

- Euromandat – rozmowa z dr. JANUSZEM ONYSZKIEWICZEM,
wiceprzewodniczącym Parlamentu Europejskiego 3

- O istocie strategii wiedzy – Ewa Stańczyk-Hugiet 6
- Miejsce oraz znaczenie wartości i praktyk duchowych we współczesnych organiza-
cjach – Paweł Szwiec 9
- Strategie w sektorach schyłkowych – Mirosław Stolarczyk 12
- Wdrożenia wyzwaniem teorii i praktyki zarządzania organizacjami – Marek
Brzeziński 17
- Zmiany organizacyjne przedsiębiorstw produkcyjnych jako efekt globalizacji
na przykładzie Polski – Dorota Szymańska 20
- Jakość usług w administracji samorządowej – Bożena Gajdzik 23
- Jakość usług hotelarskich w aspekcie techniki zdarzeń krytycznych (*Critical
Incident Technique*) – Ewa Wszendybył, Stanisław Borkowski 26
- Podmiotowość pracowników w procesach implementacji systemów ERP – Dorota
Molek-Winiarska 29
- Możliwości wdrożenia strategicznej karty wyników w Instytucie Oceanologii
Polskiej Akademii Nauk w Sopocie – Jan Wyrwiński, Krzysztof Leja 33
- Szkolenia menedżerów – Tadeusz Stalewski, Michał Kabath 38
- Zmiany organizacyjne w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia – opinie pacjen-
tów – Ewa Gorczycka 42
- Procedura analizy SPACE – Marek Szymański, Piotr Walentynowicz 46
- Rola zaufania w organizacji wirtualnej – Jakub Palka 50

FINANSE

- Inwestycje kapitałowe z opcjami wykluczającymi się – Tomasz Wiśniewski 54
- Zastosowanie analizy regresji w ocenie płynności finansowej przedsiębiorstwa –
Magdalena Burzykowska 58

RACHUNKOWOŚĆ

- Polityka rachunkowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem – Natalia Zimniewicz 62

MARKETING

- Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji *Customer Relation-
ship Management* – Ewa Frąckiewicz, Edyta Rudawska 65

KONFERENCJE 69

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 69, 72

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Opowiadanie historii – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 70

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 7-8 (774-775) 2004

Rada Programowa:

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

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

Kolegium Redakcyjne:

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:

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

Korespondenci:

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

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

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

Redakcja nie odpowiada za treść ogło-
szeń, nie płaci za nie zamówione ma-
teriały i nie zwraca ich oraz zastrzega
sobie prawo do zmiany tytułów i skra-
cania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2004 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

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

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

Prenumerata opłacana w złotychkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr 68124010531111000004430494

lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach

przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Euromandat

Rozmowa z dr. JANUSZEM ONYSZKIEWICZEM, wiceprzewodniczącym Parlamentu Europejskiego

Czym będzie się Pan kierował głosując w euro-parlamencie?

W unijnym parlamencie będzie nas – wszystkich posłów z Polski – zaledwie 8%, a deputowanych z Unii Wolności – tylko czworo. Nie da się więc tak podzielić obowiązków, żebyśmy mogli objąć swoim zainteresowaniem wszystko, nad czym przyjdzie nam głosować. Tryb pracy europarlamentu jest też na tyle intensywny, że nie ma szansy na bieżące opieranie się na wypracowywanych w kraju stanowiskach partii we wszystkich szczegółowych kwestiach. Oznacza to, że będę zdany – podobnie jak znakomita większość deputowanych – na własną ocenę sytuacji.

Decyzje będę podejmował na podstawie danych, jakie zgromadzą moi asystenci oraz tego, co sam wiem i sądzę o świecie. Na pewno wielką pomocą w gromadzeniu i porządkowaniu informacji będzie frakcja liberałów, demokratów i reformatorów, do której jako jedyna polska partia należy UW. Ten odpowiednik naszego klubu parlamentarnego zapewnia wsparcie organizacyjne i stanowi bieżące forum dyskusji. Zamierzam też być w stałym kontakcie z ambasadą Polski w Brukseli, żeby orientować się w planach, działaniach i opiniach naszych władz.

Każdy deputowany dysponuje środkami finansowymi pozwalającymi mu poszukiwać informacji, zamawiać analizy, pytać o zdanie ekspertów itd. Zapytać zatem można o wszystko i na każdy temat można dostać dowolnie szczegółową odpowiedź. Odpowiedzi te mają jednak charakter techniczny i profesjonalny – a nie polityczny. I tutaj każdy z nas sam będzie musiał dokonać oceny i podjąć decyzję.

Czy istnieją lub są planowane mechanizmy kontaktów z wyborcami?

Patrząc w kalendarz moich parlamentarnych zajęć skonstatowałem z zaskoczeniem, że do końca tego roku, tak jak wszyscy, mam raptem jeden tydzień, który mógłbym przeznaczyć na spotkania z wyborcami w kraju. Oczywiście nie oczekiwałbym od nich szczegółowych instrukcji, ale jakaś forma kontaktu na pewno byłaby wskazana. W praktyce jako jedyna forma skutecznej i szybkiej komunikacji pozostaje nam właściwie tylko internet. Moi krajowi asystenci i współpracownicy będą mieli za zadanie informować – może nie poszczególnych wyborców, ale np. samorządy, rozmaite instytucje – o decyzjach, które zapadają w Brukseli oraz o planach legislacyjnych, możliwościach skorzystania z różnych form pomocy, współpracy itd.



Fot. Jakub Ostalowski/Fotorzepa

A Unia Wolności?

Trzeba pamiętać, że UW jest partią właściwie pozaparlamentarną (mamy przedstawicieli jedynie w Senacie), czyli w praktyce pozbawioną możliwości szerszego praktycznego oddziaływania. Jej członkowie muszą zajmować się przede wszystkim własną działalnością profesjonalną, a polityką zajmują się w „czasie wolnym”. To wiąże się także ze szczupłością środków. Kontakty w wyborcami – oczywiście tak, ale na znaczącą pomoc w kontaktach z nimi czy prasą raczej bym nie liczył. Podobnie trudno mi spodziewać się pomocy w podejmowaniu decyzji na temat legendarnej już krzywizny bananów. Poglądy mojej partii w kwestiach zasadniczych oczywiście są mi znane, ale pryncypia w wielu przypadkach bardzo trudno jest przełożyć na kwestie szczegółowe.

Jak Pan ocenia udział Polski w procesie tworzenia traktatu konstytucyjnego?

Z dużym ubolewaniem stwierdzam, że Polacy nie byli specjalnie aktywni w trakcie dyskusji w Konwencji. Podam tylko jeden, ale nader charakterystyczny przykład. Kiedy zgłoszona została propozycja zmiany nicejskiego systemu głosowania i przejścia na system podwójnej większości – żaden z naszych przedstawicieli nie protestował, ani nie alarmował polskich władz,

czy opinii publicznej. Co więcej, ostateczne przyjęcie projektu traktatu także nie spotkało się z żadnymi zdecydowanymi oznakami naszego protestu. Jeżeli kiedykolwiek był czas na rejtanowskie gesty, to właśnie wtedy. Przede wszystkim jednak należało spokojnie, ale dobitnie dać do zrozumienia, że pewne elementy nam zupełnie nie odpowiadają i w związku z tym w proponowanej formie traktat jest przez Polskę oceniany negatywnie. Być może zdecydowały o tym przyzwyczajenia wyniesione z naszego parlamentu, gdzie po przyjęciu ustawy można ją całkowicie zmienić w dalszym postępowaniu – ale Unia tych wzorców na pewno od nas nie przejmie.

Skoro tego nie zrobiono wówczas, późniejsze wystąpienie z hasłem „Nicea albo śmierć” zostało przez resztę krajów europejskich – nie tylko przecież „starych” – uznane za jakąś naszą niezrozumiałą fanaberię. Hasło jest fatalne, bo nie pozostawia miejsca na negocjacje, czyli w praktyce stawia naszych partnerów pod ścianą. A najgorsze, że stawia ich pod ścianą w sytuacji, kiedy oni już się szykowali na bal. I jeszcze ta forma! Podpieranie się „autorytetem” Fidela Castro nie mogło nam przynieść nic dobrego (w Sejmie zostało to wypowiedziane po hiszpańsku, co było wyraźnym odniesieniem do stałego zwrotu w retoryce kubańskiego dyktatora).

Zrobiliśmy sami sobie wielką krzywdę. Zamiast szukać sojuszników i rozwiązań w trakcie negocjacji, znaleźliśmy się w osamotnieniu (Hiszpania dość prędko dała do zrozumienia, że się nie będzie upierać) i postawiliśmy partnerów w sytuacji, w której gotowy traktat trzeba by właściwie wyrzucić do kosza. Jeśli zaś chodzi o „siłę głosu”, to trzeba pamiętać, że do głosowań w Komisji czy Radzie Unii dochodzi rzadko. Tam się tak długo przygotowuje projekt, aż jest on dobry, czyli do przyjęcia przez wszystkich zainteresowanych. Potem trzeba go tylko „zaklepać”.

Tak radykalne i bezkompromisowe postawienie sprawy właściwie uniemożliwiło późniejsze racjonalne i spokojne przedstawienie naszych racji. W efekcie nasze – w sumie dość liczne – propozycje konkretnych rozwiązań nie doczekały się właściwie żadnego komentarza.

Powtarzam: byliśmy zbyt mało aktywni. Bardzo źle się stało, że nie mieliśmy przedstawiciela w prezydium Konwentu – ale i nie domagaliśmy się tego ostatecznie stanowczo. Nie było opracowanych mechanizmów bieżącego komunikowania się z opinią publiczną, lub choćby z przedstawicielami władz, przede wszystkim z Sejmem, w którym też nie podniesiono żadnego larum. Nasi reprezentanci ani nie spieszyli się z informowaniem na bieżąco o swojej pracy, ani nie zostali wyposażeni w odpowiednie zaplecze instytucjonalne. Nie dostali też jasnych instrukcji – jakie mianowicie są oczekiwania Polski wobec przyszłego kształtu Unii. Z prac Konwentu nie ma żadnych publicznie dostępnych sprawozdań; nie sporządzili ich chyba także nasi przedstawiciele. Nikt się zresztą tego od nich nie domagał. I to wszystko się na nas zemściło.

Dlaczego nie można było poczekać z uchwaleniem unijnej konstytucji do czasu, aż wiadomo będzie, jak działa system nicejski?

Taką taktykę ostatecznie przyjęto, traktując to jako ustępstwo na rzecz przeciwników traktatu. Jest to jednak taktyka trochę ryzykowna, bo skoro aż do roku 2009 może działać system nicejski, to być może mógłby okazać się sprawny i działać dalej. Teraz mamy dwa lata na ratyfikację, ale przez najbliższe cztery lata będziemy stosować dotychczasowy system głosowania, przesądzając już jednak dzisiaj, że to się zmieni. Sądzę, że obawiano się po prostu tego, co może się okazać w praktyce dalszego funkcjonowania systemu nicejskiego: gdyby nie powodował jakichś poważniejszych problemów, trudniej byłoby wprowadzić nowy system. Przy czym chciałbym podkreślić, że sam traktat, nawet w obecnej postaci, jest Europie potrzebny, choć uważam, że mógłby być znacznie lepszy.

Wróć jeszcze na chwilę do tej fundamentalnej sprawy, jaką jest zasada podejmowania decyzji. Odejście od zasad nicejskich i przejście do „podwójnej większości” było dla mnie także o tyle zaskakujące, że Francja od zawsze przestrzegła zasady, że jej siła głosu nie może być mniejsza od głosu Niemiec. Adenauer przyrzekł to de Gaulle’owi i tego się trzymało – nawet po przyłączeniu NRD siła głosu Niemiec nie została wzmocniona (poza niezbyt znaczącym wzrostem liczby niemieckich europarlamentarzystów). Aż tu nagle taka wolta!

Powstaje pytanie: co Francuzi „uhandelowali” z Niemcami?

Tego właśnie nie wiadomo.

A czy Unii nie dałoby się skonstruować „normalnie”, z jedną izbą reprezentującą ludzi i drugą – reprezentującą państwa, z powszechnymi wyborami prezydenta itd.?

To zależy jaką mamy wizję przyszłości. Jeśli ściśle federacyjną, to taki model jest do pomyślenia. Ja jednak jestem sceptyczny wobec takich rozwiązań, uważam bowiem, że na Stany Zjednoczone Europy jest jeszcze za wcześnie. Natomiast wybory przewodniczącego Komisji Europejskiej to byłaby fikcja, a konkretnie: plebiscyt według podziałów narodowych. Europejczycy są dziś nadal przede wszystkim Polakami, Francuzami czy Estończykami – a nie obywatelami Unii.

Jeśli chodzi o drugą izbę europarlamentu – to w pewnym sensie jest nią Rada Unii Europejskiej, gdzie decyzje zapadają na zasadzie jednomyślności lub ważonej liczby głosów.

Czy Turcja powinna zostać przyjęta do Unii?

Moim zdanie – nie. Jeśli traktować Unię jako projekt cywilizacyjny, można by myśleć o przyjęciu nie tylko Turcji, ale i Izraela, może Tunezji, Maroka czy innych państw, które „w zasadzie mogłyby należeć”. Jeśli przyjmujemy takie założenie, że przyjmujemy każdego chętnego i spełniającego pewne warunki gospodarcze i ustrojowe – to dlaczego nie np. Australię czy Nową Zelandię, które już dziś spełniają wszelkie wymagania? Otóż odpowiedź brzmi: bo Unia powinna być przede wszystkim organizmem politycznym,

z coraz to bardziej rosnącym obszarem wspólnej polityki zagranicznej i polityki bezpieczeństwa, a to jest możliwe tylko wtedy, gdy zachowana będzie pewna spójność zarówno kulturowa, jak i geograficzna. Proliferacja modelu funkcjonowania demokratycznego państwa i sprawnej gospodarki rynkowej jest jednym z celów Unii, ale to się nie musi odbywać wyłącznie poprzez przyjmowanie coraz to nowych członków. Sprawność działania wymaga postawienia sobie pewnych granic. Dla mnie w tych granicach zdecydowanie mieści się Ukraina, ale Turcja już nie. A to dlatego, że suma problemów, jakie ma lub w każdej chwili może mieć Turcja, zdecydowanie przerasta zarówno operacyjne możliwości Europy, jak i jej chęć zaangażowania. Syria, Iran, Irak, Kurdowie, Kaukaz – są to problemy, którymi Europa może i powinna się zajmować, ale dziś są to problemy nie obojętne, ale dla Unii zewnętrzne. Po akcesji Turcji byłyby to problemy Unii.

Nadmierne „rozciganie” Unii – zarówno geograficzne, jak i pod względem zróżnicowania problemów, musiałyby rodzić coraz większe trudności ze sformulowaniem wspólnych interesów i utrzymaniem poczucia wspólnoty. Wówczas siłą rzeczy nasiliłyby się tendencje do tworzenia „twardego jądra”. Polsce taki scenariusz jest zdecydowanie nie na rękę, bo nie wiadomo, czy byśmy się dostali do tego wewnętrznego kręgu. Tyle czasu i pracy kosztowało nas wejście do Unii, a tu by nas czekał kolejny egzamin.

Polityka zagraniczna – zarówno w wydaniu państwa, jak i organizacji międzypaństwowej – ma zawsze dwa cele: zapewnienie bezpieczeństwa i rozwoju gospodarczego. Nie można realizować tych celów mając rozmytą strukturę i bardzo niewielki obszar wspólnych zainteresowań. Europa skuteczniej będzie mogła promować swój model cywilizacyjny, jeśli będzie sprawnie zarządzana i dobrze zorganizowana. Wówczas bardziej pomoże Turcji, Rosji, Bliskiemu Wschodowi i może innym jeszcze regionom – niż ludząc je perspektywą przyłączenia.

Polska na pewno nie powinna stawiać weta przeciwko przyjmowaniu jakichkolwiek nowych członków, choć może przedstawiać swoje obawy co do przyszłości Unii i w szczególności mówić, że najbardziej naturalnymi przyszłymi jej członkami są kraje bałkańskie czy też te, które leżą pomiędzy nią a Rosją.

Czy niechęć „starej” Europy wobec USA jest oparta na rzeczywistej różnicy interesów?

Odpowiedź brzmi: oczywiście nie. Po pierwsze, „stara” Europa, jeśli pominąć niefortunną wypowiedź Rumsfelda, jest bytem abstrakcyjnym, bo nie zaliczone zostały do niej np. Holandia, Wielka Brytania, Hiszpania czy Włochy. Różnice interesów oczywiście występują, ale nie są to różnice ani trwałe, ani fundamentalne. Na globalnym rynku operują firmy europejskie i amerykańskie, więc często dochodzi do ostrej konkurencji, a to się może przenosić na płaszczyznę polityczną. Ale na pewno znacznie większy jest obszar wspólnoty interesów. Przypomnę, że ogólny wolumen bezpośrednich inwestycji europejskich w USA to są 2 biliony dolarów, podobnej skali są inwestycje

bezpośrednie i kapitałowe USA w Europie. Dzielne obroty towarowe to jest rząd wielkości 1 miliarda dolarów. W samym Teksasie Europa ma więcej inwestycji niż całe Stany w całej Ameryce Południowej. O tym się na co dzień nie myśli i nie pisze w gazetach, a drobne sprzeczki o stal czy pomarańcze trafiają nieraz na pierwsze strony gazet. Należy jednak pamiętać o proporcjach, bo europejsko-amerykańskie spory gospodarcze dotyczą tylko kilku procent wzajemnego handlu. Stopień integracji europejskiej i amerykańskiej gospodarki jest już dziś ogromny i ciągle rośnie.

Różnice modelu gospodarczego, a nawet społecznego nie są tak duże, jak się nieraz zdarza słyszeć, ale istotnie USA mają ogromny potencjał innowacyjności, a Europa dopiero myśli nad tym, w jaki sposób dorównać w tej sprawie Ameryce. Próba odpowiedzi na to wyzwanie jest Strategia Lizbońska, jednak jest to odpowiedź raczej teoretyczna niż praktyczna i już dziś widać, że planowane dogonienie Ameryki do 2010 roku jest niewykonalne.

Znacznie większe różnice występują w polityce zagranicznej, a zwłaszcza jeśli chodzi o stosunek realnego potencjału do ambicji. Europa chciałaby być globalnym graczem, ale nie chce wydawać więcej pieniędzy na podnoszenie potencjału wojskowego niż to jest obecnie. Ameryka traktuje pomoc światu jako swoją misję i robi to w sposób, który na Starym Kontynencie wywołuje niekiedy złośliwe uśmieszki, podszyte poczuciem rzekomej intelektualnej czy też moralnej wyższości. Ambicje Europy – jeśli mają zostać spełnione – wymagać będą zmierzenia się z wszystkimi wielkimi problemami tego świata. Nie sztuka być jedynie krytycznym recenzentem poczynań USA; chodzi o przedstawianie własnych, realistycznych propozycji i gotowość do poniesienia kosztów ich realizacji.

Dziś potrzeba nam współpracy Europy z USA, bo ostatnie wydarzenia dobitnie pokazują, że nawet takie mocarstwo, jak USA, w pojedynkę nie poradzi sobie z globalnymi problemami. A Europejczycy i Amerykanie wykazują zaskakującą zbieżność w ocenie podstawowych problemów: równo 71% badanych po obu stronach Atlantyku jako podstawowe zagrożenie wymienia terroryzm. Oczywiście są pewne różnice: w Europie inaczej ocenia się konflikt palestyńsko-izraelski, Amerykanie bardziej od Europejczyków boją się rozwoju sytuacji w Korei Północnej – ale dziwne byłoby, gdyby nie było takich różnic.

Niektórym europejskim politykom wydaje się, że ewentualne niepowodzenia USA w jakimś regionie świata otwiera możliwość wypełnienia pojawiającej się próżni i umocnienia pozycji Europy. To jest fałszywa perspektywa. Niepowodzenie USA byłoby porażką całego świata zachodniego (także i naszą) i tak byłoby odczytywane. Helmut Kohl powiedział kiedyś, że nieprawdą jest, jakoby świat potrzebował mniej Stanów Zjednoczonych, świat natomiast potrzebuje znacznie więcej Europy. A tej Europy nie będzie więcej, dopóki nie będzie ona sprawnym i w miarę jednolitym organizmem politycznym.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

O istocie strategii wiedzy

Ewa Stańczyk-Hugiet

Wprowadzenie

Strategia jest kategorią niezwykle popularną – zarówno w praktyce, jak i teorii zarządzania. Strategia określa bowiem pewną przestrzeń zainteresowań organizacji, której granice są wyznaczane przez branżę, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje lub też wychodzi poza branżę. Strategia nie jest kolejnym terminem do określenia celów organizacji. Ma ukierunkowywać. Coraz większa dynamika otoczenia jest swoistą barierą w określaniu przyszłych kierunków i obszarów działania. Lecz paradoksalnie im trudniejsze warunki funkcjonowania, tym większa presja na aktywność zorientowaną na określanie strategii. Coraz większe trudności w przewidywaniu przyszłości, coraz większe natężenie zmian o charakterze nieciągłym sprawiają wiele problemów metodycznych i metodologicznych. Z tego względu strategię *ex ante* trudno jest sformułować w tym sensie, aby miała charakter praktyczny. Czy należy zatem opowiadać się za inkrementalnym charakterem strategii, raczej oczekiwaniem na okazje, niż próbą ich identyfikowania i przewidywania, a może kreowania? Trudno znaleźć jednoznaczną odpowiedź na klasyczne już ujęcie charakteru strategii reprezentowane przez H. Mintzberga. Dodatkowym zagadnieniem jest formułowanie strategii jako wyrazu racjonalnego planowania, co wydaje się ograniczeniem, ponieważ w drodze uszczegółowienia traci ona swój ogólny charakter i elastyczność. Największym ograniczeniem dla strategii jest jednak, jak się wydaje, implementacja i tzw. funkcjonalne programy działania. Wysiłki poniesione na przygotowanie warunków do wprowadzenia strategii w życie wraz ze szczegółowymi programami jej wdrażania powodują w konsekwencji dużą niechęć do zmiany kierunków strategicznych, gdy sytuacja tego wymaga. Ponadto programowanie działań jest barierą kreatywności, a zatem może powodować, że ztracata się sens strategii jako takiej.

I jeszcze jedna refleksja dotycząca perspektywy czasowej strategii. Postawić trzeba pytanie o to, jaki jest wymiar czasowy strategii. Powszechnie uważa się, że długi i rzeczywiście tak, zwłaszcza w odniesieniu do sfery wynikowej działań, czyli w odniesieniu do przynoszonych konsekwencji, strategia jest długookresowa. W kontekście procesów i podejmowanych działań nie zawsze występuje długa perspektywa czasowa. Choćby w odniesieniu do pojawiających się nagle okazji, których wykorzystanie tu i teraz może potencjalnie zaważyć na pozycji i postrzeganiu organizacji w otoczeniu w przyszłości. Przecież wykorzystanie okazji, która pojawia się nagle, jest również strategią, strategią, która właśnie się wyloniła.

Strategia organizacji powinna być „nowoczesna”, powinna uwzględniać pojawiające się wciąż w teorii

i praktyce zarządzania strategicznego rozwiązania, kierunki postrzegania rzeczywistości, źródła przewagi konkurencyjnej itp.

Strategia ogólna a strategia wiedzy

Ciąłość rozważań dotyczących wiedzy i strategii, a raczej strategii i wiedzy, należałoby rozpocząć od odpowiedzi na pytanie, czy wiedza jest zasobem strategicznym. Zanim jednak ta kwestia zostanie podniesiona kilka uwag dotyczących filozoficznego zagadnienia, co jest pierwotne: strategia czy wiedza. Wokół wszędzie słychać nawoływania: mamy nową ekonomię, ekonomię wiedzy – nagle wiedza stała się centralnym punktem zainteresowania wszystkich. Nie oznacza to jednak, że wiedza jest zasobem kluczowym w tym sensie, że determinuje wszystko. Jest też zagadnienie niewiedzy – wtedy intuicja determinuje wszystko, w tym strategię. Jeśli zarządzanie ma być oparte na przesłankach racjonalnych (racjonalność metodologiczna i rzeczowa), to raczej koncentrujemy się na wiedzy, a nie niewiedzy.

I wracając do zagadnienia podstawowego, punktem wyjścia dla strategii wiedzy jest strategia ogólna przedsiębiorstwa. Zasoby wiedzy nie determinują strategii ogólnej, choć powinny być w niej uwzględniane. Strategia przedsiębiorstwa determinuje strategię wiedzy w sensie posiadanych i potrzebnych zasobów wiedzy, umożliwiających realizację strategii ogólnej. Wszelkie działania przedsiębiorstwa wynikają bowiem z określenia rodzaju wartości, które przedsiębiorstwo chce oferować oraz z tego, kto jest adresatem tej wartości [Manville, Foote, 2003, s. 66].

K. Obłój uważa, że zasoby mają strategiczne znaczenie, gdy dają firmie trwałą unikalność i jednocześnie długotrwałą przewagę konkurencyjną [Obłój, 1998, s. 219]. Przy takim, dość ogólnym i w rezultacie enigmatycznym definiowaniu strategiczności zasobów w zasadzie można przyjąć, że każdy zasób jest strategiczny. Wiedza jest więc również zasobem strategicznym i umożliwia, potencjalnie, utrzymywanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej, ale nie przez fakt jej posiadania, lecz wykorzystania. A więc wartość wiedzy, czyli jej strategiczność, oceniamy nie przez pryzmat zasobu – czyli w ujęciu statycznym, lecz przez pryzmat efektów powstałych w wyniku eksploatacji tychże zasobów. Czyli dynamiczne spojrzenie na działania i aktywność przedsiębiorstwa jedynie umożliwia, w miarę realną, ocenę sprawności działania, a tym samym konkurencyjności, w tym przewagi konkurencyjnej. Stąd słusznie przywoływany tu K. Obłój nazywa między innymi wiedzę tworzywem zasobów strategicznych.

