jej cechy:

- korekta szeregu uproszczeń czy wręcz przekłamań, dotyczących zwłaszcza technik analitycznych, np. związanych z cyklem życia produktu, niektórych technik portfelowych; uproszczenia te często występują w powszechnie publikowanych obecnie książkach, utrudniając wykorzystywanie technik czy powodując ich niewłaściwe zastosowanie i błędne wyniki,
- rozwinięcie wątków struktury i treści planu strategicznego; uwypuklenie relacji pomiędzy planem strategicznym firmy a planami funkcjonalnymi oraz planami strategicznymi jednostek biznesu,
- rozwinięcie kwestii celów strategicznych (przedstawienie przykładów struktury celów), kwestii wyboru i oceny wariantów strategii,
- aplikacyjny charakter (instruktażowe podejście do wielu spraw) przy jednoczesnym zachowaniu „głębi” teoretycznej analizy.

Podsumowując uwagi zawarte wyżej, należy stwierdzić, że praca *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola* jest bez wątpienia wydawnictwem bardzo aktualnym, potrzebnym, adresowanym do szerokiego grona odbiorców. Może być przydatna przede wszystkim w kształceniu na poziomie akademickim. Książka posiada przejrzystą konstrukcję, cechuje się wysokim poziomem merytorycznym prowadzonych rozważań, a także odwołuje się do najnowszej literatury przedmiotu.

Prof. dr hab. Marian Gorynia
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Maciej Bałtowski

Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych w Polsce

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

Profesor **Maciej Bałtowski** jest kierownikiem Katedry Organizacji Przedsiębiorstwa Politechniki Lubelskiej. Od wielu lat głównym obszarem jego zainteresowań naukowych, a także zawodowych jest problematyka prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw. Jego poprzednia książka *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych. Przebieg i ocena* (Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998) uzyskała nagrodę Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości z Łodzi dla najlepszej pracy naukowej w ogólnopolskim konkursie „Prywatyzacja i inwestycje zagraniczne – główne drogi rozwoju ekonomicznego”. Ko-

lejna książka, *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, której jest współautorem, a dotycząca tym razem zachowań przedsiębiorstw sprywatyzowanych oraz restrukturyzacyjnych efektów prywatyzacji, ukaże się w przyszłym roku nakładem Wydawnictwa Naukowego PWN.

Prof. Maciej Bałtowski był kierownikiem trzech grantów KBN związanych z problematyką przekształceń własnościowych. Był także promotorem dwóch zakończonych prac doktorskich z tego zakresu, a dwie kolejne prace są przygotowywane pod jego kierunkiem.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Microsoft – między kreatywnością a dyscypliną

Robert J. Herbold, *Inside Microsoft. Balancing Creativity and Discipline*. „Harvard Business Review”, January 2001, s. 73–79.

Robert J. Herbold przez wiele lat pracował w Microsoft. Obecnie emerytowany, otworzył własną firmę doradczą, pozostał także w korporacji w niepełnym wymiarze godzin, zajmując się głównie problemami związanymi z obsługą klientów.

Pierwszy dzień, jaki przeżył autor artykułu po przeniesieniu się z Procter&Gamble do Microsoftu, był dla niego niewątpliwym wstrząsem. Po pierwsze, przychodząc do biura o godzinie ósmej rano, stwierdził tam niemal całkowity brak pracowników.

Po drugie, wysłuchał dość szokującego wyjaśnienia swego asystenta o tym, że w firmie nie obowiązują ściśle określone godziny pracy, bo i tak jej większość wykonywana jest i przesyłana za pomocą poczty elektronicznej. A mimo to, każdy tutaj jest pracoholikiem.

Po trzecie, mimo decyzji o zamianie garnituru na mniej formalny strój sportowy, skonstatował, że i tak jest dużo lepiej ubrany od większości pracujących w Microsoft ludzi, bo jego ubranie jest wyprasowane.