Strategia wiedzy jest wynikiem porównania wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa z konku-

rentami oraz określenia wiedzy potrzebnej do realizacji strategii ogólnej. Jej istotą jest powiązanie procesów zorientowanych na wiedzę, technologii oraz form organizacyjnych ze strategią przedsiębiorstwa. Strategia wiedzy to równoważenie posiadanych zasobów opartych na wiedzy i umiejętnościach ich wykorzystania z wiedzą potrzebną w celu oferowania produktów lub usług lepszych niż konkurenci. Istotnymi elementami strategii wiedzy jest określenie tych zasobów opartych na wiedzy i umiejętnościach ich wykorzystania, które spełniają, określone przez Barneya [Barney, 1991], warunki VRIO oraz określenie sposobu, w jaki te zasoby i umiejętności wspierają pozycję przedsiębiorstwa w kategoriach produktu i rynku [Zack, s. 127, 131].

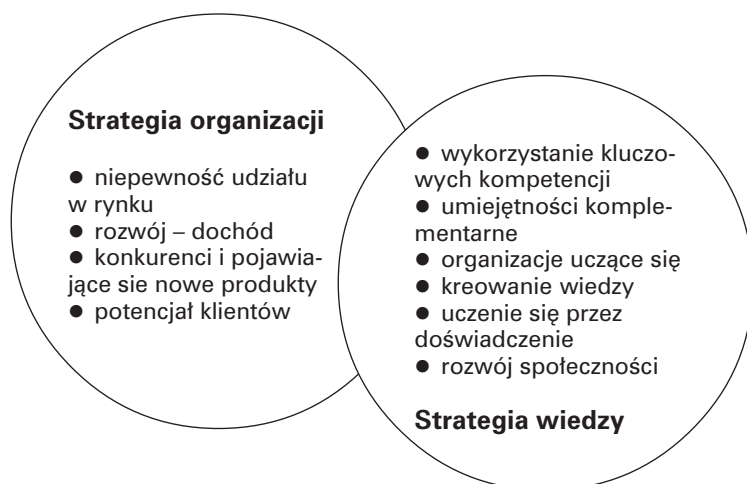
Strategia wiedzy nie jest tożsama ze strategiami zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą to pewien kompleksowy, zinstytucjonalizowany system zarządzania kojarzony zwykle z technologiami informacyjnymi oraz innymi operacjami wypełniającymi ten system. W swojej wymowie mogą to być jednak strategię podobne pod względem treści.

Próbując ustalić miejsce strategii wiedzy posłużono się koncepcją epistemologicznych poziomów identyfikacji strategii zaproponowaną przez R. Krupskiego [por. Krupski, 2003, s. 55–59]. Analiza poziomów ogólności strategii pozwala wnioskować, że strategia wiedzy jest strategią przedmiotową, a więc strategią o wysokim poziomie ogólności. Z tego punktu widzenia, ze względu na swój abstrakcyjny charakter strategia wiedzy nie wskazuje żadnych bezpośrednich implikacji. Zatem strategia wiedzy wymaga uszczegółowienia na strategię cząstkową, w szczególności o charakterze funkcjonalnym.

Przedstawiony rysunek w sposób ogólny przedstawia relacje i przedmiot zainteresowania strategii ogólnej przedsiębiorstwa i strategii wiedzy.

Interesujące wydaje się zestawienie podstawowych zasad, których przestrzeganie umożliwi formułowanie strategii wiedzy *sensu stricto*. Zasady te zostały przedstawione przez konsultantów firmy McKinsey [por. Manville, Foote, 2003]. A oto pięć podstawowych zasad:

■ Strategia wiedzy wynika ze strategii firmy, a nie z wiedzy.



Rys. Strategia organizacji a strategia wiedzy

Źródło: [P.H. Jones, 2000, s. 5].

■ Strategia wiedzy nie będzie strategią, dopóki będzie wiązana z tradycyjnymi kryteriami oceny.

■ Strategia wiedzy nie jest tożsama z zarządzaniem wiedzą.

■ Organizacja wykorzystuje wiedzę poprzez sieć relacji między współpracującymi pracownikami, nie zaś przez sieć technologii.

■ Zasada *pull not push* – wiedza wynika raczej z potrzeb pracowników niż ze scentralizowanych informacji.

Szczegółowe strategię wiedzy – próba identyfikacji

Model 1. Strategia wiedzy – kontekst turbulencji

Strategia organizacji, w tym strategia wiedzy, nabiera szczególnego znaczenia w sytuacjach nierównowagi funkcjonalnej. Analizując znaczenie zasobów wiedzy w sytuacjach trudnych można dokonać próby identyfikacji szczegółowych strategii wiedzy. Strategia wiedzy oznacza, w tym przypadku, określoną orientację na procesy kreowania, wykorzystywania, transferu i zachowywania wiedzy. W szczególności **strategia wiedzy określa zasoby wiedzy, które organizacja powinna posiadać lub mieć do nich dostęp**. Biorąc pod uwagę ogólne wyznaczniki zakłócające równowagę funkcjonalną określono cztery modelowe sytuacje pozwalające zidentyfikować szczegółowe strategię wiedzy:

A – brak turbulencji wewnętrznych – brak turbulencji zewnętrznych,

B – występują turbulencje wewnętrzne – brak turbulencji zewnętrznych,

C – brak turbulencji wewnętrznych – występują turbulencje zewnętrzne,

D – występują turbulencje wewnętrzne – występują turbulencje zewnętrzne.

Każda z tych sytuacji ma inne charakterystyki i wymaga innej strategii wiedzy, co poglądowo przedstawia tabela nr 1.

W sytuacji A zalecana strategię wiedzy to **strategię koncentracji**. Istotą tej strategii jest koncentracja na dotychczasowych zasobach wiedzy będących w posiadaniu organizacji, jak i tych, którymi dysponują jej uczestnicy, a organizacja czerpie z nich korzyści. Oznacza również gromadzenie i pozyskiwanie nowej wiedzy z organizacji i otoczenia. Z uwagi na przewidywalność zmian występuje stosunkowo duża łatwość identyfikowania potrzebnych zasobów wiedzy zarówno obecnie, jak i w przyszłości.

Sytuacja B określa stan turbulencji wewnętrznych wynikających czy to z walki o władzę czy innych elementów wewnątrz przedsiębiorstwa. Zalecaną strategię jest **strategię kodyfikacji wiedzy**. Turbulencje wewnętrzne mogą powodować niestabilność personelu powodującą wyciek wiedzy poza organizację. Stąd zainteresowaniem kierownictwa winno być formalizowanie wiedzy, tworzenie baz danych i inne działania charakterystyczne dla strategii kodyfikacji.

Tab. 1. Strategie wiedzy w układzie turbulencji wewnętrzna – turbulencja zewnętrzna

<p>Sytuacja A Charakterystyka: Sytuacja idealna, warunki gry rynkowej ustalone i przewidywalne, stabilność wewnętrzna Strategia wiedzy: Koncentracja na posiadanych zasobach wiedzy</p>	<p>Sytuacja C Charakterystyka: Sytuacja wewnętrzna stabilna, duże nasilenie konkurencji i innowacji, nieciągłość zmian w otoczeniu Strategia wiedzy: Orientacja na „nową” wiedzę</p>
<p>Sytuacja B Charakterystyka: Stabilna sytuacja zewnętrzna, zmiany przewidywalne, sytuacja wewnętrzna mało stabilna (np. częste zmiany zarządzających, reorganizacje itp.) Strategia wiedzy: Kodyfikacja wiedzy</p>	<p>Sytuacja D Charakterystyka: Duże turbulencje zewnętrzne i wewnętrzne, duże trudności w utrzymaniu i przywracaniu równowagi Strategia wiedzy: Dywersyfikacja wiedzy</p>

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku względnej stabilności wewnętrznej i dużej turbulencji zewnętrznej (sytuacja C) strategia wiedzy to **strategia „nowej wiedzy”**. Turbulencje zewnętrzne oznaczają pojawianie się różnego rodzaju „nowości”. Organizacja musi wypracować mechanizmy absorpcji wiedzy powstającej w otoczeniu, jak też umiejętności jej wykorzystania praktycznego. Stabilna sytuacja wewnętrzna sprzyja rozwijaniu kultury wiedzy.

Ostatnia wyróżniona sytuacja określona jest przez duże turbulencje zewnętrzne i wewnętrzne. Sytuacja niezwykle złożona wymagająca również niezwykłego wysiłku niezbędnego do jej opanowania. Tutaj zidentyfikowano dwa kierunki działań strategicznych. Pierwszy z nich to formalizacja wiedzy. Podobnie jak w sytuacji B, zainteresowaniem jest stworzenie trwałych zasobów wiedzy organizacyjnej (pamięci organizacji). Drugi kierunek działań strategicznych to „nowa wiedza” i jej aplikacja. Strategię tę nazwano **strategią dywersyfikacji wiedzy**.

Model 2. Strategia wiedzy – kontekst zachowań

Z kolei analizowanie strategii wiedzy w kategoriach behawioralnych umożliwia zidentyfikowanie szczegółowych scenariuszy realizacji strategii wiedzy. Wyróżniono trzy rodzaje behawioralnych strategii wiedzy:

- **strategia pasywna** oznacza ignorowanie otoczenia, minimalne dostosowania, zachowania defensywne,

Tab. 2. Scenariusze realizacji strategii wiedzy

	Poszerzanie	Strategia pasywna	Strategia aktywna	Strategia kreatywna
Pogłębianie				
Strategia pasywna		Scenariusz niedecyzyjny	Scenariusz altruistyczny	Bez pogłębiania i częściowe poszerzenie
Strategia aktywna		Scenariusz egoistyczny	Scenariusz decyzyjny	Pogłębianie i częściowe poszerzenie
Strategia kreatywna		Częściowe pogłębianie – bez poszerzania	Częściowe pogłębianie i pełne poszerzenie	Scenariusz realistyczny – częściowe pogłębianie i poszerzenie

Źródło: opracowanie własne.

- **strategia aktywna** to zmiany o charakterze ofensywnym, ukierunkowane na dostosowanie związane z budowaniem scenariuszy,

- **strategia kreatywna** jest pewną odmianą strategii aktywnej, która ma zapewnić maksymalną elastyczność organizacji, z góry zabezpieczyć sobie pozytywny odbiór oferty przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Tak określone strategie wiedzy analizowane są w przekroju pogłębiania i poszerzania wiedzy. **Pogłębianie wiedzy** prowadzi do posiadania gruntownej wiedzy w wybranej dziedzinie (strategia ryzykowna, może doprowadzić do nieadekwatności wiedzy do sytuacji). Z kolei **poszerzanie wiedzy** to najogólniej dywersyfikacja wiedzy (strategia obarczona ryzykiem posiadania wiedzy płytkiej, ale szerokiej).

Przyjęte perspektywy analizy pozwoliły na zidentyfikowanie szczegółowych scenariuszy realizacji strategii wiedzy, które przedstawia tab. nr 2.

Podsumowanie

W ramach zarządzania strategicznego istotne są pewne wartości i wynikające z nich zasady [por. Wawrzyniak, 1989, s. 34]. Jedną z takich wartości jest kompleksowość. I ta właśnie kompleksowość musi mieć wartość praktyczną wyrażającą się w uwzględnianiu wszystkich potencjalnych czynników budowania przewagi konkurencyjnej w określaniu strategicznych kierunków działania oraz realizacji celów strategicznych. Jednym z czynników o niebagatelnym znaczeniu jest wiedza i zagadnienia związane z zasobami wiedzy, jak chociażby problem dostępności do wiedzy czy też eksploracja wiedzy. Dlatego zasadne jest podejmowanie inicjatyw na rzecz uświadomienia wagi i roli wiedzy w realizacji strategii przedsiębiorstwa.

dr Ewa Stańczyk-Hugiet

Katedra Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J., B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
- [2] JONES P.H., *Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy*, KM World September 2000.
- [3] MANVILLE B., FOOTE N., *Strategy as if Knowledge Mattered*, „Fast Company Magazine” 2003, nr 3.
- [4] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [5] SKYRME D.J., *Developing a Knowledge Strategy*, „Strategic Planning Society” 1998, nr 1.
- [6] WAWRZYNIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- [7] ZACK M.H., *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, vol. 41, nr 4.

Miejsce oraz znaczenie wartości i praktyk duchowych we współczesnych organizacjach

Paweł Szwiec

Już pobieżna analiza treści szkół zarządzania wskazuje, że koncentrują się one na wybranych aspektach natury człowieka. Zazwyczaj ich przedstawiciele zakładają jednowymiarowość pracownika. Rozwój szkół i podejść w naukach o organizacji i zarządzaniu można przedstawić ze względu na grupę potrzeb, którym w danej perspektywie teoretycznej przypisywano szczególną rolę motywującą i determinującą działania człowieka w systemach złożonych. I tak, w szkole klasycznej przeceniano znaczenie bodźców materialnych mających zaspokajać potrzeby podstawowe pracownika. W centrum zainteresowania szkoły stosunków międzyludzkich znalazły się potrzeby przynależności i szacunku. W szkole systemowej i tzw. nowej fali głoszone konieczność tworzenia środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi poznawczemu człowieka. W latach 90. wraz ze wzrostem popularności koncepcji organizacji uczącej się, opartej na wiedzy i inteligentnej retoryka ta jeszcze została wzmocniona. Zainteresowanie potrzebami poznawczymi stanowiło kontynuację silnego w latach 60. trendu do humanizacji pracy i demokratyzacji organizacji. Działania te miały umożliwić realizację podstawowego celu każdego człowieka, którym w świetle twierdzeń psychologii humanistycznej jest samorealizacja. Zgodnie z przedstawioną logiką obecnie powinniśmy obserwować wzmożone zainteresowanie potrzebami znajdującymi się na szczycie piramidy A. Masłowa. I rzeczywiście, od połowy lat 90. sukcesywnie rośnie liczba publikacji dotyczących różnych aspektów duchowości w kontekście organizacji. Przy czym publikacje te zwykle wykraczają poza problematykę transcendencji zorientowanej na obcowanie i zespolenie z absolutem. Niewątpliwie wiąże się to z dążeniem ich autorów do zachowania neutralności wobec różnych tradycji religijnych¹⁾. O wzroście zainteresowania tematyką duchowości w miejscu pracy świadczą m.in. rosnąca liczba sesji poświęconych duchowości na corocznym spotkaniu Akademii Zarządzania, a także powołanie odrębnej „dywizji” skupiającej badaczy i teoretyków zainteresowanych tymi zagadnieniami, rosnąca liczba książek i artykułów, omawiających kwestie religii i duchowości w przedsiębiorstwach, a także rosnąca liczba kursów oferowanych przez szkoły biznesowe dotyczących duchowości i religii w działalności gospodarczej²⁾. Według J. Neal za ten stan rzeczy odpowiadają trzy zjawiska. Po pierwsze, osiągnięcie przez przedstawicieli idealistycznego pokolenia lat 60. wieku śred-

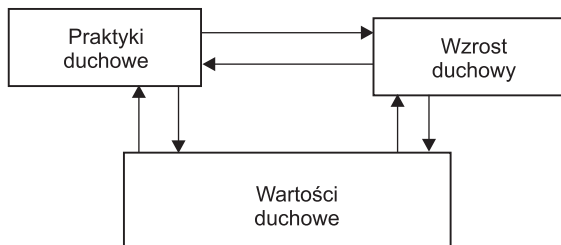
niego, czemu często towarzyszy kryzys przejawiający się utratą sensu życia i intensyfikacją poszukiwań odpowiedzi na fundamentalne pytania. Po drugie, radykalna zmiana środowiska pracy spowodowana implementacją nowoczesnych technik zarządzania. Wdrażaniu takich metod i koncepcji, jak *reengineering*, *lean management*, *lean production*, czy *outsourcing*, nieodmiennie towarzyszy redukcja personelu, wzrost tempa pracy i wyzwolenie silnego poczucia niepewności. Po trzecie, koniec wieku, jak każda przełomowa data wzbudza niepokój i skłania do refleksji nad przeszłością, teraźniejszością i przyszłością³⁾.

W literaturze spotyka się różne definicje pojęciowe wyrażenia „duchowość w miejscu pracy”. Bywa ono kojarzone z akceptacją, autentycznością, świadomością, współczuciem, twórczością, kulturą, rozwojem, zróżnicowaniem, wyższymi celami, integralnością, medytacją, zaufaniem, prawdą, czy wartościami⁴⁾. W zgodzie z tą wielością interpretacji pozostaje uwaga J. Laabs, że łatwiej wyjaśnić, czym duchowość w miejscu pracy nie jest, niż czym jest⁵⁾. G.N.P. Konz i F.X. Ryan przyczyny tej trudności upatrują w głęboko subiektywnej naturze doświadczeń duchowych, które nie poddają się łatwo zrozumieniu i obiektywizacji⁶⁾. Jak pisze G.F. Cavanagh dla jednych ludzi duchowość w miejscu pracy oznacza możliwość indywidualnego rozwoju i poszukiwania sensu życia, podczas gdy dla innych afirmację Boga w organizacji poprzez praktykowanie modlitwy⁷⁾. Dla D. Buttsa na duchowość w organizacji składają się: ostateczne wartości, optymalny rozwój człowieka, sztuka transcendencji i duchowe psychologie⁸⁾. To bogactwo treści przypisywanych duchowości w miejscu pracy wynika również z wieloaspektowości samego pojęcia duchowości. Jest to konstrukt, który nie poddaje się łatwo konceptualizacji. Duchowość bywa rozumiana jako:

- emocje wzmacniające dążenie człowieka do realizacji celów wykraczających poza jego własne *ego*⁹⁾,
- uniwersalne dążenie do tworzenia autentycznych więzi z innymi ludźmi i do odkrywania (ustanawiania) swojego miejsca w kosmosie,
- subiektywne doświadczenie i przestrzeń, w których można odnaleźć pokój i sens¹⁰⁾,
- poszukiwanie poczucia integralności, całości, transcendencji¹¹⁾ i sensu¹²⁾,
- stopniowe przechodzenie od świadomości skoncentrowanej na sobie samym do pełniejszej partykypacji w tajemnicy życia¹³⁾.



Już z przytoczonych definicji wynika, że duchowość może być rozpatrywana w aspekcie czynnościowym i rzeczowym. Jest ona zarówno doświadczeniem, jak i doświadczeniem. Jest podróżą i jej kresem. Jednak ze względów praktycznych należy podejmować próby sformułowania operacyjnych definicji duchowości. Wydaje się, że wyróżnienie jej trzech wymiarów, tj. rozwoju duchowego oraz wartości i praktyk duchowych może pomóc w prowadzeniu wartościowych badań i ukierunkować wysiłki poznawcze, szczególnie w kontekście organizacji. Wskazane wymiary nie są konstruktami osobnymi. Pozostają we wzajemnych relacjach, zarówno na poziomie teoretycznym, jak i egzystencjalnym. Wzrost duchowy znajduje wyraz w podejmowaniu decyzji determinowanych przez ostateczne wartości, ale sam dokonuje się pod wpływem przyjęcia tych wartości. Natomiast praktyki duchowe otwierają przestrzeń uświęconą, w tym sensie, że wzmacniają rozwój duchowy¹⁴, chociaż niewątpliwie może dokonywać się on bez ich udziału¹⁵. Z kolei praktyki duchowe stymulowane przez ostateczne wartości powodują, że w człowieku rodzi się skłonność do przyjęcia tych wartości. Rozwój duchowy nie tylko jest pobudzany i urzeczywistniany – stanowi również przedmiot dociekań naukowych. Nie sposób, z wielu względów, w tak krótkim artykule opisać wszystkie drogi, po których podążali praktycy i badacze wzrostu duchowego. K. Wilber, J. Engler i D. Brown opisali transformację duchową z perspektywy buddyzmu. J. Fowler opisał wzrost duchowy syntetyzując myśli zawarte w psychologii zachodniej i tradycji chrześcijańskiej. Wreszcie tacy myśliciele, jak W. James, czy A. Huxley spoglądali na podróż duchową z perspektywy mistycyzmu¹⁶.



Rys. Relacje między wartościami, praktykami duchowymi oraz rozwojem duchowym

Źródło: opracowanie własne.

Opisane wymiary duchowości funkcjonują na poziomie indywidualnym, a nie grupowym, co oznacza, że to człowiek, a nie system społeczno-techniczny może wzrastać duchowo, stosować praktyki i akceptować wartości duchowe¹⁷. Przy czym te ostatnie łączyć będą jednostkę i zbiorowość w sytuacji, gdy są w mniejszym lub większym stopniu podzielane w organizacji. Jeżeli ich akceptacja jest powszechna, wykształca się kultura duchowa w instytucji, a więc i organizacja duchowa¹⁸. Tu nasuwa się pytanie nie tylko o konkretną treść wartości duchowych składających się na kulturę duchową organizacji, ale również o przedmiot i treść założeń podstawowych oraz artefaktów tejże kultury. Na tak postawione pytanie można udzielić bardzo wielu odmiennych odpowiedzi¹⁹, także z uwagi na

dostępność w dzisiejszym świecie całego bogactwa różnych dróg duchowych²⁰, pozostających w zgodzie lub w sprzeczności z dominującymi tradycjami religijnymi²¹.

Badacze próbują zidentyfikować uniwersalne właściwości środowiska pracy oraz działania, które sprzyjałyby rozwojowi duchowemu ludzi oraz umacnianiu się wartości duchowych w organizacjach. Gregory N.P. Konz i Francis X. Ryan wychodząc z założenia, że każdy człowiek pragnie wykonywać pracę umożliwiającą indywidualny rozwój, wyrażanie siebie we wspólnocie i wykraczanie poza granice imperatywu techniczno-ekonomicznego, obarczają kierowników odpowiedzialnością za tworzenie pracy bogatej w znaczenie²². Dodają oni, utrzymując że kultura organizacji jest szczególnie silnie determinowana przez systemy wartości jej kierowników, że rozwój duchowy przywódców ma kluczowe znaczenie dla transformacji całej organizacji²³. Elmer H. Burack zauważa, że coraz większa liczba współczesnych organizacji tworzy „duchowe warunki pracy”, poprzez spłaszczanie struktur, delegowanie uprawnień, propagowanie wartości kolektywnych oraz stawianie przed pracownikami problemów wymagających wysiłku twórczego²⁴. F. Wagner-Marsh i J. Conley sposób na urzeczywistnienie i utrzymanie organizacji duchowej dostrzegają w akceptacji sześciu postaw, koncepcji i praktyk – uczciwości ze sobą samym, wyrażania duchowej filozofii organizacji, zaufania i uczciwości w stosunku do innych, przywiązania do jakości i służby, zaangażowania w sprawę pracowników i selekcji pracowników, których systemy wartości odpowiadają filozofii organizacji²⁵. W tym miejscu nasuwa się fundamentalne pytanie o skutki, które dla organizacji przynosi obecność pracowników dojrzałych duchowo. P.C. Neck i F.J. Milliman dowodzą, że systemy sprzyjające rozwojowi duchowemu ich pracowników osiągają znaczące wyniki²⁶. Koncentracja na wzroście duchowym uczestników organizacji przynosi również skutki w postaci wzmocnienia potencjału twórczego, wzrostu satysfakcji z pracy, poprawy wyników działań zespołowych i wzrostu organizacyjnego zaangażowania²⁷. Natomiast D. Butts pisze, że integracja ostatecznych wartości, sztuki transcendencji, rozwoju pracowników i psychologii duchowych, a więc czterech wymiarów duchowości, może zwiększyć poczucie szczęścia pracowników, ich potencjał twórczy, harmonię organizacji i prawdopodobieństwo jej długoterminowego sukcesu²⁸. Właściwie wszyscy autorzy badający warunki organizacyjne sprzyjające rozwojowi duchowemu pracowników zgodni są co do jednego – wzrost duchowy człowieka w organizacji może dokonywać się jedynie wówczas, gdy wykonuje on bogatą w treść pracę. Pracę, w której będzie posiadał znaczny zakres autonomii, która wzmocni jego podmiotowość. Zauważmy, że podobne postulaty wynikają z teorii A. Masłowa, dwuczynnikowej teorii F. Herzberga, czy kontinuum dojrzewania według C. Argyrisa. Czy zatem duchowo mogą rozwijać się jedynie ludzie zadowoleni z pracy, realizujący zróżnicowane zadania? W jakich kategoriach należy więc rozpatrywać intensywny rozwój duchowy członków wspólnot kontemplacyjnych, czy mistyków, którzy żyją we wszechogarniającej wręcz monotonii? Czy nurt duchowości

w organizacji, biorąc pod uwagę jego głębokie zakorzenienie w tradycji lat 60., wnosi coś nowego do już istniejącej wiedzy o zarządzaniu? Niewątpliwie tak. Przy czym bardziej intensywnie należy rozwijać badania w zakresie praktyk i wartości duchowych. Jednym z ważnych problemów z tego obszaru jest pytanie o możliwość neutralizowania pozytywnych skutków rozwoju duchowego pracowników poprzez oddziaływanie silnej kultury organizacji, która pojawi się w sytuacji powszechnej akceptacji przez pracowników jakichś ostatecznych wartości. Równie ważne wydaje się kształcenie kierowników i specjalistów zarządzania w zakresie możliwości wykorzystania różnych, mniej lub bardziej wymagających technik przemian duchowych i ich potencjalnych skutków dla pracowników i organizacji²⁹). Wreszcie należy zidentyfikować zależności zachodzące między wyróżnionymi wymiarami duchowości z uwzględnieniem najważniejszych religijnych i duchowych tradycji, wraz ze zróżnicowaniem podejść w ich obrębie. Oczywiście to tylko nieliczne problemy, obecne na tym polu badawczym, których podjęcie może przynieść inspirację i rzeczywiste korzyści poszczególnym organizacjom i całym społecznościom.

Paweł Szwiec

Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Opolskiego
Katedra Organizacji i Zarządzania

PRZYPISY

- 1) G.F. Cavanagh wśród przyczyn tego stanu rzeczy wymienia m.in. pluralizm większości zachodnich społeczeństw oraz rosnące zróżnicowanie kulturowe i religijne pracowników organizacji, co niewątpliwie stanowi skutek intensyfikacji procesu globalizacji, szczególnie w zakresie swobodnego przepływu ludzi i idei; wciąż dominujące w społeczeństwach zachodnich, pomimo nasilenia ruchu postmodernistycznego, jest przeświadczenie o irracjonalności praktyk religijnych, szczególnie względem metody i wiedzy naukowej; G.F. CAVANAGH, *Spirituality for Managers: Context And Critique*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 190.
- 2) G.F. CAVANAGH, *Spirituality for Managers: Context and Critique*, op.cit., s. 187.
- 3) J. NEAL, *Spirituality in Management Education: A Guide to Resources*, „Journal of Management Education”, Vol. 21, nr 1, 1997, s. 121–139.
- 4) B. FRESHMAN, *An Exploratory Analysis of Definitions And Applications of Spirituality in the Workplace*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 322. Autorka identyfikując sposoby rozumienia duchowości w organizacji czerpała informacje z trzech źródeł: badań ankietowych, internetu i badań literaturowych.
- 5) J.J. LAABS, *Balancing Spirituality and Work*, „Personnel Journal”, Vol. 74, nr 9, 1995, s. 60.
- 6) G.N.P. KONZ, F.X. RYAN, *Maintaining an Organizational Spirituality: No Easy Task*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 201.
- 7) G.F. CAVANAGH, *Spirituality for Managers: Context and Critique*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 189.
- 8) D. BUTTS, *Spirituality at Work: An Overview*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 328.
- 9) G.E. DEHLER, M.A. WELSH, *Spirituality and Organizational Transformation*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 9, nr 6, 1994, s. 19.
- 10) J. LEIBRICH, *Making Space: Spirituality and Mental Health*, „Mental Health, Religion&Culture”, Vol. 5, nr 2, 2002, s. 145–146. Są naukowcy, którzy uważają transcendencję za istotny element duchowości. Przy czym wyróżniają transcendencję transpersonalną i intrapersonalną. Pierwsza dokonuje się poprzez wejście w autentyczne relacje, w poczuciu jedności z Bogiem, wyższą świadomością, kosmosem i innymi ludźmi. Druga urzeczywistnia się poprzez nawiązanie głębokich relacji z samym sobą. W tym żywym poczuciu jedności ze wszystkim człowiek ma odczuwać sens wszechświata; J. COYLE, *Spirituality and Health: Towards a Framework for Exploring the Relationship Between Spirituality and Health*, „Journal of Advanced Nursing”, Vol. 37, nr 6, 2002, s. 590.
- 11) P.P. LOVE, *Spirituality and Student Development: Theoretical Connections*, „New Directions for Students Services”, nr 95, Fall 2001, s. 8.
- 12) M. BYRNE, *Spirituality in Palliative Care: What Language Do We Need*, „International Journal of Palliative Nursing”, Vol. 8, nr 2, 2002, s. 67.
- 13) J.N. FERRER, *Toward a Participatory Vision of Human Spirituality*, „Revision”, Vol. 24, nr 2, 2001, s. 17.
- 14) Obok praktyk duchowych rozwojowi duchowemu szczególnie silnie sprzyja środowisko wspólnoty; P.M. SENGE, M. WHEATLEY, *Changing How We Work Together*, „Reflections”, Vol. 3, Issue 3, 2002, s. 63, P.H. MIRVIS, *Soul Workin Organizations*, „Organization Science”, Vol. 8, nr 2, 1997. Inną opinię na ten temat wyraża Roof, dla którego w kulturze Ameryki Północnej wspólnota religijna straciła swoje centralne miejsce na rzecz jednostki, a podstawowym celem praktyk religijnych stał się samorozwój i samorealizacja; S. ELLINGSON, *The New Spirituality from a Social Science Perspective*, „Dialog: A Journal of Theology”. Vol. 40, nr 4, Winter 2001, s. 259. Odpowiada to zresztą poglądom tych wszystkich autorów, którzy rozwój duchowy utożsamiają z rozwojem mentalnym. Należy pamiętać, że zgodnie z założeniami teorii potrzeb A. Masłowa rozbudzenie potrzeb transcendencji powinna poprzedzić samorealizacja, o ile również nie transgresja.
- 15) Do najpopularniejszych chrześcijańskich praktyk duchowych należą min. przebaczenie, solidaryzowanie się z biednymi, służba innym ludziom, współtworzenie wspólnot. Od pewnego czasu w kulturach zachodnich dużym zainteresowaniem jako środki samotransformacji cieszą się techniki wzrostu duchowego, które mają wschodnie korzenie, np. medytacja transcendentna, czy joga; C. GARRETT, *Transcendental Meditation, Reiki and Yoga: Suffering, Ritual and Self-Transformation*, „Journal of Contemporary Religion”, Vol. 16, nr 3, s. 329.
- 16) M. BENEFIEL, *The Second Half of The Journey. Companioning Organizationsthrough Spiritual Transformation*, Academy of Management Proceeding MSR: B1, 2002.
- 17) Inaczej do tego zagadnienia ustosunkowują się J. Biberman, M. Whitty i L. Robbins, dla których transformacja duchowa może mieć miejsce na dwóch poziomach – indywidualnym i organizacyjnym. Rozwój duchowy organizacji miałby dokonywać się poprzez uwzględnianie wśród jej dążeń całej gamy innych niż generowanie zysków celów oraz poprzez tworzenie środowiska umożliwiającego ich osiągnięcie. Wśród fundamentalnych celów organizacji umieszczają oni, za schematem R. Ackoffa, prawdę, piękno, dobro, bogactwo i sprawiedliwość. Natomiast wzrost duchowy człowieka autorzy ci postrzegają w kategoriach równoważenia pierwiastka żeńskiego i męskiego; J. BIBERMAN, M. WHITTY, L. ROBBINS, *Lessons From Oz: Balance And Wholeness in Organizations*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 245, 251.
- 18) Zwykle w publikacjach dotyczących kultury duchowej organizacji autorzy nie definiują kluczowego dla ich rozważań pojęcia, tj. kultury duchowej.
- 19) Niektórzy intelektualiści zakładają, że spośród innych wartości, wartości duchowe wyróżnia ich fundamentalny i uniwersalny charakter. Twierdzą, że są to te zasady (założenia) obecne w każdym społeczeństwie, których treści



wskazują na konieczność przedkładania interesu drugiego człowieka nad interes własny oraz brania odpowiedzialności za innych ludzi. Należą do nich np. uczciwość, lojalność, odpowiedzialność. Traktowanie drugiego człowieka jako celu w sobie, a nie środka do realizacji celów własnych zdaniem Ch.L. McGehee doprowadzi do rozszerzenia zakresu wolności indywidualnej i demokracji w każdym społeczeństwie; Ch.L. McGEHEE, *Spiritual Values and Sociology: When We Have Debunked Everything, What When*, „The American Sociologist”, Vol. 17, February 1982, s. 43. Tak rozumiane wartości duchowe wpływałyby w sposób szczególny na relacje między organizacją (kierownikami), a uzależnionymi od jej funkcjonowania ludźmi. Skłaniałyby one kierowników nie tylko do maksymalizacji zysków, ale również podjęcia odpowiedzialności za godność i podmiotowość podległych im pracowników, ich rodzin, innych członków społeczności lokalnych, klientów, właścicieli, wszystkich mieszkańców ziemi oraz przedstawicieli przyszłych pokoleń.

²⁰⁾ Pozostałe potencjalne przyczyny tego stanu rzeczy zostały wcześniej wskazane w tekście. Są to niejednoznaczność konstruktów duchowość i subiektywność przeżyć duchowych.

²¹⁾ Należy podkreślić, że wśród głównych tradycji religijnych również istnieje ogromne zróżnicowanie podejść duchowych. W ramach tradycji chrześcijańskiej możemy np. wyróżnić duchowość Jana od Krzyża, Teilharda de Chardin, czy Matki Teresy; A.L. DELBECG, *Christian Spirituality And Contemporary Business Leadership*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 345.

²²⁾ Pewne wątpliwości może budzić fakt przypisywania kierownikom przez tych autorów roli przewodników duchowych, która miałaby być realizowana poprzez kreowanie celów dla swoich podwładnych. Impuls do poszukiwania znaczenia jest zawsze impulsem wewnętrznym. Ponadto kierownicy od niepamiętnych czasów nie robią nic innego tylko szukają celów dla swoich podwładnych, a trudno określić ich działania jako przewodzenie duchowe.

²³⁾ G.N.P. KONZ, F.X. RYAN, *Maintaining an Organizational Spirituality: No Easy Task*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 203.

²⁴⁾ E.H. BURACK, *Spirituality In The Workplace*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 282–283.

²⁵⁾ F. WAGNER-MARSH, J. CONLEY, *The Fourth Wave: The Spiritually-Based Firm*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 292. S. King i D.M. Nicol także twierdzą, że organizacje sprzyjające rozwojowi duchowemu zatrudnionych w nich pracowników osiągają ponadprzeciętne wyniki; S. KING, D.M. NICOL, *Organizational Enhancement Through Recognition of Individual Spirituality*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 235.

²⁶⁾ C.P. NECK, J.F. MILLIMAN, *Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 9, nr 8, 1994, s. 9.

²⁷⁾ P. LEIGH, *The New Spirit at Work*, „Training and Development”, Vol. 51, nr 3, 1997, s. 26; P.H. MIRVIS, *Soul Work' in Organizations*, „Organization Science”, Vol. 8, nr 2, 1997, s. 193; E. BRANDT, *Corporate Pioneers Explore Spirituality Peace*, „HR Magazine”, Vol. 41, nr 4, 1996, s. 82; D.W. McCORMICK, *Spirituality and Management*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 9, nr 6, 1994, s. 5.

²⁸⁾ D. BUTTS, *Spirituality at Work: An Overview*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 12, nr 4, 1999, s. 328.

²⁹⁾ Tak na przykład J.M. Sellers pisze, że intuicja i odmienne stany świadomości uważane są przez zwolenników kulturowania duchowości w organizacji za podstawowe czynniki wzmacniające potencjał twórczy pracowników. Te z kolei mogą być rozwijane za pomocą takich praktyk duchowych, jak: trans, głęboka relaksacja, samohipnoza, i wizualizacja; J.M. SELLERS, *Utopia or Kingdom Come. Discerning Wheat from Chaff in the New Business Spirituality*, „Christianity Today”, February 2003, s. 36–37.

Wprowadzenie

Charakterystycznym zjawiskiem we współczesnej gospodarce jest występowanie zarówno procesów kreatywnych, jak i likwidacyjnych¹⁾. Wyznacznikami rozwoju są innowacje i nowe wartości kojarzone z procesem powstawania czegoś nowego – wyższej jakości, użyteczności, atrakcyjności i konkurencyjności. Procesy likwidacyjne z kolei jawią się jako synonim regresu i pogłębiającego się kryzysu. Występują one zarówno w sektorach gospodarczych zaawansowanych technologicznie, jak również w sektorach tradycyjnych, często utożsamianych ze schyłkowymi.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery klasyczne strategie stosowane przez firmy w sektorach schyłkowych: „wycofywania się”, „żniw”, „przywództwa” (lidera) i „niszy rynkowej”²⁾. Te cztery strategie różnią się od siebie realizowanymi założeniami celami, a także implikacjami ich zastosowania, w efekcie czego menedżerowie mogą je stosować wybiórczo bądź sekwencyjnie³⁾. Powyższe strategie generalnie określane są mianem strategii odwrotu, czy „gry końcowej”, przy czym strategia „żniw” i „wycofywania się” zaliczane są do grupy strategii defensywnych, natomiast strategii „przywództwa” i „niszy” do grupy strategii ofensywnych.

Strategia „żniw”

Strategia „żniw” w literaturze przedmiotu określana jest jako tzw. kontrolowana dezinvestycja. Jej cechą charakterystyczną jest zmniejszanie liczby produkowanych modeli, kanałów dystrybucji, eliminowanie drobnych klientów, obniżanie poziomu obsługi pod względem terminów dostaw (zmniejszanie inwentarza), szybkości napraw lub obsługi sprzedażnej⁴⁾.

Stosowanie tej strategii nie jest proste, gdyż firmy decydujące się na jej aplikację często mają trudności z utrzymaniem zaufania dostawców i klientów⁵⁾.

Ponadto „żniwa” stwarzają menedżerom trudności administracyjne, związane są bowiem z utrzymaniem i motywowaniem pracowników, co powoduje, że są alternatywą strategiczną bardzo ryzykowną i nie zawsze skuteczną.

Podobnie jak strategia dywestycji, strategia „żniw” jest zaliczana do grupy „strategii redukcji”, chociaż np. A. Zelek⁶⁾ traktuje ją jako jedną z tzw. strategii wyjścia. Usytuowanie strategii „żniw” wśród pozostałych strategii wyjścia prezentuje rysunek 1.

Strategia „żniw” jako strategia wyjścia zakłada zaniechanie jakichkolwiek inwestycji w danym obszarze produkcyjnym w celu zmaksymalizowania krótko- lub średnioterminowych przepływów gotówki przed całkowitą likwidacją działalności. Dlatego strategię „żniw” należy uznać za strategię przejściową, przygotowującą firmę do wycofania się z danego obszaru działania.

Cechy charakterystyczne strategii „żniw” oraz warunki jej stosowania prezentuje tabela 1.

Jak wynika z tabeli 1 podstawowymi celami strategii „żniw” są: zapewnienie najbardziej możliwych przepływów finansowych (*cash flow*) oraz uporządko-

Strategie w sektorach schyłkowych

Mirosław Stolarczyk

wanie rynku, a następnie jego opuszczenie (wyjście). Jako jedna z czterech klasycznych strategii sektora schyłkowego, obok opcji dezynwestycji, jest ona zaliczana do najbardziej pesymistycznych pod względem możliwych zastosowań.

Strategia „wycofywania się” – dezynwestycji

Menedżerowie stosujący strategię „wycofywania się” zakładają, że firma więcej odzyska ze swoich inwestycji, jeżeli pozbędzie się danej dziedziny we wczesnej fazie schyłku, niż wówczas, gdy przeprowadzi „żniwa” i sprzeda ją później, lub jeżeli skorzysta z innych możliwych alternatyw strategicznych⁷.

Strategia „wycofywania się”, zwana również strategią dezynwestycji, wiąże się z rezygnacją z dalszego zaangażowania środków inwestycyjnych w powiązaniu z już istniejącymi zasobami zorganizowanymi w określonego rodzaju produkcję czy świadczenie usług, bądź też wycofaniem się z prowadzenia określonych rodzajów działalności operacyjnej i tym samym „uwolnieniem” zaangażowanego kapitału, wobec pojawienia się potencjalnej możliwości jego efektywniejszego zagospodarowania⁸.

Dywestycja oznacza dobrowolne (planowane) lub wymuszone sytuacją kryzysową (doraźne) ograniczenie (skurczenie) dotychczasowego zakresu (profilu) i skali działania przedsiębiorstwa poprzez rezygnację

z części działalności (wycofanie, likwidację) lub pozbycie się jej (głównie sprzedaż)⁹. Zjawisko to należy postrzegać jako spektrum możliwych opcji, form i alternatyw działania, których ostateczny kształt jest wynikiem konfiguracji różnorodnych elementów, w tym m.in.: bezpośredniej przyczyny wywołującej opcję dywestowania, celu, jakiemu służy ta strategia oraz stopnia złożoności podmiotu gospodarczego, w szczególności poziomu zdywersyfikowania jego działalności¹⁰.

Wśród form procesów dywestycyjnych wyróżnia się 6 typów działań (tabela 2)¹¹.

Dywestycja z wykorzystaniem *franchisingu* polega na zbyciu części przedsiębiorstwa i wyposażenia ich w tzw. pakiet franchisingowy, uprawniający do realizowania funkcji dystrybucyjnej, czyli sprzedaży produktów firmy macierzystej pod jej znakiem firmowym.

Forma dywestycji oparta na tzw. *contracting-out*, czyli sprzedaży części operacyjnej przedsiębiorstwa, związana jest z zawarciem umowy z przedsiębiorstwem macierzystym, na rzecz którego jednostka ta będzie prowadziła działalność, przy jednoczesnym zagwarantowaniu jej pozycji monopolistycznej.

Sprzedaż części firmy, tzw. *sell off* polega na zawarciu typowej transakcji kupna/sprzedaży obejmującej wyodrębnione jednostki przedsiębiorstwa na rzecz inwestora zewnętrznego.

W przypadku sprzedaży części przedsiębiorstwa kierownictwu jednostki podlegającej dywestycji (*management buy-out* MBO) często następuje odroczenie



Rys. 1. Opcje decyzyjne w strategii wyjścia

Źródło: A. Zelek, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2.

Tab. 1. Strategia „źniw” – charakterystyka i warunki stosowania

Strategia „źniw” – cele	Warunki stosowania	Przykład opcji „źniw”
<ul style="list-style-type: none"> ● Kieruje się średnim kursem pomiędzy „utrzymaniem a porzuceniem” ● Powstrzymywanie „reinvestycji” w działalność do minimum 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nieatrakcyjne perspektywy rozwojowe ● Kosztowna działalność budująca firmę 	<ul style="list-style-type: none"> ● budżet operacyjny obniża się, wahać się – do niskiego poziomu ● surowa wewnętrzna kontrola kosztów
Cele krótkoterminowe:	<ul style="list-style-type: none"> ● Coraz bardziej kosztowne utrzymanie udziału rynkowego 	<ul style="list-style-type: none"> ● minimalne pierwszeństwo finansowe przyznane remontom kapitalnym w nowym wyposażeniu
<ul style="list-style-type: none"> ● najbardziej możliwy do wykonania przepływ finansowy 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zmniejszający się poziom konkurencji nie wywoła natychmiastowego spadku sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> ● stopniowe podwyższanie cen
Cele długoterminowe:	<ul style="list-style-type: none"> ● Przedsięwzięcie może przegrupować wolne zasoby w wyższych okazjonalnych obszarach ● Działalność portfelowa firmy NIE zdywersyfikowana w większym stopniu ● Działalność nie przyczynia się do pożądanych cech w ogólnej działalności portfelowej 	<ul style="list-style-type: none"> ● obniżenie wydatków na promocję ● obniżenie jakości w mniej widocznych dziedzinach ● redukcja „nieistotnych” klientów
<ul style="list-style-type: none"> ● uporządkowanie rynku, wyjście 		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Principles of Strategic Management. Module 6: Matching Strategy to a Company's Situation*, <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module6/index.htm>

płatności. Cechą charakterystyczną pozwalającą odróżnić tę opcję dywestycyjną od działań typowych dla restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa jest wydzielenie sprzedanej części i funkcjonowanie jej jako wyodrębnionego podmiotu.

Szczególnym przypadkiem dywestycji jest tzw. *spin off*, czyli wyzbycie się części przedsiębiorstwa przy zachowaniu formy jednostki prawnie wyodrębnionej oraz samodzielnej, pomimo pozostawania we własności tej samej grupy akcjonariuszy, co organizacja macierzysta.

Strategia „przywództwa”

Strategia przywództwa określana jako strategia lidera rynkowego dotyczy firm posiadających największy udział w rynku danego produktu, przewodzących pod względem cen, wprowadzających nowych produktów, zakresu dystrybucji i intensywności promocji. Lider rynkowy, dysponując wysokim poziomem technologii, doświadczeniem produkcyjnym i znajomością procesów rynkowych, kształtuje preferencje odbiorców i wyznacza standardy dla pozostałych przedsiębiorstw sektora¹²⁾. Przedsiębiorstwa-liderzy zazwyczaj potrafią wykorzystać zmiany w otoczeniu jako swoją szansę rozwojową¹³⁾.

Zdaniem Ph. Kotlera lider to firma, której można zarówno rzucić wyzwanie, jak i naśladować lub po prostu jej unikać. Jej funkcjonowanie nie jest jednak proste, gdyż pozostałe firmy sektora ciągle rzucają jej wyzwania licząc na jej ewentualne potknięcia i słabości. Firmy dominujące w danym sektorze chcąc utrzymać swoją pozycję muszą: znaleźć sposób na zwiększenie łącznego popytu rynkowego, chronić swój obecny udział w rynku podejmując odpowiednie działania defensywne i ofensywne oraz dążyć do zwiększenia swojego udziału rynkowego¹⁴⁾.

Główną przyczyną stosowania tej strategii jest założenie, zgodnie z którym po osiągnięciu przywódz-

twa firma ma większe szanse utrzymania swojej pozycji lub realizowania „źniw” niż w przypadku poniesienia koniecznych nakładów inwestycyjnych. Lider rynkowy dąży do zmaksymalizowania szans sektora schyłkowego, poprzez osiągnięcie ponadprzeciętnej rentowności oraz zdobycie wiodącej pozycji wśród konkurentów. Pozwala to na utrzymanie dotychczasowego poziomu lub ograniczonej pozycji „źniw” w zależności od wolumenu sprzedaży w upadającym sektorze. Takie podejście do sektora schyłkowego można określić mianem optymistycznego, ale zarazem obciążonego dużym ryzykiem, gdyż inwestowanie w powoli rosnący lub malejący rynek jest niebezpieczne z uwagi na fakt, że zainwestowany kapitał może ulec zamrożeniu i jego przyszłe odzyskanie w postaci zysków będzie niezmiernie trudne.

Firmy, które decydują się na skorzystanie z tej strategii aby osiągnąć zamierzone rezultaty, powinny dążyć do zwiększania swojego udziału w rynku i szybkiego wycofania z sektora zdolności produkcyjnych poprzez ponoszenie nakładów w sferze cen i marketingu, zakup firm-klientów lub ich asortymentu wyrobów po cenach wyższych od tych, które mogłyby uzyskać gdzie indziej. Ponadto liderzy rynkowi powinni koncentrować uwagę na: ● wykupywaniu i likwidowaniu zdolności produkcyjnej konkurentów, ● obniżeniu w inny sposób barier wyjścia konkurentów np. poprzez podejmowanie się wytwarzania części zamiennych do ich wyrobów, ● przejmowaniu kontraktów długoterminowych czy wytwarzanie towarów do oznaczenia ich marką, ● okazywaniu chęci do pozostania w danej dziedzinie przez publiczne oświadczenia i odpowiednie zachowania, ● zniechęceniu konkurentów do podejmowania próby sił poprzez demonstrowanie wyraźnej przewagi za pomocą posunięć konkurencyjnych, ● zmniejszaniu prawdopodobieństwa nadmiernej optymistycznej oceny przez konkurentów perspektyw sektora i decyzji pozostania w nim poprzez opracowywanie i rozpowszechnianie wiarygodnych infor-

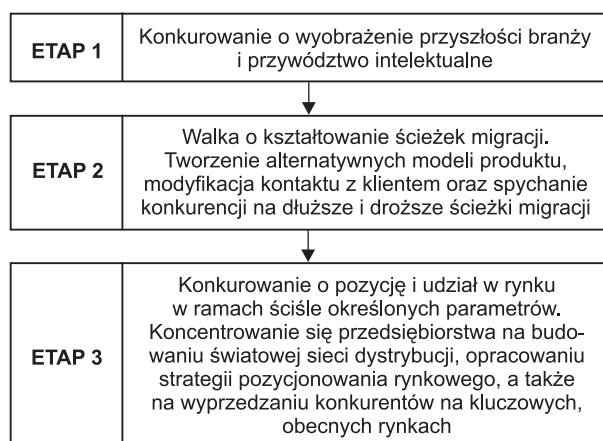
Tab. 2. Formy dywestycji

Typ	Transfer własności	Rozpowszechnienie (częstotliwość występowania)	Powiązanie nowej formy z jednostką macierzystą
<i>Franchising</i>	● pełny, ograniczony okresowo	● często	● niezależna lub pomocnicza
Agencja (<i>contracting out</i>)	● pełny, ale z zachowaniem relacji wymiany	● często	● pomocnicza
Sprzedaż (<i>sell off</i>)	● pełny, trwały	● małe jednostki biznesu – często ● duże – w warunkach kryzysowych	● niezależna (staje się częścią innych organizacji)
Przejmowanie (<i>management buy-out – MBO</i>)	● zwykle pełny i trwały (w szczególnych przypadkach odroczenie płatności)	● małe – często ● duże – rzadziej	● niezależna
Wyłączenie / „odwirowywanie” (<i>spin off</i>)	● nie występuje ostateczne oddzielenie własności (samodzielność w sensie prawnym)	● w niewielkim stopniu, dotyczy głównie sfery <i>high technology</i>	● quasniezależna
Wymiana środków produkcyjnych (<i>asset-swap</i>)	● pełny, jeżeli dotyczy poszczególnych środków produkcyjnych	● rzadko	● pomocnicza

Źródło: *Divestment and Strategic Change*, edited by J. COYNE and M. WRIGHT, Oxford: Philip Allan/Barnes and Noble Books 1986, s. 3. Podano za: G. OSBERT-POCIECHA, *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 47.

macji ograniczających niepewność co do zbliżającego się schyłku oraz ● wywieraniu nacisku na konkurencję w celu ponoszenia większych nakładów na nowe wyroby lub doskonalenie technologii.