Kolejne dni wzmacniały w nim poczucie zagubienia i konsternacji: propozycje nowych produktów,

dyskusowane między szefem grupy pomysłodawców a Billem Gatesem nie były zatwierdzane przez nikogo innego, podsumowywane raportami, czy przekazywane do realizacji z sugestiami zmian ze strony wyższych rangą. Grupa miała całkowitą swobodę działania i brała na siebie pełną odpowiedzialność za efekt końcowy. Nawet spotkania zarządu były zwoływane *ad hoc* i nie miały żadnego sztywno obowiązującego porządku obrad.

W porównaniu z sytuacją z Procter&Gamble, gdzie procedura była wszystkim, gdzie każdy szczegół był dokładnie planowany i szeroko dyskutowany, a większość propozycji była weryfikowana po 40–50 razy, taki stopień delegowania uprawnień, odpowiedzialności i braku formalizacji prowokował pytania: gdzie ja jestem i po co tu jestem?

Dyscyplina

Okazało się, że podstawowym zadaniem Herbolda jest wprowadzenie dyscypliny w firmie, bez pozbawiania jej tych cech charakterystycznych, które zadecydowały o sukcesie rynkowym.

Rozpoczęto od zmiany podstawowych procedur regulujących kontakty z otoczeniem (np. dostawcami) i życie wewnątrz firmy. Na ironię zakrawał fakt, że jak dotąd Microsoft nie dysponował na bieżąco informacjami o tym, kto nie płaci na czas, czy ilu ludzi dokładnie pracuje dla firmy. Ponad-

to, każda jednostka biznesowa miała swój system oceny, oparty na różnych kryteriach, co uniemożliwiało ich porównywanie.

Wszystko to powodowało, że pracownicy działu finansowego spędzali całe tygodnie na uzgadnianiu wpływających do nich danych, najwyższa kadra menedżerska często podejmowała decyzje na podstawie nieaktualnych informacji (w tym finansowych), jednostki biznesowe i filie marnowały zasoby. Na początek więc stworzono jednolity system raportów finansowych i wprowadzono go w życie w ciągu pierwszego roku pracy Herbolda. Dało to dostęp do aktualnych informacji i umożliwiło szybkie i trafne podejmowanie decyzji w firmie.

Aby uprościć i wystandaryzować proces dostaw stworzono dwa systemy. MS Market jest systemem pozwalającym pracownikom Microsoftu na zamówienie i zakup wszystkich części i elementów, jakich mogą potrzebować. Strony internetowe są dostępne w 48 krajach i wszystkie zapotrzebowania przechodzą przez system. Dostawcy przesyłają rachunki i faktury przez drugi z przygotowanych systemów: MS Invoice, który automatycznie dopasowuje rachunek do zamówienia dostawy. Opracowanie obu systemów wymagało oddelegowania do tego zadania zespołu pięciu specjalistów i pięciu miesięcy ich pracy. Wprowadzenie nowych rozwiązań wyeliminowało biurokrację i stopy faktur krążące po firmie, zredukowało zatrudnienie i zaangażowanie pracowników w pra-

cę administracyjną. W rezultacie dało to oszczędności rządu 190 milionów dolarów w sferze zakupów.

W wielu firmach najtrudniejszym do opanowania obszarem jest zarządzanie zasobami ludzkimi i praca działu personalnego. Microsoft nie stanowił pod tym względem wyjątku. Zatrudnianie pracowników w poszczególnych jednostkach odbywało się na bliżej nieznanym zasadach.

Zmiany w tym obszarze rozpoczęły się od wprowadzenia systemu informacji na temat zatrudnienia, jednolitego dla całej firmy. Dzięki temu szybko i prosto można było uzyskać informacje na temat pracowników zatrudnionych na cały etat, na umowy, czy czasowo w podziale na jednostki biznesowe, regiony geograficzne i działy funkcjonalne. Podobnie, jak w przypadku informacji finansowych, tak i tu każdy z członków najwyższej kadry kierowniczej ma swobodny dostęp do tych informacji. Umożliwiając śledzenie na bieżąco osiągnięć pracowników i opinii o nich ich bezpośrednich przełożonych, nowy system wzmocnił także proces zatrudniania i oceny.