Zdobywanie dominującej pozycji rynkowej należy uznać za proces wieloetapowy (rys. 2).



Rys. 2. Etapy zdobywania dominującej pozycji na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. HAMEL, C. PRAHALAD, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999, s. 38.

Kluczowa do osiągnięcia pozycji dominującej w sektorze wydaje się być prawidłowa realizacja pierwszego etapu związanego z przywództwem intelektualnym, które w istotny sposób umożliwiłoby firmie utrzymanie przewagę w długim czasie.

Strategia „niszy”

Nisze rynkowe są identyfikowane w literaturze przedmiotu głównie w ujęciu marketingowym i oznaczają rynki zbyt małe w swych rozmiarach lub wyspecjalizowane, aby mogły przyciągnąć duże, konkurencyjne firmy¹⁵⁾.

Nisza rynkowa jest ustalona przez przedsiębiorstwo w sposób celowy, ma chłonne audytorium, prowadzi przedsiębiorstwo w kierunku zgodnym z oczekiwaniami zarządzających, posiada perspektywy rozwoju oraz wyraźnie odróżnia dane przedsiębiorstwo od jego konkurentów¹⁶⁾.

Niszę rynkową traktuje się również jako sytuację, w której firma posiada stabilność mimo zmieniającego się środowiska, trwałe powiązania ze swoimi partnerami oraz możliwości dywersyfikacyjne, którym towarzyszy ograniczona penetracja konkurencji wraz z długookresową perspektywą pozwalającą zakładać wzrost obrotów i poprawę wyników ekonomicznych¹⁷⁾.

Tab. 3. Definicje „niszy rynkowej” według wybranych autorów

Autor	Definicja
Strategor	Strategiczny podsegment rynku wymagający specyficznej marketingowej oferty ¹⁸⁾
J.P. Guiltinan, G.W. Paul	Nisza rynkowa to specjalny segment ¹⁹⁾
P. Doyle	Nisza rynkowa to wąsko zdefiniowany segment rynku ²⁰⁾
D. Jobber	Nisza rynkowa to mały segment – segment w segmencie ²¹⁾

Źródło: opracowanie własne.

Rozważania definicyjne pozostałych autorów w odniesieniu do niszy rynkowej przedstawia tabela 3.

Charakterystycznymi cechami idealnej niszy rynkowej są: wystarczający rozmiar i siła nabywcza gwarantujące zyskowność, perspektywy rozwoju, brak zainteresowania ze strony dużych firm, odpowiedni zasób umiejętności i środków w celu prawidłowego jej obsługiwanie oraz obrona przed atakami dużych konkurentów dzięki dobrej reputacji²²⁾.

Celem strategii „niszy” jest znalezienie w schyłkowym sektorze takiego segmentu, w którym popyt albo utrzyma się na stałym poziomie, albo będzie zmniejszał się powoli, a cechy strukturalne umożliwią osiągnięcie wysokich zysków. Firma następnie inwestuje w wyrobienie sobie pozycji w tym segmencie. Pożądane mogą być niektóre działania wymienione przy omawianiu strategii przywództwa, mające na celu obniżenie barier wyjścia konkurentów albo zmniejszenie niepewności związanej z tym segmentem. W konsekwencji przedsiębiorstwo może skorzystać ze strategii „żniw”, albo „wycofania się”²³⁾.

Najlepsze warunki do realizacji strategii niszy rynkowej istnieją wtedy, gdy²⁴⁾:

- segment jest wystarczająco duży, aby zapewnić rentowność firmy;
- segment jest rozwojowy;
- segment nie ma strategicznego znaczenia dla liderów sektora;
- firmy działające w obszarze całego sektora mają trudności z dobrym obsłużeniem niszy;
- w segmencie nie działa inna firma;
- istnieją inne atrakcyjne segmenty sektora, w których będzie można wykorzystać nabyte umiejętności;
- firma posiada zasoby i umiejętności potrzebne do dobrego obsłużenia segmentu;
- firma jest w stanie obronić się przed ewentualnymi konkurentami dobrą reputacją, poziomem obsługi lub niską ceną.

Zaprezentowane cztery klasyczne strategie wykorzystywane przez firmy w sektorach schyłkowych nie wyczerpują wszystkich możliwości aplikacyjnych. W praktyce gospodarczej najczęściej spotykaną strategią stosowaną w fazie schyłku jest bowiem restrukturyzacja rozumiana jako [...] „proces pozbywania się zbyt rozbudowanych zdolności produkcyjnych, zatrudnienia oraz nadmiernych zasobów przedsiębiorstw stworzonych w przeszłości (w sytuacji rynku producenta) do obsługi i serwisu procesów podstawowych”²⁵⁾.

Strategia ta w swej istocie jest bardzo podobna do klasycznej strategii „dywestyacji”.

Mirosław Stolarczyk

doktorant w Katedrze
Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

PRZYPISY

- 1) *Wpływ likwidacji kopalń węgla kamiennego na gospodarkę lokalną i regionalną*, red. F. KUŹNIK, „Prace Naukowe” AE Katowice 2003, s. 7.
- 2) M.E. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 262.
- 3) M.E. PORTER, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 134.

- 4) K.R. HARRIGAN, M.E. PORTER, *End-game Strategies for Declining Industries*, „Harvard Business Review”, July-August 1983.
- 5) Por. M.E. PORTER, *Porter o konkurencji*, op.cit., s. 136–137.
- 6) A. ZELEK, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2.
- 7) Por. M.E. PORTER, *Porter o konkurencji*, op.cit., s. 137.
- 8) G. OSBERT-POCIECHA dla określenia „wycofywania się” z rynku używa w odróżnieniu od M.E. PORTERA terminu „strategia dywestyacji”. Por. G. OSBERT-POCIECHA, *Decyzje dywestycyjne – uwarunkowanie skutecznej restrukturyzacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 10.
- 9) G. OSBERT-POCIECHA, *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 12.
- 10) *Ibidem*, s. 43.
- 11) W literaturze przedmiotu znane są również inne formy dywestyacji, np. sprzedaż firmy, zamknięcie firmy/jednostki wewnętrznej, zlikwidowanie, porzucenie oraz ich kombinacja przy uwzględnieniu przedsięwzięcia typu *joint venture* na bazie jednostki dywestowanej [G. BING]. Por. G. OSBERT-POCIECHA, *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, op.cit., s. 45.
- 12) M. RAJZER, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2000, s. 55.
- 13) Dominacja rynkowa zapewnia najskuteczniejszą ochronę przed zjawiskami niepewności dzięki ciąglemu i szybko przebiegającemu procesowi innowacji, dużym inwestycjom w dziedzinie marketingu, prewencyjnemu zwiększaniu zdolności produkcyjnych oraz strategii opanowywania sieci dystrybucji, przestrzeni geograficznej, jak również „przestrzeni świadomości”, jaką konsument może przeznaczyć dla określonej kategorii produktów. Por. Y. ALLAIRE, M.E. FIRSIROTU, *Myslenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 352.
- 14) Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 354–355.
- 15) H. DAVIDSON, *Offensive Marketing. How to Make Your Competitors Follower*, Gower, Hants 1987, s. 166–168.
- 16) L. FALKENSTEIN, NICHECRAFT, *Using Your Specialness to Focus Your Business, Corner Your Market and Make Customer Seek You Out*, HarperCollins Publisher, New York 1996. Podano za: D. SIEMIENIAKO, *Strategia niszy rynkowej. Nisza funkcji i cech na tle podstawowych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Marketing Serwis” 1997 grudzień, s. 30.
- 17) Por. A. BUSZKO, *Nisza rynkowa w czasie transformacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 9.
- 18) STRATEGOR, *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997, s. 590.
- 19) J.P. GUILTINAN, G.W. PAUL, *Marketing Management. Strategies and Programs*, McGraw-Hill, New York 1985, s. 152.
- 20) P. DOYLE, *Marketing Management and Strategy*, PrenticeHall, London 1994, s. 154.
- 21) D. JOBBER, *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company Europe, Bershire 1995, s. 572.
- 22) Por. Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 372–373.
- 23) M.E. PORTER, *Strategia konkurencji*, op.cit., s. 264.
- 24) A.A. THOMPSON, A.J. STRICKLAND, *Strategic Management, Concepts and Cases*. Irwin, Homewood, 1993, Wyd. VII. Podano za: M. ROMANOWSKA, *Zarządzanie strategiczne firmą*, CIM, Warszawa 1996, s. 113–114.
- 25) J.K. STACHOWICZ, *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, PWN, Warszawa 2001, s. 37.

Wdrożenia wyzwaniem teorii i praktyki zarządzania organizacjami

Marek Brzeziński

Potrzeba równoważenia teorii i praktyki

Jednym z głównych warunków nowoczesności jest innowacyjność wymagająca bardziej wyrazistego wkraczania procesów innowacyjnych do teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwami. W znajdujących się jeszcze na rozdrożu owych obszarach można już poszukiwać płaszczyzn i mechanizmów ścisłej współpracy oraz przenikania się zasobów wiedzy teoretycznej i praktycznej¹⁾. Te naturalne przeciwieństwa mogą tworzyć nowe formy równowagi, łącząc walory każdego z nich w realnych procesach innowacyjnych, zawsze zorientowanych na osiągnięcie efektu końcowego, czyli wdrożenia.

Wykorzystywanie nowej wiedzy w postaci wyników badań naukowych, innowacji technicznych i organizacyjnych w praktyce funkcjonujących przedsiębiorstw, bardzo często realizowane jest poprzez aplikowanie określonej wiedzy z nadzieją na jej użyteczność. Wobec tego, teoretyczny model, proces, metoda czy wynik badawczy mają być nie tylko poprawne metodologicznie, ale także możliwe do wdrożenia. W tej sytuacji kreatorów i użytkowników wiedzy powinno cechować myślenie wspólnymi kategoriami już od samego początku cyklu innowacyjnego, aż do końcowego wdrożenia. Ma to być myślenie o zmienionym w pewnym sensie kierunku, czyli „od końca”, gdzie myślowy proces wdrożeniowy rozpoczynać się powinien już w trakcie kreatywnego myślenia o problemach innowacyjnych. Takie podejście umożliwi ciągle ukierunkowywanie się na upraktycznianie teorii i pogłębianie świadomości, że wdrażanie ma swoje odpowiedniki w procesie kształtowania się teoretycznej wiedzy uwzględniającej możliwości i łatwość jej splotowania.

Praktyczna wiedza, uzyskiwana z diagnozowania funkcjonujących organizacji, opiera się na informacjach pochodzących w zasadzie z przeszłości i teraźniejszości. Wiedza teoretyczna natomiast opiera się na wyobrażeniu organizacji funkcjonującej w sposób modelowy w przyszłości. Oba podejścia nie mogą odnaleźć złotego środka łączącego „dwa światy” – teorii i praktyki zarządzania organizacjami. Nie niweluje to rozbieżności pomiędzy myśleniem a działaniem²⁾ oraz tworzeniem wspólnej wiedzy, potrzebnej do określenia podstaw metodycznych zarządzania wdrożeniami.

Wykazanie bezpośredniego powinowactwa procesów innowacyjnych z procesem integracji teorii oraz praktyki kreatywnego myślenia i działania może prowadzić do szybszego styku tych oddalonych od siebie obszarów i do budowania pomostu łączącego to, co znane, z tym, co jest nowe.

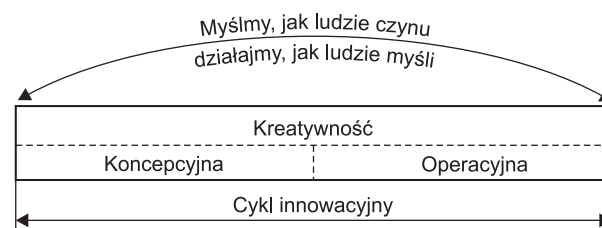
Wykorzystywanie kreatywności koncepcyjnej i operacyjnej – klucz wdrożeniowy

Sytuacje, których przedsiębiorstwa obawiają się najbardziej, tj. nierównowaga, wahania, przeszkody rozwojowe, kryzysy itp., paradoksalnie stanowią podstawowe źródła kreatywności, a tym samym i innowacyjności. Dlatego firmy powinny się troszczyć o kreatywność [1, 4, 5, 6, 7], ponieważ jest ona nie tylko ucieczką od umysłowej stagnacji, ale także umożliwia, poprzez świeże spojrzenie na powyższe problemy, przeskakiwanie barier i radzenie sobie z trudnościami rzeczywistości organizacyjnej. Zarządzanie kreatywnością w dużej mierze stać się może dobrym sposobem na łączenie problemów koncepcyjnych i implementacyjnych.

Współbrzmienie teorii i praktyki, myślenia i działania może następować w ramach kreatywności:

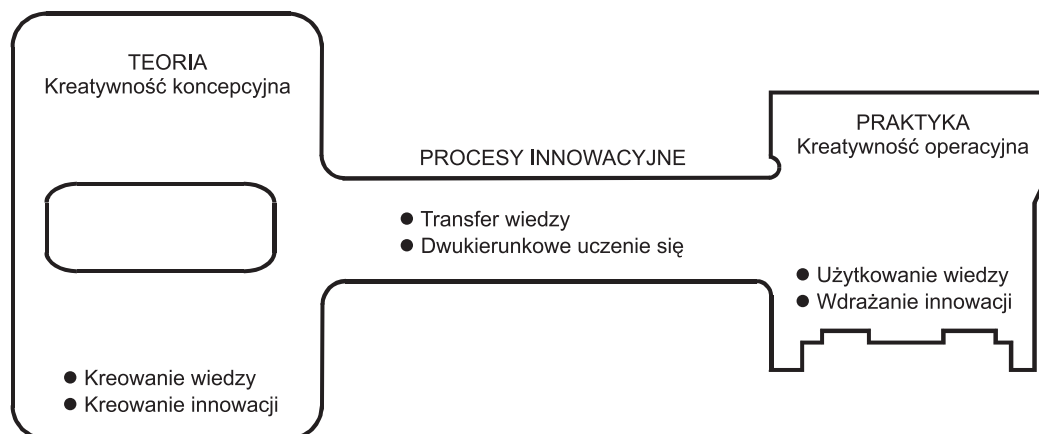
- koncepcyjnej – niezbędnej przy opracowywaniu nowych metod, modeli, teorii itp.,
- operacyjnej – niezbędnej przy wdrażaniu wytworów kreatywności koncepcyjnej do praktyki i ich weryfikowania.

Połączenie tych umownie przyjętych i nazwanych rodzajów kreatywności z procesami innowacyjnymi



Rys. 1. Kreatywność na tle cyklu innowacyjnego

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Klucz wdrożeniowy

Źródło: opracowanie własne.

opiera się na przepływie informacji i wiedzy. Harmonijny układ „miękkich” (konceptyjnych) oraz „twardych” (wdrożeńowych) elementów procesów innowacyjnych ułatwić może kierowanie kreatywnością (rys. 1). Zarządzanie organizacjami sprzyjające kreatywności to także poszukiwanie równowagi między zastosowaniem sprawdzonej wiedzy operacyjnej a całkowicie nowymi pomysłami i możliwościami.

Posiadanie nawet najlepszej teoretycznej wiedzy nie oznacza osiągnięcia sukcesu wdrożeniowego. Transformacja tej wiedzy w wiedzę możliwą do zastosowania może posłużyć do postawienia integrujących celów dotyczących styku teorii i praktyki, poprzez procesy innowacyjne wkomponowane w klucz wdrożeniowy (rys. 2).

Wobec tego integracja teorii i praktyki zarządzania innowacjami, zawarta w kluczu wdrożeniowym, tworzy holistyczny układ współzależności obszarów kreatywnego myślenia i kreatywnego działania. Dwukierunkowe uczenie się płynące z obu obszarów oraz transfer wiedzy teoretycznej i wiedzy praktycznej następować będzie poprzez procesy i zespoły innowacyjno-wdrożeniowe. Mogą one być zespołami mieszanymi, składającymi się z osób spoza przedsiębiorstwa (instytuty, firmy doradcze itp.) oraz pracowników danego przedsiębiorstwa. Stwarza to warunki do powiązania tych dwóch rodzajów wiedzy i wzmocnienia procesów jej adaptacji w obu kierunkach oraz zwiększa jednocześnie łatwość przyswajania i wdrażania innowacji. Takie drogi i procesy integrujące teorię z praktyką pobudzają wymianę informacji o nowościach intelektualnych, a także o rzeczywistych potrzebach praktyki.

Wdrażanie innowacji (zarówno technicznych, jak i organizacyjnych³⁾) jest w tym układzie swoistym wdrażaniem teorii do praktyki organizacyjnej poprzez „ciągnięty proces” dyfuzji wiedzy, który ma charakter dwustronnej wymiany i wzajemnego uczenia się. Wtedy znajdująca się pomiędzy kreatywnością koncepcyjną a kreatywnością operacyjną przestrzeń ulegać będzie zmniejszeniu z uwagi na wypełnianie jej

procesami i zespołami innowacyjno-wdrożeniowymi, pełniącymi rolę katalizatorów wzajemnej wymiany wiedzy oraz doświadczenia. Dlatego kierowanie kreatywnością powinno się opierać na integracji i spójności pomiędzy procesem twórczego myślenia a procesem wdrażania innowacji. Oczywiście nie można do procesów typowo innowacyjnych stosować zarządzania charakterystycznego dla rutynowych zadań przedsiębiorstwa tradycyjnego. A właśnie twórcze rozwiązywanie takich problemów działa najlepiej w sytuacjach, w których tradycyjne metody zostały już wyczerpane. Powinna to więc być organizacja, w której dominującą rolę spełniają wszystkie rodzaje inteligencji i świadomości twórczej, a więc kreatywna organizacja wyłaniająca się z rzeczywistości organizacyjnej jako następstwo stanu globalizacji procesów innowacyjnych i przemieszczania się wiedzy. Zasadniczymi jej wyróżnikami są: otwartość na zmiany, elastyczność strukturalna oparta na procesach i zespołach twórczych, uczenie się, duża częstotliwość wdrażania innowacji itp. [3].

Idea „zespołów-platform” wdrożeniowych

Kreatywne myślenie o wdrożeniach nie jest oczywiście tym samym, co doświadczenie wdrożenia. Dlatego wdrożenie traktujemy jako integralną część procesu wykorzystywania kreatywności, opartego na wiedzy teoretycznej i praktycznej w pełnym cyklu innowacyjnym. Wynika stąd potrzeba poszukiwania proaktywnych form pracy zespołowej, gdzie oba rodzaje kreatywności będą właściwie wykorzystywane. Można je określić jako „zespoły-platformy” wdrożeniowe, dysponujące wspólnymi założeniami, programami oraz zakresem i sferą oddziaływania teorii i praktyki wdrożeniowej. Są to zespoły nastawione na tworzenie i doświadczenie wdrożeń, integrujące tym samym twórcze myślenie i działanie. Taki zespół będzie tworzył wspólną przestrzeń przedsięwzięć innowacyjnych w organizacjach wspierających

kreatywność jako jedną z najbardziej wartościowych cech każdego przedsiębiorstwa.

Wspólna przestrzeń jest miejscem, gdzie krzyżują się kreatywność koncepcyjna i operacyjna w „zbiorowym umyśle” zespołu-platformy, tworząc pole informacji oraz wiedzy teoretycznej i praktycznej o procesach innowacyjno-wdrożeniowych. Można przypuszczać, że jeśli poziomy tych dwóch rodzajów kreatywności są względnie równe, to ich harmonizacja wywoła efekt synergiczny zwiększający ogólny poziom kreatywności koncepcyjno-wdrożeniowej. Prawdopodobnie analogiczny mechanizm oddziałuje w polu współpracy kilku zespołów w odniesieniu do całej organizacji [3]. Kiedy znajdujemy się w takim polu zespołu czy organizacji, wywiera ono wpływ nie tylko na to, co myślimy i jak działamy, ale także na to, co czujemy, na nasze relacje z innymi pracownikami, oraz na ile te emocje wpływają na poziom kreatywnego myślenia i działania. Pewnego rodzaju subtelne więzi ludzi w zespole i pomiędzy zespołami rządzą się prawami, których do końca nie znamy, ale widzimy i odczuwamy ich skutki.

Wobec tego ważny jest skład zespołu-platformy oraz postać lidera, którego rolą jest nie tylko inspirowanie i zespalandanie działalności swoich współpracowników⁴⁾. Lidera zespół wybiera sam, kierując się jego walorami merytorycznymi, ale także umiejętnością generowania energii twórczej, pasją, stawianiem wyzwań itp. Zespoły-platformy wdrożeniowe będą najlepiej działać, gdy w swoim gronie skupiają osoby o obu rodzajach kreatywności, tak aby zespół miał szerokie horyzonty myślowe i jednocześnie „twardo chodził po ziemi”. Zwiększa to jego elastyczność i podatność na przystosowywanie się do zmieniającej się rzeczywistości. Siła kreatywności kolektywnej zawarta w polu oddziaływania zespołu-platformy tkwi nie tylko w ilościowym nabywaniu wiedzy koncepcyjno-doświadczałnej, ale także w jakościowej przemianie sposobu jej integrowania, wykorzystywania i nabierania zaufania do siebie i uczestników zespołu. A im bardziej ufamy sobie, tym bardziej jesteśmy kreatywni i zwiększamy szanse odniesienia sukcesu wdrożeniowego. Wewnętrzny stan kreatywności zespołu określa więc proces jednoczący twórcze myślenie i działanie na potrzeby wdrożeniowe, podczas którego czerpiemy zintegrowaną wiedzę teoretyczną i praktyczną oraz energię z kreatywnego zaangażowania pracowników zespołu⁵⁾.

Eksplzja kreatywności wdrożeniowej w zespołach-platformach, we wspólnej „przestrzeni problemowej”, wywołuje rezonans we wszystkich kierunkach: zarówno w obszarze zespołu, jak również w całej organizacji, którego jest częścią. Właśnie kreatywna organizacja w sposób naturalny formuje się wokół zespołów-platform, które są podstawową formą organizacji opartej na zespołach, sprzyjającej wzrostowi zbiorowej kreatywności, efektywnemu wykorzystywaniu wiedzy itp. Nie czeka się w nich na okazjonalne natchnienia, lecz kreatywność jest obecna i wpleciona we wszystkie procesy funkcjonowania takiej organizacji. Oczywiście zespoły są niejako w ciągłym ruchu, gdyż jedne się powołuje, a inne rozwiązuje. Dlatego nawet kreatyw-

na organizacja nie może być złożona tylko z tego typu zespołów, które automatycznie muszą funkcjonować w otoczeniu zespołów i środowisku w mniejszym stopniu nastawionym na kreatywność. Wówczas niezbędne jest zbudowanie otwartej struktury organizacyjnej, w której zmienność i eksperymentowanie przeplata się harmonijnie z klasycznymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zatem kreatywna organizacja uwzględniać będzie komponenty struktury hiper tekstowej, uczącej się, procesowej i zespołowej [3].

Czy tylko kreatywna organizacja ma szansę na naturalne i płynne wdrożenia? Wydaje się, że doskonalenie struktury i funkcjonowania tradycyjnych przedsiębiorstw pozwoli na ustawiczne wprowadzanie kreatywności poprzez zespoły-platformy i wypuklenie procesów innowacyjnych oraz osiągnięcie sukcesów wdrożeniowych. Oparcie się w większym zakresie na zespołach integrujących rozproszonych pracowników o różnych specjalnościach i walorach kreatywnego myślenia i działania stwarzać będzie warunki tworzenia zespołów opracowujących nowe koncepcje, aż po ich wdrożenie.

dr hab. inż. Marek Brzeziński
profesor Politechniki Lubelskiej
Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa

PRZYPISY

- ¹⁾ Nauka organizacji i zarządzania była na początku tworzona przez praktyków i dopiero z upływem lat następowało coraz większe rozwarstwienie problemów teoretycznych i praktycznych.
- ²⁾ „Wizja bez działania to mrzonki, działanie bez wizji to koszmar” – przysłowie japońskie.
- ³⁾ Dla innowacji technicznych opracowane zostały teoretyczne podstawy ich wdrażania [2]. W przypadku innowacji organizacyjnych problematyka wdrożeń jest uwzględniana w odniesieniu do konkretnej metody wprowadzania zmian. Niewątpliwie potrzebne jest również opracowanie teoretycznych i metodologicznych podstaw ich wdrażania.
- ⁴⁾ „Pierwszym i największym zadaniem lidera zespołu jest gromadzenie energii w sobie po to, by móc ją rozdzielać pomiędzy tych, którzy go otaczają” – P.F. DRUCKER.
- ⁵⁾ „Swobodny przepływ idei i uczuć jest niezbędny dla kreatywności zespołów, dla odkrywania nowych rozwiązań, jakich nie odkryłby żaden pojedynczy człowiek działając samodzielnie” – P. SENGE.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALDER H., *CQ Boost Your Creative Intelligence*, Kogan Page Ltd., London 2003.
- [2] BRZEZIŃSKI M., *Podstawy metodyczne projektowania rozruchu nowej produkcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [3] BRZEZIŃSKI M., *Inżynieria kreatywnej organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 8.
- [4] KELLEY T., *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej*, MT Biznes, Warszawa 2003.
- [5] PROCTOR T., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, GWP, Gdańsk 2003.
- [6] SUTTON R.I., *Niekonwencjonalne zasady zarządzania kreatywnością*, „Harvard Business Review Polska”, Maj 2003.
- [7] WEST M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Zmiany organizacyjne przedsiębiorstw produkcyjnych jako efekt globalizacji na przykładzie Polski

Dorota Szymańska

Wprowadzenie

W ostatnich latach globalizacja stała się bardzo popularnym tematem różnych rozpraw. Literatura nie podaje jednoznacznej definicji tego pojęcia, nawet w ramach tej samej dziedziny naukowej. Na potrzeby niniejszego artykułu została przyjęta definicja, która ujmuje globalizację¹⁾ jako integrację działalności biznesowych w firmie, niezależnie od granic geograficznych i organizacyjnych [Reilly, 1993].

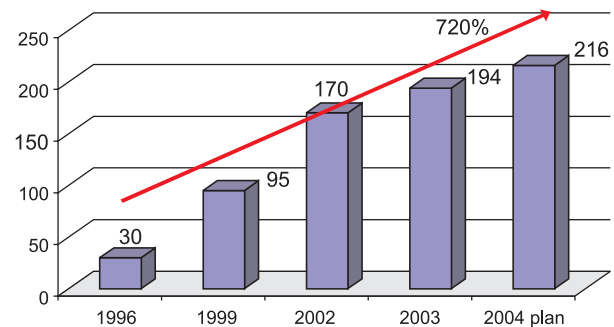
Globalizacja przedsiębiorstwa zachodzi głównie w wyniku konsolidacji lub akwizycji. Procesy globalizacyjne²⁾ zachodziły najczęściej w krajach wysoko rozwiniętych, tj. krajach Europy Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. W wyniku nasycenia rynku i przejścia do fazy rynku dojrzałego w krajach macierzystych i krajach dotychczasowej ekspansji firmy globalne poszukują nowych rynków zbytu. Zmiany zachodzące w Europie Wschodniej i krajach azjatyckich umożliwiają poszerzenie działalności na tych rynkach. Przykładem państwa, gdzie nowa sytuacja polityczno-gospodarcza (upadek komunizmu) umożliwiła rozwój procesów globalizacyjnych, jest Polska. Szczególnym przypadkiem jest rozwój inwestycji firm z kapitałem zagranicznym w nowoczesne sieci dystrybucji, jakimi są sieci hipermarketów³⁾.

Niniejsze opracowanie rozważa wpływ procesów globalizacyjnych zachodzących w sieciach hipermarketów na sposób prowadzenia działalności przez globalne przedsiębiorstwa produkcyjne. Celem pracy jest wskazanie tendencji przyszłych zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Rozwój sieci hipermarketów na terenie Polski

Na przestrzeni ostatnich 8 lat liczba hipermarketów w Polsce wzrosła o 720%. W 2003 roku tylko trzy sieci hipermarketów należały do firm z kapitałem polskim [Bogucka, 2003.09.01]. Prognozy na przyszłe lata zapowiadają, że rozwój hipermarketów wchodzi w fazę rynku dojrzałego i nie oczekuje się wzrostu liczby sklepów tego typu. Badania przeprowadzone na zlecenie Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji określają granicę nasycenia rynku sieciami hipermarketowymi na maksymalnie 220 do 250 placówek [Piasecki, 2003]. Jedną z przyczyn zahamowania wzrostu liczby sklepów hipermarketów

jest fakt, że działalność jest opłacalna tylko w przypadku, gdy sieć hipermarketów jest zlokalizowana w pobliżu miejscowości o liczbie mieszkańców przekraczającej 100 tysięcy [Piasecki, 2003].



Wykres 1. Liczba hipermarketów w Polsce 1996–2004

Źródło: opracowano na podstawie GfK Polonia, „Gazeta Prawna” 1.09.2003.

Z badań przeprowadzonych przez CAL Company Assistance [Augustynowicz, 2002.03.28] wynika, że 57% budżetów domowych przeznaczanych na miesięczne zakupy jest wydawana w sieciach hipermarketów, supermarketach i sklepach dyskontowych, z czego 50% jest wydawana w hipermarketach. Hipermarkety przyciągają klientów cenami średnio o 15% niższymi niż w sklepach tradycyjnych [Augustynowicz, 2002.04.17], promocjami oraz szerokim asortymentem.

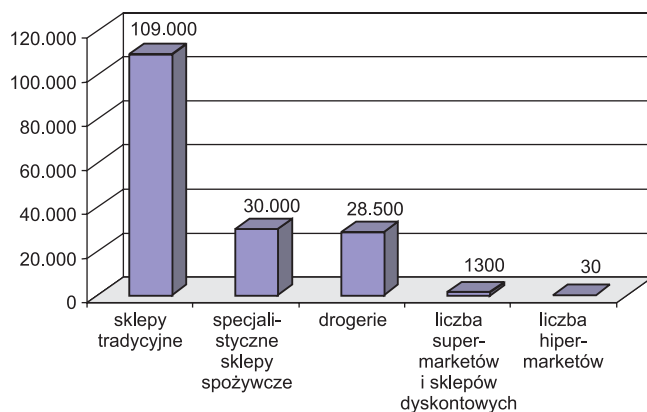
W ostatnich latach na rynku polskim w sieciach hipermarketów i sklepach dyskontowych pojawiły się towary sprzedawane pod marką własną sieci (*Private Label*). Produkty te są sprzedawane po znacznie niższej cenie niż produkty markowe producentów. Obniżenie ceny nierzadko wiąże się z obniżeniem jakości. Szacuje się, że pod koniec 2001 roku towary sprzedawane pod marką własną sieci hipermarketów stanowiły 20% sprzedawanych dóbr, natomiast prognozuje się, że liczba artykułów *Private Label* wzrośnie w najbliższym czasie do jednej trzeciej sprzedawanych towarów [Wasilewska-Węgrzyn, 2002]. Produkty sprzedawane pod marką własną hipermarketów wytwarzane są przeważnie przez firmy o nierozpoznawalnej

marce własnej producenta. Sprzedaż własnych artykułów dla powyższych producentów pod *Private Label* jest szansą na podniesienie swojej konkurencyjności na rynku. Wiąże się ona także ze zwolnieniem wytwórcy z dodatkowych opłat marketingowych; w zamian za obniżenie kosztów marketingowych sieć hipermarketów dokonuje transakcji zakupu po bardzo niskiej cenie, często graniczącej z minimalną granicą opłacalności transakcji dla producenta. W efekcie wymuszanie na producencie obniżki ceny niesie ze sobą pogorszenie jakości oferowanego produktu. Globalne firmy produkcyjne posiadające własną, rozpoznawalną markę i oferujące sprzedaż globalnych produktów⁴⁾ rzadko decydują się na produkcję towarów sprzedawanych później w sieciach pod marką własną hipermarketów, gdyż długoterminowo stanowi to zagrożenie dla ich własnych marek.

Charakterystyka zmian działających w Polsce globalnych firm produkcyjnych

Zmiana na rynku sieci hipermarketów bezpośrednio wpływa na działalność firm produkcyjnych. Wraz ze wzrostem hipermarketów obserwuje się wzrost inwestycji firm z kapitałem zagranicznym w przedsiębiorstwa produkcyjne. Na początku lat 90. wchodzące na rynek globalne firmy produkcyjne⁵⁾ zdobywały rynek w głównej mierze przez akwizycję firm lokalnych, w których wprowadzały własną politykę, strategię, misję i wizję. Z uwagi na fakt, że rynek był zdominowany przez sklepy tradycyjne, firmy musiały posiadać dużą sieć handlowców umożliwiającą dotarcie do jak największej liczby konsumentów. Ze względu na duże rozproszenie rynku koszty operacyjne, jak i administracyjne były wysokie. Taki poziom kosztów był następstwem zatrudniania dużej liczby pracowników potrzebnych do prowadzenia działalności przedsiębiorstwa. Firmy charakteryzowały się rozbudowanymi działami sprzedaży, księgowości, obsługi klienta, administracją wynikającymi z konieczności współpracy z wieloma kontrahentami, co w efekcie wiązało się z dużą liczbą zamówień, faktur, rozdrobnieniem dostaw, a także z utrudnioną koordynacją działań itd.

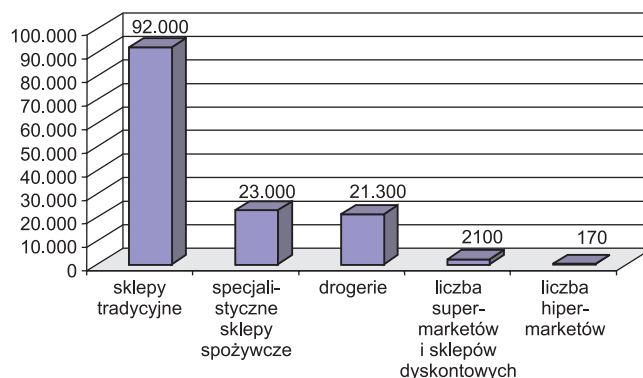
Na przestrzeni lat 1996–2002 widoczne były tendencje regresywne liczby sklepów tradycyjnych, dro-



Wykres 2. Podział rynku w 1996 roku

Źródło: opracowano na podstawie danych wg instytutu GfK opublikowanych podczas Forum „Dystrybucja 2003”.

gerii, sklepów specjalistycznych spożywczych i równoczesny wzrost liczby supermarketów, hipermarketów i sklepów dyskontowych. Pomimo znacznie mniejszej liczby sklepów typu hipermarkety, supermarkety i sklepy dyskontowych wartość sprzedaży w wyżej wymienionych kanałach dystrybucji stanowiła 40% ogólnej wartości sprzedaży detalicznej [Augustynowicz, 2002.10.02].



Wykres 3. Podział rynku w 2002 roku

Źródło: opracowano na podstawie danych wg instytutu GfK opublikowanych podczas Forum „Dystrybucja 2003”.

Obecnie globalne przedsiębiorstwa produkcyjne są w większej mierze zainteresowane kooperacją z hipermarketami. Sieci hipermarketów prowadzą bardzo twarde negocjacje, domagają się wielu bonusów, rabatów, długich terminów płatności, udziału w specjalnych promocjach sezonowych, jak również w promocjach związanych z wewnętrznymi świętami firm, na przykład kolejny rok otwarcia itp. Pomimo tak wygórowanych warunków kooperacji, globalne firmy produkcyjne decydują się na podjęcie współpracy, gdyż hipermarkety zapewniają duży wolumen sprzedaży głównie jednorodnych towarów, stałość zamówień, spadek kosztów operacyjnych wynikający z obniżenia kosztów logistycznych jako efekt mniejszej liczby dostaw, jak również bezpośrednich dostaw do centrów magazynowych hipermarketów, mniejszych kosztów administracyjnych, zmniejszenia liczby handlowców i zastąpienia ich przez tańszych pracowników typu *merchandise*, odpowiadających za ułożenie towarów na półkach i pomocy w składaniu zamówień.

Tendencje przyszłych zmian organizacyjnych globalnych przedsiębiorstw produkcyjnych

Powyżej opisane zmiany będą w bezpośredni sposób wpływać na organizację⁶⁾ globalnych firm produkcyjnych. Wskutek intensyfikacji znaczenia hipermarketów w sprzedaży detalicznej globalne przedsiębiorstwa produkcyjne mogą wykorzystać strukturę globalną w celu zwiększenia konkurencyjności na rynku. Globalne sieci hipermarketów są jeszcze rzadkością, natomiast obserwuje się wzrost liczby sieci regionalnych (np. europejskich, azjatyckich) [Yip, 2004]. W ostatnich latach sieci hipermarketów preferują negocjowanie jednego kontraktu obowiązującego w większości krajów, gdzie prowadzą działalność gospodarczą. W efekcie w nadchodzących latach na-

leży spodziewać się zmiany organizacji działów firm produkcyjnych, zmierzającej do centralizacji na poziomie regionalnym lub globalnym. Zmiany mogą dotyczyć organizacji działów sprzedaży, marketingu, badań i rozwoju, a także administracyjnych. Częściowo jest to związane z rozwojem marek własnych hipermarketów. W przypadku marek własnych hipermarketów najistotniejszą cechą produktu jest cena oferowana przez producenta, dlatego obserwuje się szybki wzrost zakupów towarów pod własną marką na wirtualnych rynkach internetowych⁷⁾. W tym przypadku rola scentralizowanego marketingu ograniczy się do zaferowania produktu spełniającego standardy prawne, przy najniższych kosztach produkcji. Scentralizowany marketing oraz dział badań i rozwoju będzie koncentrować się na rozwoju głównych, globalnych marek firm, które wciąż będą głównym źródłem przychodów firm. Zmiany będą zauważalne także w działach administracyjnych, np. w księgowości wskutek zmniejszonej liczby faktur i scentralizowanych zamówień. Wykorzystanie nowoczesnych systemów zintegrowanych oraz użycie technologii elektronicznej wymiany informacji (na przykład EDI⁸⁾) umożliwią scentralizowanie tych działów na poziomie regionalnym lub globalnym.

Zakończenie

Rynek sieci hipermarketów zbliża się do fazy dojrzałej. Oznacza to, że sieci handlowe będą dążyć do zwiększenia swojej konkurencyjności przez akwizycje innych sieci, jak również przez obniżenie kosztów prowadzenia działalności. W tym przypadku coraz częściej sieci hipermarketów będą wymagały od firm produkcyjnych ponoszenia dodatkowych obciążeń, np. kosztów marketingowych. Sytuacja ta nierzadko będzie zmuszała producentów do podpisywania kontraktów na granicy opłacalności. Aby działalność nadal była rentowna, firmy produkcyjne będą musiały adaptować się do nowej sytuacji rynkowej. Jedną z szans redukcji kosztów działalności globalnych firm produkcyjnych jest centralizacja wielu funkcji przedsiębiorstwa, wykonywanych dotychczas w dużej mierze przez pracowników lokalnych danego państwa. Wyżej opisane zmiany w przedsiębiorstwach produkcyjnych będą zachodzić na przestrzeni kilku następnych lat.

Dorota Szymańska

Studia doktoranckie, Wydział Zarządzania,
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

PRZYPISY

- 1) Globalizację można również zdefiniować jako:
 - zdolność traktowania świata jako jednego rynku, na którym ścierają się różne systemy kultury sprzedaży [TICHY, 1993]
 - zbiorową zdolność do różnicowania i integrowania pięciu konkurencyjnych przewag – zasobów, informacji, procesów, produktów i rynków, pomiędzy co najmniej dwoma krajami za pomocą struktur, które są zarządzane łącznie, bez uwzględnienia geograficznych ograniczeń [WEICK, 1993]
 - traktowanie świata jak jednego rynku [RYMARCZYK, 1996].
- 2) Geneza procesów globalizacji szeroko została opisana w [GORYNIA, OWCZARZAK, 2004].
- 3) CAL Assistance definiuje hipermarkety jako sklepy o powierzchni powyżej 2500 m², supermarkety sklepy powyżej 300 m², sklepy duże o powierzchni między 100 do 300 m², sklepy średnie od 40 do 100 m², sklepy małe poniżej 40 m² [Augustynowicz, 2002.03.28].
- 4) Szerzej temat produktów globalnych poruszany jest w [YIP, 2004].

5) Firma globalna to taka, która sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym [SCHROEDER, 1993].

„Globalna firma to taka, która sprzedaje globalnie, posiada marki produktów i prowadzi działalność operacyjną w różnych krajach” [WHITWAM, July–August 1985].

Cechy przedsiębiorstwa globalnego: ● funkcjonuje na trzech głównych rynkach: europejskim, amerykańskim, azjatyckim, ● posiada strategię globalną, ● buduje potencjał produkcyjny, który tworzy sieć produkcyjną, ● posiada i wykorzystuje kluczowe zasoby czynników produkcji kierując się perspektywą globalną, ● dysponuje infrastrukturą informatyczną dostosowaną do działalności w skali globalnej, ● podejmuje decyzje menedżerskie z perspektywy globalnej, ● tworzy nowe struktury organizacyjne, mechanizmy koordynacji i integracji elementów tej struktury, dostosowane do różnic kulturowych i politycznych na rynkach, na których działa [KASIEWICZ, 2003].

6) Elementy organizacji przedsiębiorstwa globalnego: ● procesy zarządzania ● struktura organizacyjna ● ludzie ● kultura organizacji, a więc układ zależności hierarchicznych i decyzji, planowanie, systemy informacyjne, kadra zarządcza i personel, wartości i zasady warunkujące zachowanie w przedsiębiorstwie globalnym [GIERSZEWSKA G., WAWRZYŃIAK B., 2001].

7) Mowa tutaj o strukturach typu *virtual marketplaces*, które umożliwiają zawieranie transakcji handlowych związanych z rzeczywistymi dobrami na rynkach wirtualnych. Przykładem produktu wykorzystującego struktury *virtual marketplaces* jest mySAP.com.

8) Electronic Document Interchange.

9) Firma międzynarodowa to firma produkująca i/albo dystrybuująca produkty i/albo usługi przez granice państwowe [RUGMAN, 2003].

BIBLIOGRAFIA

- [1] AUGUSTYNOWICZ S. [2002.03.28], *Handel 2001*, „Supermarket News”.
- [2] AUGUSTYNOWICZ S. [2002.04.17], *Badania rynku*, „Supermarket News”.
- [3] AUGUSTYNOWICZ S. [2002.10.02], *Polski pejzaż detaliczny*, „Supermarket News”.
- [4] BOGUCKA D. [2003.09.01], *Ekspansja hipermarketów*, „Gazeta Prawna”.
- [5] CZERMIŃSKI A. [2001], *Zarządzanie organizacjami*, Toruń, Dom Organizatora.
- [6] GIERSZEWSKA G., WAWRZYŃIAK B. [2001], *Globalne wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Warszawa, Poltext.
- [7] GORYNIA M., OWCZARZAK R. [2004], *Podstawy teorii internalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 1–2.
- [8] KASIEWICZ S. [2003], *Globalizacja przedsiębiorstw – polskie dylematy*, Warszawa, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej.
- [9] PIASECKI J. [2003], *Nadchodzi czas dyskontów*, „Gazeta Prawna”.
- [10] REILLY R. [1993], *Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organisation*, New York, J. Wiley and Sons, Inc.
- [11] RUGMAN A. [2003], *Globalization and the Regional Multinationals-EIBA*.
- [12] RYMARCZYK J. [1996], *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE.
- [13] SCHROEDER R.G. [1993], *Operation Management. Decisions Making the Operations Function*, Fourth Edition, Mc Graw – Hill, Inc.
- [14] TICHY N. M. [1993], *Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organisation*, New York, J. Wiley and Sons, Inc.
- [15] WASILEWSKA-WEGRZYN M. [15–17.11.2002], *Zwyczajna marka bez marki*, „Gazeta Prawna”.
- [16] WEICK K. E. [1993], *Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organisation*, New York, J. Wiley and Sons, Inc.
- [17] WHITWAM D. [July–August 1985], *Right Way to Go Global: an Interview with Whirlpool COO David Whitwam*, „Harvard Business Review”.
- [18] YIP G. [2004], *Strategia globalna*, Warszawa, PWE.

Jakość usług w administracji samorządowej

Bożena Gajdzik

Problematyka jakości usług świadczonych przez urzędy gmin w Polsce dopiero niedawno wzbudziła zainteresowanie polskich badaczy. Jednostki samorządowe stały się samodzielnymi ośrodkami próbującymi zastosować zasady i reguły rynku. Nowe podejście do funkcjonowania urzędów gmin zakłada, że placówki adresują swoje usługi do konkretnych nabywców, których potrzeby i oczekiwania są zidentyfikowane. Zatem urzędy gmin powinny być ukierunkowane na podnoszenie jakości świadczonych usług.

Celem niniejszego opracowania jest podjęcie próby zdefiniowania jakości usług w administracji samorządowej – szczebla gminy oraz przedstawienie czynników określających tę kategorię. Analizę przeprowadzono na podstawie studiów literaturowych i wyników przeprowadzonych badań bezpośrednich (badaniami objęto wybrane gminy województwa śląskiego, wykorzystując technikę ankiety).

Analizę problematyki jakości usług świadczonych przez urzędy gmin należy rozpocząć od przytoczenia definicji usługi i określenia specyfiki usług świadczonych przez urząd gminy.

Ph. Kotler określa usługę jako dobrowolne działanie, jakie jedna strona może zaoferować innej. Jest ono nienamagalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności; jej produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym¹⁾. Dopełnieniem tej definicji jest wskazanie istotnych cech usług, takich jak²⁾:

- niematerialność – większość usług nie jest związana z wytwarzaniem dóbr materialnych;
- nierozdzielność – sprzedaż, produkcja i konsumpcja odbywają się zazwyczaj w tym samym czasie;
- nietrwałość – usługi nie można magazynować, przechowywać i transportować;
- zmienność i różnorodność – związana jest z osobą, jednostką wykonującą usługę oraz miejscem jej wykonywania; ta sama usługa może być wykonana lub odebrana za każdym razem inaczej, w zależności od cech pracownika, który ją świadczy, jak i psychiki usługobiorcy;
- kwalifikacja kadr – wykonanie usługi w dużej mierze uzależnione jest od kwalifikacji osoby świadczącej usługę;
- udział konsumenta w procesie świadczenia usługi – konsument jest częścią produktu;
- niestała jakość usług – jakość wykonywanych usług nieustannie się zmienia, w zależności od tego kto, gdzie i kiedy je wykonuje. Cecha ta powoduje, że występują problemy w standaryzacji usług.

Urząd gminy jako organizacja *non-profit* świadczy usługi bezpłatnie lub częściowo odpłatnie (zakup znaczków skarbowych). Usługi świadczone przez urząd gminy mają swoją specyfikę, są bowiem świadczone w ramach zadań z zakresu administracji publicznej.

Pojęcie „administracja publiczna” jest używane do oznaczenia struktury organizacyjnej, jak i w odniesieniu do wykonywania określonego rodzaju działalności w państwie³⁾. Organami administracji publicznej są urzędy centralne i terenowe (administracja samorządowa). Administracja samorządowa na szczeblu gminy wykonuje swoje zadania przy pomocy urzędu gminy. Urząd gminy świadczy usługi określane mianem usług administracyjnych, do których zalicza się wydawanie pozwoleń, zaświadczeń, koncesji, udzielenia ulgi itp. W przypadku usług administracyjnych klient nie posiada swobody wyboru podmiotu świadczącego usługi. Mieszkańcy są zobowiązani do korzystania z usług urzędu właściwego im według miejsca zamieszkania, a szczególnie zasady ich wykonywania określa zbiór przepisów zawartych w kodeksie postępowania administracyjnego.

Klienci zwracają się do urzędu gminy z różnymi sprawami. Poszczególne sprawy klientów urzędu gmin mogą powstać z dnia na dzień (wydanie dowodu tożsamości) lub tworzyć się latami (zmiana imienia dziecka), może być wynikiem naturalnych zdarzeń (śmierć członka rodziny) lub klęsk żywiołowych (powódź). Powstanie każdej sprawy musi być podyktowane określonymi przesłankami, np. przesłanką wystarczającą do zmiany imienia jest używanie w stosunku do dziecka innego imienia niż nadanego po narodzeniu, a dziecko w kręgu znajomych znane jest pod tym drugim imieniem, w końcu nawet korespondencja przychodzi na to imię inne, niż to w akcie urodzenia. Są sprawy, w których istnieje potrzeba wszczęcia postępowania administracyjnego zakończonego decyzją administracyjną, jak i sprawy, w których urzędnicy dokonują określonych czynności administracyjnych, np. rejestracja samochodu, wydanie dowodu tożsamości. Ponadto występują również sprawy, które muszą być od razu wykonywane z mocy prawa, a nawet może być zastosowany przymus w celu ich dopełnienia.

Sprawa, z którą zwraca się klient do urzędu gminy powinna być rozpatrywana „niezwłocznie”⁴⁾, z wyjątkiem sprawy wymagającej wszczęcia postępowania wyjaśniającego. „Załatwienie sprawy wymagającej postępowania wyjaśniającego powinno nastąpić nie póź-

niej niż w ciągu miesiąca, a sprawy szczególnie skomplikowanej – nie później niż w ciągu dwóch miesięcy od dnia wszczęcia postępowania⁷⁵⁾.

W prawie administracyjnym nie obowiązuje zasada, że niezajomość prawa szkodzi, wręcz odwrotnie – w postępowaniu administracyjnym istnieje obowiązek udzielania stronom postępowania pełnej i wyczerpującej informacji prawnej.

Rozpatrując poszczególne sprawy klientów, urząd gminy działa według określonych procedur, których rodzaj i stopień szczegółowości prawnego unormowania zależy od zadania, które podlega urzędowi. Pojęcie procedury rozumiane jest jako „każde powtarzające się, stale jednakowe, rutynowe działanie organu administracyjnego w tych samych sprawach obejmujące następujące po sobie czynności. To przestrzeganie wielu formalności w celu zapewnienia prawidłowości działania⁷⁶⁾. Pewne procedury unormowane są w kodeksie postępowania administracyjnego, inne urząd opracowuje w zależności od potrzeb.