Wydawać by się mogło, że wprowadzanie dyscypliny i centralizacji ogranicza się do podstawowych funkcji, jak finanse, zarządzanie ludźmi, zamówienia. Jednak podobna standaryzacja objęła także sprzedaż i proces planowania strategicznego.

W momencie, kiedy Herbold dołączył do zespołu Microsoftu, formalne planowanie strategiczne praktycznie nie istniało. Podobnie, jak w przypadku innych działań, tak i tu każda filia kierowała się własnymi zasadami, dominowało myślenie w kategoriach poszczególnych jednostek, a nie całej organizacji. Większość spotkań dotyczących planowania była odwoływana lub przesuwana, bo „nie był to właściwy moment na dyskusje o planowaniu”, „ludzie nie mieli czasu” itd. Wreszcie firma znalazła się w takiej sytuacji, że jak określił to Bill Gates: „nie mamy pojęcia, gdzie będziemy za dwa lata, poza facetami od produktów, którzy właśnie mają kolejny świetny pomysł na nowy produkt”.

W firmie takiej jak Microsoft, opierającej swoją działalność na

technologii i wprowadzającej ciągle nowe produkty na rynek, trudno jest przewidzieć nowe odkrycia technologiczne i posunięcia konkurentów. To jeden z powodów, dla których planowanie jest niedoceniane. Dominuje zasada: masz dobry produkt, to wchodzisz z nim na rynek i sprzedajesz. Tymczasem zapomnia się, że pozycja firmy to nie tylko coraz to nowe oferty, ale także konieczność utrzymywania się na rynku ze starymi produktami (w przypadku Microsoft, takim produktem jest np. Microsoft Office).

Obecnie system planowania obejmuje analizę danych historycznych, przewidywania odnośnie do udziału w rynku, przychodów i kosztów, przy czym ściśle oddziela się dane dotyczące nowych produktów i usług i tych już istniejących. W przypadku nowych pomysłów ocenia się ich potencjalny wpływ na kondycję firmy, w przypadku starych - opracowywane są scenariusze sprzedaży: pesymistyczne, optymistyczne i najbardziej prawdopodobne na najbliższe kilka lat.

Przewidzieć opór

Pierwsza zasada, jaką należy przyjąć na wstępie procesu zmian brzmi: bądź przygotowany na opór. Podstawowym problemem w Microsoft był nadmiar autonomii. Dwóch prezesów koncentrowało się na rozwijaniu nowych produktów i sprzedaży. Pozostałe zagadnienia były rozstrzygane lokalnie. Każdy dyrektor filii swobodnie dobierał sobie zespół pracowników, opracowywał procedury i system informacji. Sytuacja ta satysfakcjonowała wszystkich menedżerów lokalnych i nikt nie był zainteresowany oddawaniem części swojej władzy centrali.

Większość dyrektorów uważała, że specyfika kierowanych przez nich filii nie pozwala na podporządkowanie się centralizacji. Lokalne różnice były usprawiedliwieniem pełnej niezależności działania. Typowe dla większości jest stwierdzenie jednego z menedżerów w filii niemieckiej: „poświęciliśmy kilka lat na rozwinięcie naszego własnego systemu informacji, dzięki któremu jesteśmy w stanie analizować niuanse niemieckiego rynku. Te

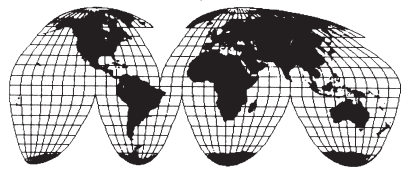
nuanse są naprawdę ważne, Niemcy nie mogą być traktowane jak kolejny rynek w Europie”.

Oczywiście tego rodzaju argumenty menedżerów zawierają pewną prawdę: warunki lokalnego rynku mogą wymuszać nieco inne podejście i działania firmy. Badanie satysfakcji klientów może uwzględniać porównanie z najsilniejszym lokalnym konkurentem, prognozy sprzedaży muszą zostać dostosowane do stanu gospodarki w danym kraju.