Wykonawcą usług w urzędzie są pracownicy placówki – pracownicy samorządowi, urzędnicy. Decyzje administracyjne wydają: prezydent, burmistrz, wójt gminy. Uprawnienia takie mogą uzyskać również ich zastępcy oraz inni kierownicy poszczególnych komórek. Pracownicy urzędu gromadzą informacje, przygotowują materiały dowodowe, opracowują projekt rozstrzygnięcia sprawy, rejestrują, przyjmują wnioski, udzielają informacji i wykonują inne czynności materialno-techniczne⁷⁷⁾.

Pracowników urzędu gminy można podzielić na tych, którzy mają bezpośredni, częsty, regularny kontakt z klientem i na tych, którzy nie mają kontaktu z klientem lub mają go bardzo rzadko. Do grupy pierwszej zalicza się między innymi pracowników: biur obsługi interesanta, kas, biur meldunkowych, komórek wydających koncesje, pozwolenia, pracowników sekretariatów. W grupie drugiej znajdują się pracownicy biura prawnego, komórek planowania, rozliczeń finansowych itp. Przyjmując nazewnictwo stosowane w literaturze przedmiotu, pracowników pierwszej grupy można określić mianem „łączników”, a pracowników grupy drugiej – „pracowników sfery oddziaływania”. Urząd gminy zatrudnia również osoby, które wykonują zadania zapewniające prawidłowe funkcjonowanie urzędu. Do grupy tej należą magazynierzy, kierowcy, telefonistki, sprzątaczkę i inni pracownicy zaopieczni gospodarczego. Pracowników tej grupy określa się mianem „personelu pomocniczego⁷⁸⁾”.

Poszczególne grupy pracowników urzędu gminy w mniejszym lub większym stopniu kształtują proces obsługi klienta. W literaturze przedmiotu istnieje bardzo wiele definicji obsługi klienta. Oto kilka z nich⁹⁾:

- obsługa klienta to niezawodne dostarczanie klientom usług w uzgodnionym czasie i miejscu, stosownie do ich oczekiwań;
- obsługa klienta to zespół działań wszystkich sfer podmiotu gospodarczego uczestniczących w dostarczaniu dóbr i usług w sposób zgodny z oczekiwaniami klienta i zapewniający realizację celów firmy;
- obsługa klienta obejmuje wszystkie czynności niezbędne do przyjęcia zamówienia klienta, wytworzenia i dostarczenia przedmiotu zamówienia, a także działania zmierzające do naprawy błędów popełnionych na którymkolwiek etapie realizacji usługi.

Na podstawie przedstawionych wariantów definicji, uwzględniając specyfikę usług w administracji samorządowej przyjęto, że obsługa klienta w urzędzie gminy to zespół, ciąg, łańcuch kolejnych działań podejmowanych przez urząd w ramach przyznanych mu kompetencji (uprawnień), mających umocowanie w ściśle określonych prawnych formach działania administracji publicznej niezbędnych do rozpatrzenia i zakończenia sprawy, z jaką klient zwraca się do urzędu, w sposób, który zapewni wykonywanym usługom odpowiednią jakość. Badania ujawniły, że klienci urzędu oczekują szybkiej, fachowej, kompleksowej, sprawnej obsługi, realizowanej zgodnie z zasadą „minimum biurokracji, a maksimum uprzejmości”.

Jakość usług (*service quality*) to „zdolność zaspokajania wymagań klientów usług dzięki cechom, jakie ma usługa¹⁰⁾. Klient wydaje opinię o jakości usługi nie tylko na podstawie jakości technicznej (materialne środki świadczenia usługi), lecz również na podstawie jakości funkcjonalnej (zachowanie personelu, jego komunikatywność, uzdolnienia)¹¹⁾.

Norma ISO 8402 określa jakość jako „ogół właściwości obiektu wiążącego się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych”. Jakość jest elementem sterowania całą organizacją w procesie realizacji celów przyjętych w polityce jakości.

Jakość jest definiowana przez przyzmat zaspokojenia potrzeb klientów. Klient jest końcowym i ostatecznym weryfikatorem jakości usług. Zadowolenie klienta (*customer satisfaction*) jest najważniejszym czynnikiem usług¹²⁾.

Jakość usług świadczonych przez urzędy gmin jest kształtowana przez wiele czynników, a do podstawowych zalicza się m.in.¹³⁾:

- elementy materialne – pomieszczenia i urządzenia, sprzęt i wygląd personelu,
- solidność – świadczenie danej usługi w sposób niezawodny, dokładny i konsekwentny,
- szybkość reakcji – świadczenie usługi terminowo i chęć pomagania klientom,
- pewność siebie – wiedza i kwalifikacje pracowników, ich uprzejmość, zdolność tworzenia atmosfery zaufania i pewności,
- empatia – wyraża się w trosce o klienta i indywidualnym podejściu do każdego klienta,
- organizacja i efektywność pracy,
- wizerunek i kultura organizacji.

Ta różnorodność czynników powoduje, że można mówić o kilku podstawowych wymiarach jakości: o wymiarze technicznym, interpersonalnym, organizacyjnym oraz o wizerunku placówki. Wymiar techniczny dotyczy takich aspektów, jak wykorzystywanie najnowszych osiągnięć technicznych w sposobie załatwienia danej sprawy (wniosku) klienta. Wymiar interpersonalny określany jest przez relacje między pracownikami urzędu gminy a klientem oczekującym świadczenia usługi. Wymiar organizacyjny to dostosowanie struktury organizacyjnej urzędu, zakresu czynności i zadań poszczególnych pracowników do oczekiwań klientów, to także przejrzystość procedur. Wymiar wizerunku odnosi się do wystroju urzędu, kolorystyki placówki itp.

Istotną rolę w administracji samorządowej odgrywa czynnik ludzki. Pracownicy urzędu, niezależnie od tego, czy uczestniczą w złożonym postępowaniu ad-

ministracyjnym, czy wykonują proste czynności, czy tylko udzielają informacji, mają największy kontakt z klientem. Jakość usług w dużym stopniu zależy od właściwego doboru, przeszkolenia, motywacji i kierowania ludźmi. W procesie doskonalenia jakości usług pracownicy samorządowi uczestniczą w kursach i szkoleniach z zakresu zarządzania jakością. Kursy o tematyce: wdrażanie systemów jakości w urzędach gmin, sposoby i zasady przeprowadzania audytu wewnętrznego, zarządzanie jakością usług w administracji publicznej, doskonalenie systemu zarządzania jakością w urzędzie, należą do najbardziej popularnych na przestrzeni dwóch ostatnich lat w badanych gminach.

W usługach w administracji samorządowej podkreśla się także znaczenie terminowości świadczonych usług. Urzędy gmin, w procesie zapewnienia jakości, określają krótsze niż wynikające z kodeksu postępowania administracyjnego terminy wykonania dla poszczególnych czynności i traktują je jako wskaźnik efektywności pracy poszczególnych wydziałów i referatów (sprawy proste są załatwiane od razu, inne w terminie od 7 do 14 dni).

Stworzenie urzędu nastawionego na jakość wymaga wewnętrznych zmian organizacyjnych. Na przestrzeni ostatnich kilku lat w urzędach gmin wydzielono m.in. biura obsługi interesantów (Bytom, Gliwice, Zabrze, Sosnowiec, Ruda Śląska), biura informacyjne (Będzin, Dąbrowa Górnicza, Jaworzno, Świętochłowice, Ruda Śląska), komórki kontroli wewnętrznej (Bytom, Sosnowiec), komórki do spraw integracji europejskiej (Bytom). Ponadto w urzędach funkcjonują specjalne stanowiska umożliwiające obsługę osób niepełnosprawnych.

W procesie podnoszenia jakości usług usprawniono także komunikację wewnętrzną, opartą na komputerowych systemach przekazu i gromadzenia informacji. Dodatkowym ułatwieniem dla klientów jest łatwa dostępność druków znajdujących się na stronach internetowych gmin. W niektórych urzędach planuje się stworzenie systemu wysyłania wypełnionych formularzy za pomocą internetu; takie systemy przekazu wdraża się w Rudzie Śląskiej i Krakowie.

Uwzględniając potrzeby klientów wydłużono i zmieniono godziny urzędowania, wyznaczając jeden dzień w tygodniu, w którym urzędy są czynne np. do godziny 17.00 (w pozostałe dni tygodnia urzędy najczęściej przyjmują klientów od 7.30 do 15.30).

W ostatnich latach coraz więcej urzędów gmin wdraża systemy zapewnienia jakości. Do prekursorów należą: Urząd Miasta w Dzierżonowie (14 stycznia 2000 r. – certyfikat ISO:9002), Urząd Miasta w Kwidzynie, który w maju 2000 uzyskał certyfikat jakości ISO 9001. W województwie śląskim pierwsze systemy zapewnienia jakości oparte na normie ISO 9001 stworzyły: Urząd Miasta Gliwice (certyfikacja odbyła się 12 października 2000 roku), Urząd Miasta w Bielsku Białej (wrzesień 2000 r.) i Urząd Miasta Rybnik (urząd otrzymał certyfikat 26 czerwca 2001 roku). Z roku na rok przybywa urzędów gmin posiadających certyfikaty ISO 9001. Systemy te wiążą się z wdrożeniem nowych procesów, które mają na celu¹⁴⁾:

- sprawdzenie, czy urzędnik pracuje w sposób zapewniający odpowiedni poziom obsługi klientom,
- ciągłe podnoszenie jakości pracy,
- wyeliminowanie marnotrawstwa,

- doskonalenie pracy zespołowej,
- spełnianie oczekiwań klientów.

Reasumując, jakość w opinii badanych to przede wszystkim: wysoki poziom obsługi klienta, sprawna obsługa klienta, dostosowanie urzędu do potrzeb i wymagań klientów, systematyczne działania podejmowane przez urząd gminy w celu sprostanania wymogom klientów, wypracowanie norm jakości, dążenie do doskonałości, realizacja usług według określonego wzorca.

Jakość w administracji samorządowej to umiejętność dostosowania funkcjonowania urzędu gminy do wymagań klienta, to świadczenie usług zgodnie z obowiązującym trybem i terminami określonymi przepisami prawa oraz wewnętrznymi unormowaniami odpowiadającymi zasadom i standardom jakości.

Zagadnienie jakości w administracji samorządowej ma charakter wielowymiarowy. Inaczej jakość usług świadczonych przez urząd będzie postrzegał klient, a inaczej pracownik samorządowy, czy członek zarządu i radni. Dla interesantów najbardziej widoczną zmianą w funkcjonowaniu magistratu nie jest samo wcielanie nowego systemu jakości, lecz stworzenie nowego systemu pracy, dzięki któremu klient będzie szybciej i sprawniej obsługiwany.

dr Bożena Gajdzik
Wydział Zarządzania

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PRZYPISY

- 1) P. KOTLER, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 426.
- 2) B. IWANKIEWICZ-RAK, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE, Wrocław 1997, s. 74, *Marketing usług*, pod red. A. STYS, AE, Wrocław 1996, s. 13–23.
- 3) J. BORKOWSKI, *Moja sprawa w urzędzie*, Zachodnie Centrum Organizacji, Łódź–Zielona Góra 1998, s. 9.
- 4) K.p.a., art. 35, paragraf 1 i 2 k.p.a. rozdział 7, Załatwianie sprawy
- 5) K.p.a., art. 35 paragraf 3 k.p.a., rozdział 7, Załatwianie sprawy
- 6) J. BORKOWSKI, *Moja sprawa w urzędzie*, Zachodnie Centrum Organizacji, Łódź–Zielona Góra 1998, s. 16.
- 7) Szerzej w: J. BORKOWSKI, *Moja sprawa w urzędzie*, Zachodnie Centrum Organizacji, Łódź–Zielona Góra 1998, s. 26, Cz. MARTYSZ, *Właściwość organów samorządu terytorialnego w postępowaniu administracyjnym*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2000, s. 220, J. BORKOWSKI, *Decyzja administracyjna*, Zachodnie Centrum Organizacji, Łódź–Zielona Góra 1998.
- 8) Nazewnictwo na podstawie: V.C JUDD, *Differentiation with the 5-th P*, „Industrial Marketing Management”, 1987, vol. 16, s. 241–247.
- 9) A. PAYNE, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 217, na podst. definicji B. J. La LONDE, P.H. ZINSZNER, *Customer Service; Meaning and Measurement*, NCPDM 1976.
- 10) *Leksykon marketingu*, pr. zb. pod red. J. ALTKORNA, T. KRAMERA, PWE, Warszawa 1998, s. 100.
- 11) Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 432.
- 12) Szerzej nt. różnych ujęć jakości [w:] A. HAMROL, W. MANTURA, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa–Poznań 1999, s. 23–31 i rozdz. 3.4, s. 112–119, A. IWASIEWICZ, *Zarządzanie jakością*, PWN, Warszawa–Kraków 1999, rozdz. I, s. 22–30.
- 13) A. PAYNE, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 268, na podstawie L.L. BERRY, A. PARASURAMAN, V.A. ZEITHAML, *The Service-Quality Puzzle*, „Business Horizons”, September–October 1988, s. 37.
- 14) J. BANK, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 60.

Jakość usług hotelarskich w aspekcie techniki zdarzeń krytycznych (*Critical Incident Technique*)

Ewa Wszendybył, Stanisław Borkowski

Wprowadzenie

Dotychczas przeprowadzane badania pokazują, że jakość usług¹⁾, stosunków międzyludzkich²⁾ i ponad wszystko zadowolenie z usługi³⁾ w znacznym stopniu wpływają na wybór usługodawcy i lojalność wobec niego. W związku z tym usługodawcy muszą wiedzieć, czego oczekują od nich klienci. Nawet posiadanie solidnego technicznie systemu działania nie wystarcza obecnie do świadczenia usług wysokiej jakości i zapewniających zadowolenie klienta. Pozytywne kontakty usługowe wymagają od pracowników umiejętności efektywnego komunikowania się z klientem. Jest to szczególnie widoczne w organizacjach charakteryzujących się wysokim stopniem kontaktów z klientem, jakimi są omawiane w pracy przedsiębiorstwa hotelowe. Niektóre przedsiębiorstwa hotelowe, szczególnie te z kapitałem zagranicznym, bądź działające na zasadach umowy franchisingowej, dostarczają swoim pracownikom scenariusze określające sposoby zachowania się w danych sytuacjach.

W dłuższej perspektywie może to być jednak niekorzystne, a wręcz nawet niebezpieczne, gdyż klient będzie postrzegał hotel jako bezosobową i nieelastyczną jednostkę. Dlatego organizacje hotelowe, zarówno polskie, jak i zagraniczne, poprzez organizacje różnych szkoleń zachęcają pracowników wszystkich szczebli do rozszerzania zakresu możliwych reakcji na zachowania klienta.

Jakość a satysfakcja z usług

Doświadczenia z przeprowadzonych dotychczas badań jakości usług i satysfakcji klientów wskazują na ważność dwóch elementów w ich szacowaniu, a mianowicie czynnika ludzkiego i pozaludzkiego. Parasuraman, Zeithaml i Berry definiują jakość usług jako różnicę pomiędzy oczekiwaniami a doświadczeniami klientów w związku ze świadczeniem im tej usługi⁴⁾. Wstępne badania naukowców wyłoniły dziesięć wymiarów jakości usług, po empirycznej ocenie ważności zredukowano wymiary do pięciu niezależnych od siebie: materialny wymiar usługi, niezawodność, reakcja na oczekiwania klienta, fachowość personelu i empatia. Analizując poszczególne wymiary widoczny staje się bezpośredni ich zwią-

zek z wyżej wymienionymi dwoma głównymi elementami usługi.

Jednak dotychczasowe wyniki badań w znacznym stopniu generalizują zarówno czynnik ludzki, jak i pozaludzki w świadczeniu usług, nie specyfikując zdarzeń czy zachowań typowych dla dobrej lub złej usługi. W odróżnieniu od wyżej wymienionych metoda CIT (technika zdarzeń krytycznych) umożliwia identyfikację specyficznych zdarzeń i zachowań w procesie świadczenia usługi, odkrywając jednocześnie powody satysfakcjonujących, jak i niesatysfakcjonujących doświadczeń usługowych.

Procedura *Critical Incident Technique*

Najbardziej odpowiednią metodą uzupełnienia wyników oceny jakości usług przeprowadzonej za pomocą metody Servqual wydaje się być technika zdarzeń krytycznych – CIT. Twórcą tej metody był Flanagan, który opisał i zastosował tę metodę po raz pierwszy w placówkach przemysłowych⁵⁾. Poprzez zbieranie danych ma ona określić, które zdarzenia (np. zachowania, czynności) są szczególnie pomocne lub niestosowne.

W przeciwieństwie do innych metod badawczych CIT na poziomie analizy danych w procedurze używa opowiadań, a nie rozwiązań ilościowych. Poprzez obserwacje lub wywiad analiza CIT zapisuje zdarzenia i zachowania, które zostały zaobserwowane jako sukces lub porażka w osiągnięciu określonego celu. Szczególne opisy zdarzeń i zachowań są identyfikowane jako zajścia krytyczne. Krytyczne zajście jest zajściem podwyższającym lub umniejszającym cel czynności w znacznym stopniu⁶⁾. Zajścia krytyczne można więc zdefiniować w odniesieniu do jakości usług hotelarskich jako specyficzne zdarzenia, zachowania, ich kombinacje lub serie, które są szczególnie satysfakcjonujące lub nie – z perspektywy gości hotelowych.

W badaniach przeprowadzonych w polskich hotelach brano pod uwagę tylko te zdarzenia czy zachowania, które zostały zapamiętane przez gości jako szczególnie satysfakcjonujące lub niesatysfakcjonujące. Zajście było przedmiotem analizy, jeśli spełniało trzy warunki: ● zawierało jakikolwiek związek gościa z hotelem, ● było satysfakcjonujące lub nie z punktu widzenia klienta, ● posiadało wystarczające detale, by

być zwizualizowanym przez respondenta (data, nazwa hotelu). Badania przeprowadzono wśród 250 gości hotelowych. Każdemu respondentowi zadano cztery pytania:

▼ Proszę przypomnieć sobie, kiedy jako gość jakiegokolwiek polskiego hotelu był Pan/Pani szczególnie zadowolony/a lub nie z obsługi?

▼ Kiedy to miało miejsce?

▼ Jakie szczególne warunki doprowadziły do tej sytuacji?

▼ Co spowodowało, że czuł/a Pan/Pani satysfakcję lub jej brak?

Wszystkie odpowiedzi były dokładnie zapisywane, a dodatkowo nagrywane, co ułatwiło w znaczny sposób dalszą ich analizę.

W sumie zostało zebranych 519 odpowiedzi, z czego 56 okazało się, że są zbyt niejasne i niedokładne. W rezultacie analizie poddano 463 odpowiedzi, co z kolei pozwoliło na wyłonienie 858 oddzielnych zdarzeń krytycznych.

Rozmiar próbki badawczej był zdeterminowany według wskazówek Flanaganów mówiących, że adekwat-

na relacja zostanie osiągnięta, kiedy dodanie 100 zajęć krytycznych do próbki dodaje tylko dwa lub trzy krytyczne zdarzenia⁷. Ta metoda oceny rozmiaru próbek wymagała zebrania i analizy danych w dwóch fazach. Pierwszym etapem analizy było podzielenie 858 zdarzeń na siedemnaście kategorii. Następnie kategorie w celu łatwiejszej interpretacji wyników zostały zebrane w cztery grupy zdarzeń krytycznych. Kolejnym etapem analizy było podzielenie wszystkich zdarzeń na satysfakcjonujące i niesatysfakcjonujące z punktu widzenia klienta. Wyniki badań jakości usług i satysfakcji gości hotelowych prowadzone za pomocą metody CIT zaprezentowano w tabeli.

Źródła satysfakcji w świadczeniu usług hotelarskich



cztery grupy i siedemnaście kategorii zawierają typy zdarzeń i zachowań prowadzących do bardzo satysfakcjonujących doświadczeń klientów w związku ze świadczeniem im usług hotelarskich. Należy zauważyć, że aż 34,4% satysfakcj-

Tab. Klasyfikacja grup i kategorii według wyników zdarzeń

Grupa i kategoria zdarzenia	Typ wyniku zdarzenia					
	satysfakcjonujące		niesatysfakcjonujące		Ogólny wynik	
	Liczba zdarzeń	% zdarzeń	Liczba zdarzeń	% zdarzeń	Liczba zdarzeń	% zdarzeń
<i>Grupa I. Niezawodność usługi</i>						
● Dostępność usługi	40	9,17	51	12,09	91	10,61
● Szybkość usługi	33	7,57	73	17,3	106	12,35
● Terminowość usługi	6	1,38	9	2,13	15	1,75
● Bezbłędne świadczenie usługi	17	3,9	22	5,21	39	4,54
Suma grupy I	96	22,02	155	36,73	251	29,25
<i>Grupa II. Potrzeby i wymagania klientów</i>						
● Preferencje klientów	81	18,58	28	6,64	109	12,7
● „Pomyłka” klienta	9	2,06	39	9,24	48	5,59
● „Specjalne” potrzeby klienta	11	5,52	16	3,79	27	3,15
● Poczucie bezpieczeństwa	4	0,92	2	0,47	6	0,7
Suma grupy II	105	24,08	85	20,14	190	22,14
<i>Grupa III. Fachowość personelu</i>						
● Elastyczność personelu	76	17,43	42	9,95	118	13,75
● Uwaga poświęcona klientowi	35	8,03	52	12,32	87	10,14
● Poziom kultury pracowników hotelu	7	1,6	11	2,61	18	2,1
● Działanie w sytuacjach stresujących	2	0,46	13	3,08	15	1,75
● Niecodziennosc zachowań pracowników hotelu	7	1,6	4	0,95	11	1,28
● Komunikatywnosc personelu	23	5,28	13	3,08	36	4,2
Suma grupy III	150	34,4	135	31,99	285	33,22
<i>Grupa IV. Materialna infrastruktura usługi</i>						
● Wyposażenie pokoi	35	8,03	42	9,95	77	8,97
● Nowoczesność sprzętu i urządzeń	47	10,78	5	1,18	52	6,06
● Czystosc	3	0,69			3	0,35
Suma grupy IV	85	19,5	47	11,13	132	15,38
Suma ogółem	436	-	422	-	858	100

Źródło: badania własne.

nujących zachowań zawarte jest w grupie III. Zdarzenia sklasyfikowane w tej grupie odnoszą się do fachowości personelu usługowego hoteli, a szczególnie umiejętności pracowników dostosowania się do zaistniałych sytuacji, warunków, jak np. zanieśenie bagażu do pokoju przez kierownika hotelu, gdy bagażowy obsługuje dużą grupę gości. Zdarzenia tej grupy odnoszą się również do zdolności szybkiego nawiązywania kontaktu z gościem hotelowym, zachwycenia go niespodziewanym, spontanicznym, ale jednocześnie miłym zachowaniem, jak np. zwrot zbyt dużego napiwku, ułożenie róż na łóżku nowożeńców w kształcie serca.

Kolejna proporcja 24,08% zdarzeń satysfakcjonujących została sklasyfikowana w II grupie reprezentującej zdarzenia, w których preferencje klientów były rozpoznawane i uwzględniane przez usługodawców, którzy poza standardowymi potrzebami klientów zaspokajali również ich specyficzne i niecodzienne potrzeby, nawet gdy wymagało to pewnej modyfikacji usługi, np. kiedy gość posiadający rezerwację pokoju jednoosobowego na piątym piętrze informuje, że musi mieć pokój dwuosobowy na parterze, ponieważ podczas podróży złamał rękę i nogę, w związku z czym potrzebuje stałej opieki.

Z danych zawartych w tabeli można zauważyć, że 22,02% zdarzeń zadowolających odnosi się do niezawodności i szybkości świadczenia usług hotelowych. Nawet w sytuacji, gdy pokój zarezerwowany przez gościa jest zajęty, a on sam zostaje bezzwłocznie przeniesiony do większego, lepiej wyposażonego pokoju za tę samą cenę.

W końcu 19,5% satysfakcjonujących zdarzeń zawartych jest w grupie IV dotyczącej w szczególności nowoczesności wyposażenia nie tylko pokoi hotelowych, ale również profesjonalnych sal konferencyjnych i pomieszczeń ogólnodostępnych, np. gdy gość niespodziewanie musi uczestniczyć w konferencji odbywającej się w innym państwie, udostępniony zostaje sprzęt umożliwiający udział w telekonferencji.

Źródła braku satysfakcji w świadczeniu usług hotelowych

Przestawiony w tabeli system klasyfikacji wyszczególnia również cztery grupy zdarzeń ocenianych przez gości jako niesatysfakcjonujące. Stosunkowo duża proporcja tych zdarzeń 36,73%, była związana z zawodnością usług hotelarskich. Głębsza analiza zdarzeń wskazała, że brak satysfakcji gości wynikał w dużej mierze ze zbyt powolnej obsługi, np. ponad godzinę gość czekał na dostarczenie bagażu do pokoju, podczas gdy recepcjonistka nieustannie powtarzała, że bagażowy zaraz go dostarczy.

Trzecia grupa niesatysfakcjonujących zdarzeń, mająca niewiele niższą proporcję od grupy I, a mianowicie 31,99%, odzwierciedla brak profesjonalnego przygotowania personelu hotelowego do procesu świadczenia usług. Wiele zdarzeń z tej grupy wskazywało na niestosowne zachowania pracowników hoteli wobec problemów gości, tzn. niezapewnienie należytej uwagi gościom, ich problemom, gdy oni tego oczekują, brak elastyczności personelu. W grupie tej o bra-

ku satysfakcji gościa w dużej mierze decydował brak właściwego przygotowania pracownika do obsługi gości, jak również sam jego stosunek do gości (np. niechęć udzielenia pomocy, opryskliwość).

Następna proporcja 20,14% niezadowolających gości hotelowych zdarzeń dotyczyła właściwego rozpoznawania potrzeb i wymagań klientów oraz uwzględniania ich w procesie świadczenia usług hotelowych. Wyniki tej grupy wskazują na niedostateczne radzenie sobie hoteli jako jednostek organizacyjnych z „pomyłkami” klientów. Bardzo często pracownik bezpośrednio obsługujący gościa, który dokonał błędnej rezerwacji, nie może rozwiązać jego problemu, gdyż mu to system organizacyjny hotelu uniemożliwia. Stąd też wiele zdarzeń z tej grupy odzwierciedlało postrzeganie przez gości pewnych modyfikacji usług hotelowych.

Natomiast najniższą proporcję niesatysfakcjonujących zdarzeń prezentuje grupa IV – 11,13%. Zdarzenia tej grupy dotyczą infrastruktury materialnej hoteli, a wyniki wskazują, że niezadowolenie gości spowodowane było niewłaściwym i niepełnym wyposażeniem pokoi, w szczególności brakiem dostępności do internetu, telewizji satelitarnej we wszystkich pokojach, zbyt wąskich łóżek czy też braku kabiny prysznicowej w łazience.

Podsumowanie

Zaprezentowanych powyżej wyników badań wyraźnie widać, że analiza jakości i satysfakcji z usług hotelowych z wykorzystaniem metody CIT może stać się dla menedżerów polskich hoteli skutecznym narzędziem niwelowania braku satysfakcji gości. System klasyfikacji zdarzeń, jaki został zaprezentowany w powyższej analizie, może stać się podstawą do rozwoju monitoringu satysfakcji klientów oraz określenia procedur i zasad szkolenia pracowników wszystkich szczebli w strukturze organizacyjnej hotelu. Jak wykazały badania, satysfakcja gościa hotelowego zależy (co wyraźnie pokazują wyniki w tabeli) nie tylko od reakcji pracowników hoteli na wymagania gości, ale również w dużej mierze od sprawnie zorganizowanego systemu świadczenia usług hotelowych (narzędzia, sprzęt, wyposażenie, procedury).

Analiza CIT pozwoliła na zweryfikowanie wiedzy i rodzajów kontroli niezbędnej do dobrego przygotowania procesu świadczenia usług hotelarskich, co do których jakości goście wciąż mają zastrzeżenia. Aby w przyszłości uniknąć sytuacji budzących niezadowolenie gości, należy najpierw je zidentyfikować i przeanalizować, a następnie dostosować do oczekiwań klientów. Doskonałym narzędziem wydaje się być tutaj właśnie technika zdarzeń krytycznych, która w powyższym badaniu pozwoliła nie tylko na ocenę ilościową i jakościową satysfakcji gości z oferowanych im usług hotelowych, ale również podaje konkretne rozwiązania problemów budzących niezadowolenie gości, a tym samym prowadzących do niskiej przez nich oceny jakości usług hotelowych oferowanych na rynku polskim. Natomiast analiza poziomu jakości usług hotelowych na polskim rynku przeprowadzona

za pomocą metody Servqual wskazuje jedynie te obszary, w których tę jakość należy poprawić, nie podając konkretnych rozwiązań⁸⁾.

mgr inż. Ewa Wszendybył,
prof. Stanisław Borkowski
Wydział Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej

PRZYPISY

- ¹⁾ L.L. BERRY, *Services Marketing Is Different*, „Business”, vol. 30, May/1980, s. 24–29.
- ²⁾ L.A. CROSBY, K.R. EVANS, D. COWLES, *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, „Journal of Marketing”, vol. 54, July/1990, s. 68–81.
- ³⁾ J.Jr. CRONIN, S.A. TAYLOR, *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing”, vol. 56, July/1992, s. 55–68.
- ⁴⁾ A. PARASURAMAN, V.A. ZEITHAML, L.L. BERRY, *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing”, vol. 64 (1), 1988, s. 12–40.
- ⁵⁾ J.C. FLANAGAN, *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin”, 51, July/1954, s. 327–357.
- ⁶⁾ M.J. BITNER, B.H. BOOMS, M.S. TETREAULT, *The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents*, „Journal of Marketing”, vol. 54, January/1990, s. 71–84.
- ⁷⁾ J.C. FLAGAN, *The Critical...*, *op.cit.*, s. 327–357.
- ⁸⁾ E. WSZENDYBYŁ, M. PIETRZYK, *The Analysis of the Assessment of Efficiency Regarding Some Aspects of Hotel Operation*, [w:] 8 Medzinardne vedecke sympozium. Kvalita a spol'ahlivost strojov. Sprievodna akcia Medzinardneho strojarskeho vel'trhu 2003 v Nitre, Nitra 2003, s. 76–78.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BERRY L.L., *Services Marketing Is Different*, „Business” 1980, vol. 30, May, s. 24–29.
- [2] BITNER M.J., BOOMS B.H., TETREAULT M.S., *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, January, s. 71–84.
- [3] CRONIN J.Jr., TAYLOR S.A., *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing” 1992, vol. 56, July, s. 55–68.
- [4] CROSBY L.A., EVANS K.R., COWLES D., *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, July, s. 68–81.
- [5] FLANAGAN J.C., *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin” 1954, July, s. 327–357.
- [6] PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L., *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing” 1988, vol. 64 (1), s. 12–40.
- [7] OSTASIEWICZ S., RUSNAK Z., SIEDLECKA U., *Statystyka. Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo AE im. O. Langeo, Wrocław 1998, s. 266.
- [8] WSZENDYBYŁ E., PIETRZYK M., *The Analysis of the Assessment of Efficiency Regarding Some Aspects of Hotel Operation*, [w:] 8 Medzinardne vedecke sympozium. Kvalita a spol'ahlivost strojov. Sprievodna akcia Medzinardneho strojarskeho vel'trhu 2003 v Nitre, Nitra 2003, s. 76–78.

Podmiotowość pracowników w procesach implementacji systemów ERP

Dorota Molek-Winiarska

Rozwój informatyki w dziedzinie systemów wspomagania procesów zarządzania umożliwia coraz szersze stosowanie jej w przedsiębiorstwach. Pozwala usprawniać szeroko rozumianą działalność gospodarczą. Obecnie wykorzystywane są przede wszystkim systemy pozwalające na kompleksowe i sprawne zarządzanie całą organizacją. Są to systemy wielodzielnicowe¹⁾ należące do grup systemów wspomagania procesów decyzyjnych (SWD) oraz systemów ekspertowych, czyli z bazą wiedzy (SBW) [Kisielnicki, Sroka, s. 27; Klonowski]. Należą do nich przede wszystkim pakiety do zarządzania przedsiębiorstwem typu MRP II oraz bardziej rozwinięte pakiety ERP²⁾ pozwalające na kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem w połączeniu z jego otoczeniem [Muhlemann i in., s. 453].

Wdrożenie systemów informatycznych w przedsiębiorstwie jest przedsięwzięciem długotrwałym i kosztownym. Cały proces składa się zwykle z następujących etapów:

- wstępne przygotowanie wdrożenia,
- właściwe przygotowanie wdrożenia,
- realizacja wdrożenia,
- próbna eksploatacja,
- ocena wdrożenia,
- eksploatacja i doskonalenie systemu.

Wdrożenie systemu rozpoczyna się od sformułowania wymagań pracowników przedsiębiorstwa, czyli przyszłych użytkowników w stosunku do systemu informatycznego. Przedsiębiorstwo musi dokonać analizy dostępnego na rynku oprogramowania i znaleźć ofertę spełniającą oczekiwania. Z. Klonowski wymienia następujące warunki, jakie należy uwzględnić przy wyborze pakietu [s. 35]:

- zgodność oferowanych możliwości działań z wymaganiami użytkownika w zakresie funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie,
- zgodność z lokalną specyfiką przepisów prawnych,
- zgodność pojęć – haseł, definicji struktur danych, oznaczeń stosowanych w danym pakiecie i w firmie,

- rzetelność i wiarygodność danych oraz ich poziom bezpieczeństwa,
- uniwersalność i elastyczność systemu w dostosowywaniu się do wymagań lokalnych,
- możliwości zintegrowania z otoczeniem systemowym,
- kompletna dokumentacja systemu,
- łatwy w użyciu *interfejs* umożliwiający komfort pracy i obsługę przez osoby nie posiadające specjalistycznej wiedzy informatycznej,
- pozycja na rynku firmy oferującej oprogramowanie,
- możliwość skorzystania z pomocy wdrożeniowej, serwisu oraz rozwoju pakietu,
- atrakcyjność ceny pakietu w stosunku do oferowanych efektów.

Podjęcie decyzji dotyczącej wyboru oprogramowania i firmy wdrażającej łączy się z podpisaniem kontraktu i rozpoczęciem przygotowań przedsiębiorstwa do procesu realnego wdrożenia. Prace przygotowawcze dotyczą działań związanych z opracowaniem planu wdrożenia i szkoleniem użytkowników przyszłego systemu. Obejmują również powołanie zespołu wdrożeniowego oraz poszczególnych grup wdrożeniowych w celu koordynacji i realizacji procesu implementacji. Istotną rzeczą jest również analiza bazy technicznej przedsiębiorstwa, a w razie konieczności zakup komputerów i niezbędnych urządzeń do instalacji sprzętu i oprogramowania. Szkoleniem na tym etapie objęci są pracownicy będący tzw. użytkownikami kluczowymi (*key-users*) oraz informatycy nadzorujący proces wdrożenia i późniejszej obsługi systemu.

Po dokonaniu wszystkich niezbędnych prac przygotowawczych następuje realizacja wdrożenia. Wiąże się ona z przeniesieniem istotnych danych do nowego systemu, gdzie dokonuje się symulacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Użytkownicy kluczowi zobowiązani są do nauczania obsługi systemu swoich współpracowników i podwładnych w celu zwiększenia rzeszy użytkowników i przekazania posiadanych umiejętności wszystkim pracownikom organizacji. Praktycy wdrożeń wskazują, że niektóre przedsiębiorstwa zanim uruchomią nowy pakiet, dokonują próbnej eksploatacji pracując równolegle na dwóch systemach – starym i nowym. Dzięki takiemu zabiegowi można ocenić pracę systemu, wyeliminować błędy i wprowadzić korekty. Czasami jednak etap próbnej eksploatacji jest pomijany. Po wprowadzeniu danych i szkoleniu użytkowników uruchamia się system, jednocześnie usuwając stary sposób realizacji działań i procesów.

Proces wdrażania systemu uznaje się za zakończony w momencie, gdy pracownicy wykonują wszystkie zdefiniowane wcześniej działania opierając się już na nowym programie. Jednakże rozwijanie możliwości wykorzystywania systemu to proces ciągły. Firmy wdrożeniowe, poprzez asystę powdrożeniową stale uzupełniają i dodają funkcje do wdrożonego pakietu (opieka eksploatacyjna i upgrade'owa).

Podczas wdrażania systemów informatycznych w przedsiębiorstwach bardzo ważna jest postawa pracowników wobec tego przedsięwzięcia. Zachowania

takie, jak opór wobec zmian, niechęć lub bierność w stosunku do wdrażanego systemu i działalności z tym związanej, powodują trudności w realizacji planu oraz dodatkowe koszty. Aby uniknąć bądź zredukować negatywne zachowania i postawy pracowników należy wprowadzać zasady podmiotowego traktowania ich, zarówno w procesie wdrożenia, jak i wcześniej, podczas planowania przedsięwzięcia. Podmiotowość bowiem pozwala na łatwiejszą i skuteczniejszą organizację procesu wdrożenia.

Podmiotowość definiuje się jako „uświadamianą działalność inicjowaną przez jednostkę według jej własnych wartości czy standardów” [Korzeniowski, s. 366]. Oznacza fakt, że człowiek jest „podmiotem wykonywanej przez siebie pracy” [Biela, Łoboda, s. 819]. Podmiotowość zawsze towarzyszy działaniom związanym z humanizowaniem pracy oraz współdziałaniem i partycypacją pracowników w procesach zarządzania organizacją.

Potrzebę humanizowania pracy, zwiększania podmiotowości i partycypacji pracowniczej, dostrzegają zarówno badacze, jak i praktycy organizacji. Wskazuje się bowiem na negatywne skutki braku podmiotowego traktowania w działalności pracownika. Są to takie zjawiska, jak frustracja, pogorszenie kondycji psychicznej, brak satysfakcji z pracy, stres, lęk, depresje oraz inne formy psychicznych dysfunkcji [Kanungo]. Na poziomie organizacji brak podmiotowości pracy wiąże się ze spadkiem wydajności pracowników, niskim morale, wysoką absencją i fluktuacją oraz z różnymi formami nieprzystosowania – kradzieże, próby sabotażu [Janowska, s. 25].

Procesy implementacji systemów informatycznych wiążą się z wieloma zmianami wewnątrz organizacji. Najważniejsze z nich dotyczą przemian w pracowniku. Spotyka się on z trudnymi emocjami wynikającymi z takich zjawisk, jak stres, lęk przed nowością, przeciążenie informacjami. Musi poradzić sobie z nawalem pracy wynikającym z uczenia się nowego sposobu działania przy równoczesnym wykonywaniu wszystkich dotychczasowych obowiązków. W tym okresie szczególnie potrzebne jest mu poczucie, że stanowi ważną część organizacji. Dbanie o podmiotowe traktowanie pracownika i umożliwienie mu współdecydowania podczas całego procesu wdrażania, są działaniami koniecznymi do terminowej i zakończonej sukcesem realizacji podjętego przedsięwzięcia.

Badania prowadzone przez autorkę wykazują, że podmiotowość realizowana jest na wielu etapach procesu wdrożenia. Jednakże są i takie obszary, w których zaniedbanie dążeń do stworzenia klimatu podmiotowości generuje zjawiska typu opór wobec zmian oraz brak zaangażowania w uczenie się obsługi systemu.

Analizy procesów wdrożenia i ich efektów dokonywane przez firmy wdrożeniowe oraz docelowe wykazują, że zaangażowanie pracowników w proces implementacji systemu owocuje takimi zjawiskami, jak:

- terminowość wdrożenia;
- zgodność kosztów wdrożenia z zaplanowanym na ten cel budżetem,

- pełne wykorzystywanie możliwości systemu w działalności przedsiębiorstwa,
- dyscyplina i kontrola w działaniach związanych z aktualizowaniem danych i organizacją procesów,
- pełne zrozumienie systemu i stała edukacja pracowników,
- prawidłowa komunikacja pomiędzy klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi organizacji.

Taki klimat organizacyjny sprzyja dalszym wdrożeniom, które mogą odbyć się bez nadmiernych oporów i niechęci ze strony pracowników.

W praktyce bywa, że decyzja o wdrożeniu systemu podejmowana jest jedynie przez zarząd. Czasem jest to decyzja odgórna wynikająca z faktu, że centrala lub inne oddziały danego przedsiębiorstwa posiadają określony program, wobec czego również i to przedsiębiorstwo musi posiadać ów system. Jednakże nawet taka sytuacja nie eliminuje możliwości podmiotowego podejścia do pracowników i pozwalania im na wybór ostatecznego kształtu oprogramowania oraz sposobu wdrożenia. Innym popełnianym błędem jest brak wsparcia kierownictwa na wszystkich etapach wdrożenia. Pracownicy nie są informowani o celach i korzyściach, jakie ma przynieść implementacja pakietu. Nie potrafią odkryć pozytywnych dla działalności strategicznej przedsiębiorstwa aspektów wdrożenia. Systematyczne informowanie ich o planach długoterminowych i przewidywanych korzyściach wzmacnia nie tylko identyfikację z firmą, ale poczucie wpływu na losy przedsiębiorstwa. Takie działania oddziałują na podmiotowość pracowników. Konsultanci firm wdrożeniowych często mają do czynienia z sytuacją, kiedy pracownik nie ma czasu na uczenie się obsługi systemu, obiecuje się przygotowywać, ale tego nie robi. Zazwyczaj przyczyną jest ciągły deficyt czasu i konieczność spełniania nadmiaru obowiązków. Pracownicy jednocześnie spełniają wymagania obecnej pracy, jak i uczą się wymagań pracy w nowym systemie. Często przyczyną takiego stanu jest zbyt krótki czas wdrożenia. Zgodnie z zaleceniami APICS³⁾, czas wdrożenia systemu w firmie dużej powinien wynosić około dwóch lat [Krupa, 2000, s. 36–37]. Tymczasem przedsiębiorstwa rozpoczynają wdrożenia po pierwszej połowie roku (lipiec, sierpień) i wymagają zakończenia przed nowym rokiem obrotowym (zazwyczaj styczeń). Nadmierny pośpiech, intensywność prac oraz przeciążenie umysłowe i psychiczne pracowników wpływają niekorzystnie na proces wdrożenia. Należy również podkreślić, że takie działania wywołują u pracowników zrozumiałe opór, stres oraz są powodem wielu konfliktów między nimi. Ma to istotny wpływ na zmniejszenie ich poczucia podmiotowości, a więc i satysfakcji oraz zadowolenia z pracy.

W procesie implementacji systemów ERP należy opierać się na zasadach podmiotowego podejścia do pracowników. Działania takie można i powinno się stosować na wszystkich etapach procesu wdrożenia oraz kierować przede wszystkim do tych pracowników, którzy są bezpośrednio zaangażowani w prace wdrożeniowe. Istotne dziedziny rozwijania podmiotowości dotyczą możliwości uczestnictwa w wyborze pakietu

i realizacji wdrożenia, podnoszenia własnych kwalifikacji poprzez uczenie się obsługi systemu oraz zwiększanie uprawnień w zakresie pracy własnej.

Wspólne podejmowanie decyzji dotyczącej wyboru pakietu

Wszyscy użytkownicy wdrażanego systemu powinni mieć swój wkład w podejmowaną decyzję. Należy umożliwić im udział w spotkaniach na sesjach prezentacyjnych, gdzie mają możliwość zapoznania się z oferowanym systemem oraz wypowiedzenia się na temat własnych potrzeb i oczekiwań. Podmiotowe działania ze strony przedsiębiorstwa łączą się ze stałym i rzetelnym informowaniem pracowników o możliwościach organizacyjnych i finansowych oraz gamie oferentów. Pracownicy powinni sami dokonywać ocen pakietów, np. wypełniając ankiety po prezentacjach. Pozwalając im na czynny udział w podejmowaniu decyzji o wyborze pakietu i firmy wdrażającej, już na wstępie można rozpocząć proces redukcji i eliminowania oporu wobec zmian.

Podnoszenie kwalifikacji pracowników poprzez szkolenia obsługi wdrażanego pakietu

System szkoleń i uczenia się obsługi pakietu jest elementem spełniania postulatu podmiotowości w sferze rozwoju zawodowego pracowników [Biela, Łoboda, s. 832]. Pracownicy (zarówno użytkownicy kluczowi, jak i „dalszy” personel) mogą doskonalić swoją wiedzę i rozwijać kwalifikacje. Pracownikom należy zapewnić możliwość testowania wypracowanych metod działania, a także sprawdzania funkcjonowania systemu w obrębie poszczególnych działów i pomiędzy nimi. Proces szkolenia pozwala na nabycie nowych umiejętności, co wpływa na wzrost poczucia podmiotowości [Crozier, s. 95]. Użytkownicy, dzięki szkoleniom, mają możliwość osiągnięcia specjalizacji w dziedzinie obsługi systemów informatycznych. Jest to proces doskonalenia i rozwijania się, co stanowi jedną z zasad podmiotowości. Elementem zwiększającym poczucie podmiotowości jest nowe, twórcze podejście do własnej pracy. Podczas wdrażania, szczególnie w fazie projektowania odpowiednich struktur i komponentów systemu, pracownicy powinni mieć możliwość wskazywania nowych sposobów działania. Systemy informatyczne dają możliwość rozszerzania i wzbogacania treści pracy. Charakterystyczna jest wymieniana przez Kordaszewskiego różnorodność, zmienność i bogactwo treści wykonywanej pracy [w: Jasiński, s. 60]. Można również zwiększyć możliwość organizacji pracy własnej, jej tempa i sposobu realizacji zadań.

Partycypacja pracowników w definiowaniu struktur i procedur wdrażanego systemu

Podmiotowość pracowników w procesach implementacji łączy się również z podkreślanym przez



M. Croziera współuczestnictwem w rozwiązywaniu problemów [s. 97]. Zgodnie z jego obserwacjami, partycypacja dotyczy zaufania pracowników do przełożonych, „a bez partycypacji nie ma zaufania i zaangażowania pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa” [Crozier, s. 95]. Podczas indywidualnych spotkań z konsultantami firm wdrażających użytkownikom zapewnia się możliwość rozwiązywania problemów dotyczących realizacji wszystkich procesów zachodzących w ich działach i między poszczególnymi komórkami. Powinni oni mieć swobodę w wysuwaniu propozycji usprawniania procesów dotyczących własnego zakresu działań, a także skarg na niedociągnięcia starego systemu. Bardzo istotna jest dostępność do informacji, przy czym nie chodzi o ilość dostępnych informacji, lecz o to, by każdy pracownik mógł otrzymać informacje odpowiednio w treści i przekazane we właściwym momencie [Crozier, s. 104].

Podmiotowość można również zapewnić poprzez tworzenie możliwości wspólnego udziału pracowników w procesie wdrażania, np. organizując sesje, na których pracownicy tworzą strategię informatyzacji. Pracownicy (przede wszystkim użytkownicy kluczowi), przy współpracy konsultantów, powinni wspólnie opracowywać koncepcję działania systemu, a więc partycypować w procesach zarządzania przedsiębiorstwem (planowania, organizowania, kontroli wdrożenia). Celem takiego działania jest wykorzystanie ich wiedzy fachowej. Potrafią oni doskonale opisać zachodzące procesy, mogą zgłaszać pytania i wątpliwości oraz proponować pomysły dostosowywania programu do działania przedsiębiorstwa. Pracownicy zwykle chętnie uczestniczą w takich spotkaniach, gdyż mimo intensywnego wysiłku intelektualnego mają oni możliwość wpływu na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego są elementem. Zgodnie z badaniami opisywanymi przez Z. Janowską [s. 33–34] pracownicy zazwyczaj deklarują chęć uczestnictwa w decyzjach dotyczących miejsca pracy i ogólnej polityki przedsiębiorstwa. Umożliwienie im żądanej partycypacji oddziałuje na poczucie podmiotowości i ma wymierne pozytywne skutki dla przedsiębiorstwa.

Zwiększanie poczucia odpowiedzialności poprzez delegowanie uprawnień

Poczucie podmiotowości, jako chęć realizacji pracy według własnych standardów i wartości, ściśle łączy się z poczuciem odpowiedzialności za wytwory działań. Odpowiedzialność ta dotyczy zarówno pracownika samego przed sobą, jak również przed przełożonymi, współpracownikami, odbiorcami, a także użytkownikami rezultatu pracy [Biela, Łoboda, s. 823]. Realizacja postulatów podmiotowości wyraża się więc w przekazywaniu pracownikowi odpowiedzialności, a co się z tym wiąże uprawnień do realizacji pracy własnej. Każdy pracownik będący użytkownikiem systemu powinien stać się decydem odpowiedzialnym za własną pracę i konsekwencje z niej wypływające. Dotyczą one wprowadzania i akceptowania danych, aktualizacji i kontroli przetwarzanych informacji, czu-

wania nad przebiegiem automatycznych procesów itp. Rozszerzanie zakresu odpowiedzialności, jak i wpływu na realizowane procesy jest więc działaniem na rzecz zwiększania poczucia podmiotowości i partycypacji pracownika.

Sposoby oddziaływania oraz pogłębiania poczucia podmiotowości pracowników przedstawiono na tle procesów implementacji systemów informatycznych typu ERP. Podmiotowość, jak i wynikająca z niej partycypacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem pozwalają na skuteczne ograniczanie niekorzystnych zjawisk, takich jak stres, przeciążenie informacjami oraz opór wobec zmian. Stanowią więc one podstawę tworzenia pozytywnego klimatu do wprowadzania innowacji technologicznych, organizacyjnych i społecznych.

Dorota Molek-Winiarska

Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego
we Wrocławiu

PRZYPISY

- 1) Obsługujące zadania z co najmniej dwóch różnych dziedzin przedmiotowych w organizacji, czyli np. produkcja i finanse.
- 2) MRP II – Manufacturing Resources Planning (planowanie zasobów produkcyjnych), ERP – Enterprise Resources Planning (planowanie zasobów przedsiębiorstwa).
- 3) American Production and Inventory Control Society (Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Produkcją i Zapasami).