Ale niezależność działań poszczególnych filii nie może być posunięta zbyt daleko. Nie ma żadnego powodu, aby w ramach jednej korporacji utrzymywać całkowicie niezależne od siebie jednostki, realizujące własne cele i utrzymujące własne systemy informacji, nie dające się porównać i nie pozwalające ocenić stanu oraz kierunków rozwoju poszczególnych filii. Nie sposób też nie wspomnieć o kosztach dublowania się w pracy i utrzymywania zbyt wysokiego stanu zatrudnienia. I tak na przykład, w filii niemieckiej personel działu IT został zredukowany z sześćdziesięciu do siedmiu osób.

Jak się okazało, mimo początkowych wojen i oporu wobec zmian, większość ludzi polubiła nowe systemy, bo znacznie ułatwiły ich pracę. Pozwoliły na bezpośredni dostęp do informacji i ich szybką prezentację według dowolnych kryteriów.

Niemniej jednak, ponieważ większość menedżerów lokalnych na początku była przeciwna centralizacji, projekt musiał być zdecydowanie poparty przez najwyższą kadre kierowniczą Microsoftu. I to jest jeszcze jedna zasada obowiązująca w procesie zmian w firmie: pełne poparcie najwyższego kierownictwa i jego wysiłku, aby przekonać pozostałych pracowników, że podejmowane zmiany służą poprawie sytuacji firmy na rynku i udoskonaleniu pracy wewnątrz organizacji.



Usystematyzować sukces

Wystandaryzowanie procedur ma ogromny wpływ na sukces działania firmy na rynku. Narzędziem pozwalającym na osiągnięcie tego celu jest opracowanie scentralizowanego systemu informacji. Wymaga to przestrzegania poniższych zasad.

1. Wyznacz małą grupę ludzi do opracowania systemu
Oddelegowanie do tej pracy kilku ekspertów lub pracowników działu IT powoduje, że system jest opracowany w czasie, który ponadfunkcjonalnej grupie lub komitetowi wystarczyłby zaledwie do ustalenia celów
2. Wystandaryzuj dane
Wymagając od każdego stosowania tych samych kryteriów – bez wyjątku – masz pewność, że osiągnięcia jednostek biznesowych, czy geograficznych mogą być porównywane
3. Wystandaryzuj szablony
Prezentowanie danych w jednakowym – bez żadnych wyjątków – formacie, pozwala każdemu w firmie zrozumieć i analizować informacje
4. Wykorzystaj już istniejący <i>software</i> tam, gdzie to możliwe
Korzystanie z gotowych produktów (np. SAP czy PeopleSoft) pozwala na szybkie opracowanie systemu i wdrożenie go w firmie
5. Utrzymuj w równowadze zespół opracowujący system
Utrzymując na minimalnym poziomie stan zatrudnienia w zespole opracowującym system powściągasz tendencję wielu firm do budowania systemów na pełnej improvisacji
6. Ogranicz liczbę użytkowników, którzy potrzebują dostępu do programów
Dostarczając informacji przez intranet i łatwe w obsłudze programy oszczędzasz czas potrzebny na szkolenie pracowników oraz pieniądze na <i>hardware</i> potrzebny do obsługi dużej liczby użytkowników (przeciążających system)
7. Nie buduj mostów z poprzednim systemem
Dzięki wyeliminowaniu starych systemów i metod unikasz dublowania się w pracy poszczególnych jednostek i oszczędzasz pieniądze
8. Wyeliminuj papier
Dostarczając informacji bezpośrednio przez intranet oszczędzasz pieniądze i lasy, przyspieszasz transmisję danych, zmuszasz pracowników do korzystania z intranetu i innych narzędzi informatycznych, jak również dostarczasz im naprawdę aktualnych danych

Znaleźć równowagę

Mimo niewątpliwych zalet przekształcenia kilkudziesięciu niezależnie działających i niekompatybilnych systemów w jeden organizm, trzeba pamiętać, że tego rodzaju zmiany niosą ze sobą pewne ryzyko. Tak więc, ostatnią i bodaj najważniejszą zasadą obowiązującą przy centralizowaniu działań firmy jest pamię-

tanie, że wprowadzanie dyscypliny i porządku nie może zabić innowacyjności i kreatywności w organizacji.

Innymi słowy, Bill Gates polecając wprowadzenie nowych procedur nie chciał jednocześnie stracić nieformalnej i indywidualistycznej kultury organizacyjnej swojej firmy: umotywowanych pracowników, ścisłych związków z rynkiem i klientami, ciągłych innowacji, szybkiego reagowania na to, co się dzieje na rynku. I tak na przykład, mimo decyzji o scentralizowaniu i wystandaryzowaniu informacji sprzedażowych, należało dać menedżerom swobodę w podejmowaniu decyzji, jak sprzedać dany produkt.

Nie każdy problem da się bowiem rozwiązać przy pomocy dyscyplinowania pracowników.

Okazało się, że wprowadzenie zmian w Microsoft dało niewiarygodne wymierne oszczędności. Pozwoliło także pracownikom na lepszy dostęp do informacji i umożliwiło podejmowanie decyzji na podstawie aktualnych danych. Tak więc, centralizacja i standaryzacja przyniosła efekty tradycyjnie związane z procesem decentralizacji, tj. szybsze podejmowanie decyzji, większą elastyczność działania i reagowanie na zmiany na rynku. Innymi słowy, dała dużej organizacji poczucie zręczności i zwinności.

Opr. dr Grażyna Aniszewska



Konkurs o statuetkę Profesjonalnego Menedżera Województwa Łódzkiego

Już po raz trzeci Łódzki Oddział TNOiK oraz działający przy nim Klub Profesjonalnych Menedżerów zorganizował konkurs o tytuł „Profesjonalnego Menedżera Województwa Łódzkiego”, tym razem za rok 2001. Nagrodami w konkursie są wyróżnienia w postaci dyplomów oraz statuetki.

Ideą konkursu jest promowanie profesjonalnego zarządzania nie tylko w biznesie, ale także w działalności publicznej. Konkurs przyczynia się też niewątpliwie do integracji środowiska menedżerskiego Łodzi i województwa łódzkiego, a także do promowania TNOiK i Klubu Profesjonalnych Menedżerów.

Konkurs, jak zwykle, ogłoszono w listopadzie i do końca 2001 roku napływały zgłoszenia od osób i instytucji zawierające kandydatury do tytułu. Podobnie jak w roku poprzednim konkurs przeprowadzony został w czterech kategoriach:

- zarządzanie dużymi organizacjami gospodarczymi,
- zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami,
- samorząd terytorialny,
- sektor usług społecznych.

Tak więc w szranki konkursowe stają menedżerowie reprezentujący różne obszary działalności gospodarczej, a także samorządów, organizacji społecznych i usług publicznych. Do konkursu zgłoszono podobnie jak w latach ubiegłych łącznie około 50 kandydatów we wszystkich czterech kategoriach.

Na podstawie rekomendacji zespołów oceniających dokonano nominacji do tytułu profesjonalnego menedżera województwa łódzkiego. W kolejnych kategoriach nominowano:

- kategoria I – cztery osoby
- kategoria II – pięć osób
- kategoria III – cztery osoby
- kategoria IV – pięć osób

Kapituła konkursu działająca pod przewodnictwem dziekana Klubu Profesjonalnych Menedżerów, Andrzeja Szukalskiego dokonała wyboru laureatów spośród kandydatów nominowanych do tytułu. I tak, statuetkę Profesjonalnego Menedżera Województwa Łódzkiego za rok 2001 otrzymali:

■ w kategorii „**Zarządzanie dużymi organizacjami gospodarczymi**”

● **Andrzej Moszura** – prezes Zarządu Philips Lighting SA w Pabianicach za przeprowadzenie przedsiębiorstwa przez okres prywatyzacji, skuteczne włączenie go w struktury koncernu Philips oraz stały rozwój technologii i zarządzania przedsiębiorstwa

● **Marek Marszałkowski** - dyrektor – właściciel Zakładów Mięsnych MARKO w Walichnowach (pow. wierszowski) za stworzenie od podstaw i dynamiczny rozwój dużego prywatnego przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego

■ w kategorii „**Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**”

● **Sławomir Tokarski** – dyrektor generalny Ceramiki Tubądzin w Ozorkowie k. Łodzi, za udział w utworzeniu i dynamiczny rozwój jednego z największych producentów płytek ceramicznych

■ w kategorii „**Samorząd terytorialny**”

● **Krzysztof Waclaw Dębski**, prezydent Miasta Kutna, za rozwój miasta i jego wysoką pozycję w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej miast w Polsce

■ w kategorii „**Sektor usług społecznych**”

● **Roman Patora**, rektor Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, za stworzenie i dynamiczny rozwój wyższej uczelni, pierwszej niepaństwowej uczelni łódzkiej

z uprawnieniami magisterskimi, kształcącej w dziedzinie zarządzania

Specjalną statuetkę za całokształt działalności menedżerskiej, zasługi dla przemysłu lekkiego, gospodarki Łodzi i przedsiębiorstwa Wólczanka SA przyznano prezesowi tej firmy **Ryszardowi Polańskiemu**.

Warto w tym miejscu podkreślić, że konkurs odbywał się, podobnie jak w latach ubiegłych, pod patronatem naukowym wicepremiera, **prof. Marka Belki**, zaś patronat honorowy objął marszałek województwa łódzkiego **Mieczysław Teodorczyk**. Oba te patronaty przyczyniły się niewątpli-

wie do wysokiego poziomu i rangi konkursu.

Finał konkursu odbył się 1 lutego br. w prestiżowym Pałacu Poznańskim w Łodzi. Zaszczycili go swą obecnością parlamentarzyści Łodzi, województwa, przedstawiciele samorządów lokalnych, prezydent Miasta Łodzi **Krzysztof Panas**, marszałek województwa **Mieczysław Teodorczyk**, wojewoda łódzki **Krzysztof Makowski**, sekretarz generalny TNOiK **Włodzimierz Hausner**, a także liczne grono przedstawicieli świata biznesu, kultury, nauki oraz środków masowego przekazu.

Jarosław Sokołowski
Prezes Oddziału TNOiK w Łodzi

5 marca 2002 roku odbyło się posiedzenie Głównej Rady Naukowej TNOiK, któremu przewodniczyła wiceprzewodnicząca Rady prof. dr hab. Małgorzata Gableta.

W części otwartej dla wszystkich członków TNOiK prof. dr hab. **Kazimierz Perechuda** wygłosił referat pt. „**Kartografia biznesu wirtualnego**”, który zostanie opublikowany w numerze kwietniowym „Przełądu Organizacji”.



Zarząd Oddziału Warszawskiego TNOiK informuje o zmianie swej siedziby z ul. Koszykowej 6 na **ul. Siedmiogrodzką 3 A, 01-204 Warszawa**.

Obecnie siedziba Zarządu znajduje się w budynku Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej.

Biuro Zarządu czynne jest w poniedziałki w godz. 10.30–14.00 i w środy w godz. 11.00–15.00, **tel. 862 32 24 wew. 110**.

Dyrektor Oddziału Warszawskiego TNOiK
Wiesław Krepowicz



Ośrodek Postępu Organizacyjnego przy Zarządzie Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Krakowie uprzejmie informuje, że z dniem 1 lutego 2002 r. uległa zmianie siedziba naszego Oddziału. Dotychczasową lokalizację przy ul. Wrocławskiej 53 zmieniliśmy na nową: **31-505 Kraków, ul. Bosacka 6 (budynek Drukarni Kolejowej, II piętro)**.

Uległa zmianie także nasza strona internetowa. Obecnie jest: www.krakow.tnoik.org oraz adres e-mail: krakow@tnoik.org.

Nie działa również numer tel. wew. WSK (012) 633 13 66 wew. 281.

Jednocześnie informujemy, że dotychczasowy numer naszego **tel./faksu (012) 633 40 82**, numer konta bankowego oraz pozostałe dane firmy pozostały bez zmian.

Dyrektor Oddziału Krakowskiego TNOiK
Magdalena Szczygieł