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIELA A., ŁOBODA M., *Poczucie podmiotowości – wskaźnik humanizacji pracy*, „Przeгляд Psychologiczny” 1987, t. XXX, nr 4.
- [2] BŁASZCZYK B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 1988.
- [3] CROZIER M., *Przedsiębiorstwo na podstachu. Jak uczyć zachowania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- [4] JAKUBÓW L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe” Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 862, Wrocław 2000.
- [5] JANOWSKA Z., *Organizacyjne formy humanizacji pracy produkcyjnej*, PWE, Warszawa 1984.
- [6] KANUNGO R.N., *Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business*, „Journal of Business Ethics”, May 1992.
- [7] KISIELNICKI J., SROKA H., *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*, Placet, Warszawa 1999.
- [8] KLONOWSKI Z., *Informatyczne systemy zarządzania produkcją*, [w:] *Współczesne systemy zarządzania produkcją*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Wrocław 1995.
- [9] KORZENIOWSKI K., *Ku pojęciu poczucia alienacji*, „Przeгляд Psychologiczny” 1986, t. XXIX, nr 2.
- [10] KRUPA K., *Wdrażanie MRP II – problemy organizacyjne*, „Przeгляд Organizacji” 2/2000.
- [11] MIKUŁA B., POTOCKI A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
- [12] MIKUŁA B., POTOCKI A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kluczbork 1997.
- [13] MUHLEMANN A.P., OAKLAND J.S., LOCKYER K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 2001.
- [14] *Zarządzanie pracą*, red. Z. JASIŃSKI, Placet, Warszawa 1999.

Możliwości wdrożenia strategicznej karty wyników w Instytucie Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie

Jan Wyrwiński, Krzysztof Leja

Każda organizacja, również niekomercyjna, dąży do osiągnięcia sukcesu. Realizacja tego celu wymaga opracowania lub doskonalenia strategii¹⁾, aby lepiej sprostać oczekiwaniom otoczenia. Bogdan Wawrzyniak uważa, że organizacje przyszłości będą oparte na systemie wartości zbudowanym wokół pojęcia odpowiedzialności społecznej²⁾. Szczególna jest odpowiedzialność instytucji publicznych, finansowanych głównie z budżetu. „Strategia”, „efektywność”, „orientacja na klienta” to pojęcia znane władzom tych instytucji nie tylko z literatury, lecz również wdrażane w praktyce. Pojawiają się głosy, że różnice pomiędzy firmami komercyjnymi oraz instytucjami publicznymi stają się nieistotne³⁾. Instytucje publiczne są coraz bardziej odpowiedzialne wobec interesariuszy (*stakeholders*), którym służą. Aby sprostać temu wyzwaniu, podejmowane są próby wdrażania w instytucjach publicznych koncepcji zarządzania stworzonych głównie z myślą o biznesie⁴⁾.

Celem opracowania jest wskazanie możliwości wykorzystania jako instrumentu doskonalenia zarządzania instytutem naukowo-badawczym jednej z takich koncepcji – strategicznej karty wyników.

Problem jest o tyle ciekawy, że w literaturze, zwłaszcza polskojęzycznej, brakuje opracowań dotyczących problematyki zarządzania instytucjami naukowymi, nie brakuje natomiast doniesień o złej sytuacji finansowej polskiej nauki. W sytuacji, gdy instytuty naukowe nie mogą być już traktowane jak świątynie wiedzy czy „wieże z kości słoniowej”, celowe jest podjęcie takiej próby.

Podmiot badawczy

Przeciwmiotem zainteresowania autorów niniejszej pracy jest Instytut Oceanologii Polskiej Akademii Nauk (IO PAN) w Sopocie utworzony w 1953 roku, jako placówka naukowo-badawcza zajmująca się szeroko pojętą problematyką fizyki, chemii i biologii morza. Wśród 162 pracowników instytutu, 4 profesorowie są członkami Polskiej Akademii Nauk, 16 osób to profesorowie i docenci, a 38 posiada stopień doktora. Roczny budżet Instytutu, który wynosi ok. 18 mln zł, składa się z: funduszy przeznaczonych na działalność statutową (50%), środków

na realizację grantów (18%), środków na utrzymanie statku badawczego *Oceania* (22%) oraz środków Unii Europejskiej (10%). Najważniejszymi osiągnięciami Instytutu są: zdobycie mocnej pozycji krajowej i międzynarodowej, wiodąca rola w wielu różnych programach oraz powołanie do życia Centrum Doskonałości. Aktywność naukowa pracowników Instytutu przejawia się m.in. udziałem w kilkunastu międzynarodowych programach badawczych (np. COSA – Coastal Sands as Biocatalytical Filters, ASOF-N – Arctic-Subarctic Ocean Flux Array for European Climate: North), współtworzeniem międzynarodowych sieci powiązań placówek badawczych (BONUS – Przestrzeń Badacza Morza Bałtyckiego, ERA – European Research Area) oraz znaczącą liczbą publikacji w czasopiśmie z listy filadelfijskiej.

Metoda

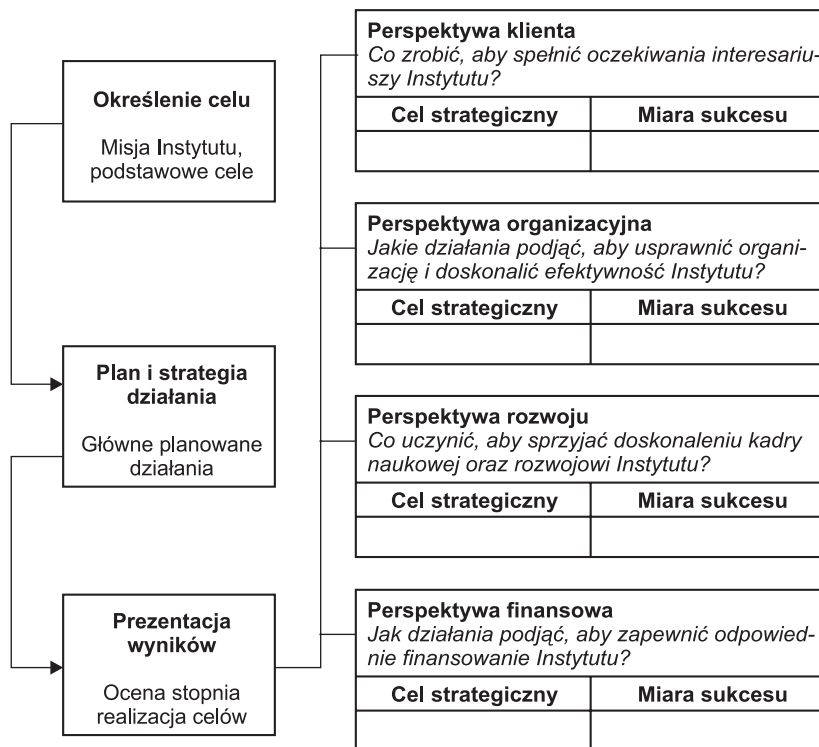
Doskonalenie funkcjonowania każdej organizacji, również instytutu naukowo-badawczego wymaga opracowania strategii i przełożenia jej na zestaw spójnych wskaźników stanowiących element zarządzania strategicznego⁵⁾. Takie warunki spełnia strategiczna karta wyników (*balanced scorecard*) opracowana w 1992 r. przez Roberta Kaplana i Davida Nortona⁶⁾ (por. rys. 1). Krzysztof Obłój twierdzi, że karta „zmusza kadrę kierowniczą do systematycznego pomiaru stopnia realizacji strategii, do jednoznacznego przejścia od poziomu intencji i dobrych pomysłów do poziomu twardych mierników obejmujących wiele sfer działania firmy”⁷⁾.

Balanced scorecard jest koncepcją pozwalającą na kreowanie i doskonalenie strategii organizacji. W tym celu należy sformułować misję, plan strategiczny, wynikające z niego cele cząstkowe i mierniki stanowiące o sukcesie ich realizacji. Organizacje wykorzystujące *balanced scorecard* jako narzędzie zarządzania strategicznego stawiają sobie dwa zadania: skonstruować kartę i wdrożyć ją w codziennym działaniu.

Niniejsza praca prezentuje możliwości wdrożenia strategicznej karty wyników do praktyki zarządzania w Instytucie Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie.

Dlaczego podjęto taką próbę w instytucie nauko-





Rys. 1. Koncepcja *balanced scorecard* dla instytutu naukowo-badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. WIŚNIEWSKI, *The Measure to Success. Developing a Balanced Scorecard to Measure Performance*, Accounts Commission for Scotland, Edinburgh 1998.

mację celów strategicznych na działania w taki sposób, aby skutecznie realizować misję. Instytut prowadzi głównie działalność badawczą i edukacyjną i jest opłacany pośrednio w znacznej części z pieniędzy podatników. Głównym celem Instytutu nie jest osiągnięcie zysku, lecz zapewnienie satysfakcji klientom, doskonalenie efektywności i jakości. *Balanced scorecard* pozwala spojrzeć na funkcjonowanie Instytutu z czterech perspektyw, aby osiągnąć wspomniane cele (rys. 1). Inną zaletą koncepcji jest fakt, że łączy ona cechy retrospekcji i projekcji, nie ograniczając się do oceny finansowej, która z natury dotyczy przeszłości.

Rezultaty

Punktem wyjścia rozważań jest misja Instytutu Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie, a jest to tworzenie wiedzy niezbędnej do wsparcia zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska morskiego dzięki badaniom prowadzonym na najwyższym światowym poziomie naukowym i technologicznym. Ze swoimi zasobami, doświadczeniem i infrastrukturą Instytut Oceanologii podejmuje się sprostać wyzwaniu zrozumienia i zarządzania złożonym środowiskiem morskim przez zastosowanie całościowego podejścia do problematyki badawczej.

W Instytucie Oceanologii PAN opracowano główne kierunki badawcze, natomiast nie ma dokumentu pod nazwą „Strategia”. Opracowanie propozycji strategii było konieczne, aby można wdrożyć strategiczną kartę wyników. Analiza dostępnych materiałów oraz

rozmowy z władzami Instytutu pozwoliły sformułować następujące cele strategiczne IO PAN⁸⁾:

S1. Śledzenie i rozwój nowoczesnych kierunków badań w zakresie światowej oceanologii i oceanografii.

S2. Istotny udział Instytutu w tworzeniu Europejskiej Przestrzeni Badawczej oraz sieci powiązań wokół Bałtyku.

S3. Popularyzacja i szerzenie wiedzy o morzu w kraju i za granicą.

Trzeba tu zastrzec, że wskazane cele strategiczne wzajemnie się uzupełniają i przenikają, dlatego też stawianie wyraźnych granic między nimi byłoby nieuzasadnione.

Zgodnie z założeniami twórców strategicznej karty wyników, sformułowano cele oraz miary sukcesu ich realizacji dla każdej z perspektyw, a następnie skorelowano je z głównymi celami strategicznymi Instytutu.

Podstawowymi miernikami w perspektywie klienta są (tab. 1)⁹⁾:

- Zwiększenie udziału w rynku – temu ma służyć rozwój przyszłościowych kierunków badań i doskonalenie ich jakości.

- Zdobywanie i utrzymanie klientów – temu ma służyć rozwój współpracy międzynarodowej oraz intensyfikacja działalności popularyzatorskiej.

- Zapewnienie satysfakcji klientom (wewnętrznym – pracownikom Instytutu oraz zewnętrznym) – czemu ma służyć rozwój projektów skierowanych do społeczeństwa (np. Powszechna Informacja Morska), a także kreowanie wizerunku i marki Instytutu. Te niematerialne czynniki tworzą odpowiedni klimat wokół działalności Instytutu, który ułatwia starania o środki finansowe na działalność.

Zasadnicze cele strategiczne związane z perspektywą finansową to (tab. 2)¹⁰⁾:

- Osiągnięcie odpowiedniego finansowania i struktury przychodów – temu mają służyć zarówno rozszerzenie oferty Instytutu dla potencjalnych nabywców usług badawczych, jak i zintensyfikowanie starań o pozyskiwanie środków z budżetu (granty KBN) oraz funduszy UE.

- Redukcja kosztów i zwiększenie efektywności – temu może służyć ocena kosztów działalności pomocniczej Instytutu w celu racjonalizacji wydatków (*outsourcing*).

W perspektywie organizacyjnej (tab. 3) identyfikowane są działania i procesy istotne dla realizacji celów sformułowanych w perspektywie klienta i finansowej¹¹⁾. Doskonaleniu funkcjonowania Instytutu mają służyć¹²⁾:

- W zakresie struktury organizacyjnej – zastępowanie struktur formalnych charakterystycznych dla zarządzania biurokratycznego strukturami funkcjonal-

Tab. 1. Perspektywa klienta

Symbol	Cel	Miara sukcesu
K1	wzrost jakości badań, rozwój badań w zakresie bioinformatyki, szersze wykorzystanie modelowania matematycznego	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba uczestników konferencji i seminariów ● liczba publikacji dotyczących modelowania i bioinformatyki ● liczba cytowań publikacji pracowników Instytutu w czasopiśmie międzynarodowych
K2	rozwój współpracy międzynarodowej (EU i National Science Foundation)	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba międzynarodowych grantów ● liczba wyjazdów i przyjazdów uczonych
K3	doskonalenie zarządzania informacją i nauką oraz lobbingu Instytutu na poziomie krajowym i międzynarodowym	<ul style="list-style-type: none"> ● wielkość środków, których podział należy do Instytutu
K4	intensyfikacja działalności popularyzatorskiej i edukacyjnej na rzecz społeczności lokalnej	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba spotkań z młodzieżą szkolną ● liczba praktyk studenckich
K5	rozwój projektów popularyzujących naukę o morzu (m.in. Publicznej Informacji Morskiej – PIM)	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba odwiedzających stronę domową Instytutu i PIM ● liczba projektów realizowanych wspólnie z samorządem lokalnym
K6	kreowanie wizerunku i marki Instytutu	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba delegacji międzynarodowych ● liczba publikacji dotyczących Instytutu w mediach

Źródło: J. WYRWIŃSKI, *op.cit.*, s. 54.

Tab. 2. Perspektywa finansowa

Symbol	Cel	Miara sukcesu
F1	zapewnienie stabilnego finansowania oraz uzyskanie funduszy na rozbudowę siedziby Instytutu	<ul style="list-style-type: none"> ● wielkość rocznych przychodów w stosunku do przychodów z roku ubiegłego ● miejsce w rankingu planowanych inwestycji na liście Ministerstwa Nauki ● udział kosztów działalności pomocniczej w kosztach ogółem
F2	zwiększenie finansowania z grantów i programów międzynarodowych	<ul style="list-style-type: none"> ● udział środków na realizację grantów i programów międzynarodowych w całkowitych przychodach Instytutu
F3	pozyskanie finansowania na działalność edukacyjną od samorządów lokalnych	<ul style="list-style-type: none"> ● wielkość dotacji od miasta Sopotu dla IO PAN
F4	wzrost finansowania na działalność komercyjną ze źródeł pozabudżetowych	<ul style="list-style-type: none"> ● udział środków pozabudżetowych w przychodach Instytutu

Źródło: J. WYRWIŃSKI, *op.cit.*, s. 54.

Tab. 3. Perspektywa organizacyjna

Symbol	Cel	Miara sukcesu
O1	uelastycznienie struktury organizacyjnej Instytutu	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba utworzonych zespołów interdyscyplinarnych
O2	doskonalenie komunikacji wewnętrznej	<ul style="list-style-type: none"> ● % pracowników sprawdzających codziennie e-mail ● % zadań wykonanych w terminie
O3	doskonalenie efektywności wykorzystania zasobów	<ul style="list-style-type: none"> ● % wykorzystania aparatury badawczej oraz statku badawczego ● autonomia w zakresie wynagradzania pracowników
O4	stworzenie powiązań poziomych z partnerami	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba wspólnych programów i inicjatyw
O5	wzrost świadomości technicznej i umiejętności komputerowych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> ● % pracowników przeszkolonych w zakresie zaawansowanych umiejętności komputerowych
O6	wdrożenie programów edukacyjnych, w które angażują się uczeni	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba nowych inicjatyw edukacyjnych

Źródło: J. WYRWIŃSKI, *op.cit.*, s. 55.

nymi opartymi na pełnionych rolach, charakterystycznych dla zarządzania przedsiębiorczego.

■ W zakresie procesów organizacyjnych – integracja działań z celami strategicznymi IO PAN.

■ W zakresie motywowania pracowników – specjalne wynagrodzenie i uznanie dla kreatorów pomysłów.

Projektowanie strategicznej karty wyników w zakresie perspektywy rozwoju (tab. 4) dotyczy¹³⁾:

■ Potencjału kadrowego, który może być wsparty dzięki aktywnemu motywowaniu do rozwoju naukowego i podejmowania działań innowacyjnych. Znaczenie może mieć również wdrożenie systemu permanent-

Tab. 4. Perspektywa rozwoju

Symbol	Cel	Miara sukcesu
R1	stworzenie systemu permanentnego rozwoju kadry (motywacja i weryfikacja)	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba uzyskanych stopni i tytułów naukowych ● wielkość środków przeznaczonych na wdrożenie systemu motywacyjnego i szkolenia
R2	stworzenie jednolitego standardu gromadzenia, pozyskiwania i zachowywania informacji oraz wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> ● % informacji, które zostaną objęte tym standardem
R3	przekonanie pracowników do składania wniosków o granty oraz podejmowanie badań stosowanych	<ul style="list-style-type: none"> ● liczba złożonych aplikacji o granty ● liczba i zakres prowadzonych badań stosowanych
R4	stworzenie systemu motywującego pracowników do angażowania się w popularyzację wiedzy o morzu	<ul style="list-style-type: none"> ● % pracowników uczestniczących w programach edukacyjnych
R5	przeszkolenie pracowników administracji	<ul style="list-style-type: none"> ● wzrost efektywności pracy administracji ● % przeszkolonych pracowników administracji

Źródło: J. WYRWIŃSKI, *op.cit.*, s. 55.

nego szkolenia pracowników inżyniersko-technicznych i administracyjnych.

■ Systemów informacyjnych, co oznacza doskonalenie procesów związanych z pozyskiwaniem, lokalizowaniem, zachowywaniem, wykorzystywaniem, rozwijaniem oraz dzieleniem się wiedzą i rozpowszechnianiem jej¹⁴.

■ Poziomu motywacji, tj. przekonania kierownictwa Instytutu o celowości wdrażania nowych metod zarządzania.

Informacje zawarte w tabelach można traktować jako propozycje. Miary sukcesu odnoszą się do okresu jednego roku. Ustalenie wartości liczbowych poszczególnych miar sukcesu wymagałoby bardziej szczegółowych analiz prowadzonych przez zespół zarządzający IO PAN.

Wnioski

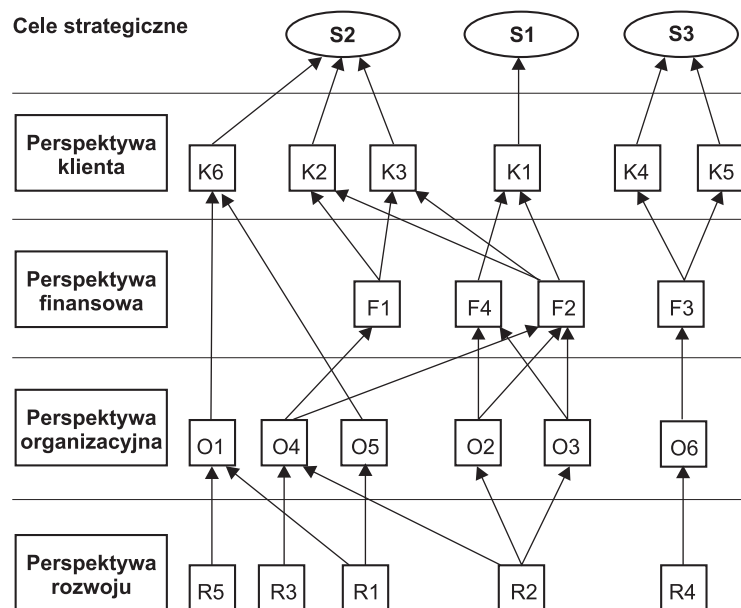
Wdrożenie strategicznej karty wyników wymaga, poza ustaleniem celów i miar ich sukcesu, ustalenia powiązań pomiędzy nimi a celami strategicznymi¹⁵ Instytutu. Przykład powiązań przyczynowo-skutkowych celów sformułowanych za pomocą *balanced scorecard* przedstawiono na rysunku 2.

Punktem wyjścia do realizacji **celu strategicznego S1** – śledzenie i rozwój nowoczesnych kierunków badań w zakresie światowej oceanologii i oceanografii – jest stworzenie jednolitego standardu gromadzenia, pozyskiwania i zachowywania informacji oraz wiedzy (R2), czego efektem będzie lepsze wykorzystanie zasobów informacyjnych (O3) oraz doskonalenie komunikacji wewnętrznej (O2). Istotne jest również tworzenie powiązań poziomych z partnerami w celu wykorzystania zasobów (O4). Dzięki stworzeniu baz danych, informacji oraz wiedzy zapewni się lepsze warunki do podejmowania starań o pozyskiwanie funduszy zarówno krajowych, jak i międzynarodowych przeznaczonych na rozwój nowoczesnych kierunków badań (F2) oraz pozyskiwanie środków pozabudżetowych (F4). Efektem będzie wzrost jakości badań oraz dalszy rozwój współpracy krajowej i międzynarodowej (K1).

Cel strategiczny S2 – istotny udział Instytutu w tworzeniu Europejskiej Przestrzeni Badawczej (ERA) oraz sieci powiązań wokół Bałtyku – jest wyjątkowo złożony w realizacji. Wymagane byłoby stworzenie systemu rozwoju i oceny kadry oraz zapewnienie mu odpowiedniego finansowania (R1). Z tym związane jest uelastycznienie struktury organizacyjnej instytutu (O1) oraz doskonalenie umiejętności kadry (O5). To z kolei wpłynie na poprawienie wizerunku, gdyż pracownicy będą do tego zadania lepiej przygotowani (K6). Istotne znaczenie ma również rozszerzenie badań stosowanych oraz zwiększenie liczby wniosków o uzyskanie grantów i intensyfikacja starań o fundusze UE w ramach programów ramowych (R3). Ważne byłoby stworzenie konsorcjum na rzecz finansowania badań z zakresu oceanologii i oceanografii, co wymaga rozwoju powiązań poziomych (O4). W efekcie zwiększy się prawdopodobieństwo zapewnienia stabilnego finansowania rozwoju Instytutu (F1) oraz wielkość środków na realizację grantów i programów międzynarodowych (F2), co z kolei oznacza rozwój współpracy międzynarodowej (K2) oraz poprawi koordynację działalności naukowej na poziomie krajowym i międzynarodowym (K3).

Działalność służb pomocniczych (pracowników inżyniersko-technicznych oraz administracyjnych), wspierająca funkcjonowanie Instytutu, jest na tyle ważna, że nie można zapomnieć o zapewnieniu im możliwości doskonalenia (R5). Służyć temu może m.in. uelastycznienie struktury organizacyjnej (O1), co może pomóc w skuteczniejszym kreowaniu wizerunku Instytutu (K6), a to z kolei będzie pomocne w realizacji celu S2.

Aby zrealizować **cel strategiczny S3** – popularyzacja i szerzenie wiedzy o morzu w kraju i za granicą – należy przekonać pracowników i stworzyć system motywujący pracowników do angażowania się w popularyzację wiedzy o morzu (R4). Dzięki stworzeniu odpowiedniego klimatu wokół tego przedsięwzięcia zostanie stworzony specjalny program edukacyjny adresowany do szerokiej publiczności (O6). To z kolei ułatwi starania o pozyskanie środków finansowych od samorządu lokalnego (F3), gdyż korzyść z planowa-



Rys. 2. Powiązania celów ze strategią – związki przyczynowo-skutkowe

Źródło: opracowanie własne.

nych działań będzie obopólna. Pracownicy Instytutu będą propagowali wiedzę o morzu, przy okazji promując Sopot (K4 i K5). Będzie to ważne z perspektywy klienta, zarówno wewnętrznego – gdyż pozytywnie wpłynie na wizerunek Instytutu, co sprawi pracownikom satysfakcję, jak również zewnętrznego, gdyż wypełniona będzie luka dotycząca edukacji morskiej¹⁶.

Podsumowanie

Konceptcja *balanced scorecard* zaproponowana przez Kaplana i Nortona jest narzędziem zarządzania w wielu firmach komercyjnych. Wdrożenie tej koncepcji w instytucie naukowo-badawczym jest wyjątkowo złożone z uwagi na trudność „pomiaru” osiągnięć. O celowości zastosowania tej koncepcji do praktyki funkcjonowania Instytutu zdecydował argument, że wdrożenie strategicznej karty wyników stanowi odmienne niż dotychczas podejście do zarządzania IO PAN i pozwala skuteczniej realizować misję i strategię Instytutu. Wskazując drogę postępowania przy budowaniu strategicznej karty wyników, sformułowano główne cele strategiczne Instytutu oraz wskaźniki pomocne do ich monitorowania. Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz opinii dyrekcji Instytutu, można stwierdzić, że podjęcie takiej próby było uzasadnione. Pozwala też przypuszczać, że strategiczna karta wyników stanie się narzędziem pomocnym w zarządzaniu Instytutem Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie.

Jan Wyrwiński, dr Krzysztof Leja
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Politechniki Gdańskiej

PRZYPISY

¹⁾ Por. K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

²⁾ B. WAWRZYŃIAK, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213–214.

³⁾ Tamże, s. 213.

⁴⁾ K. LEJA, *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe 2003.

⁵⁾ R. KAPLAN, D. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 22.

⁶⁾ R. KAPLAN, D. NORTON, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, Jan./Feb. 1992.

⁷⁾ K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu...*, op.cit., s. 77.

⁸⁾ J. WYRWIŃSKI, *Introducing the Balanced Scorecard Management System at the Institute of Oceanology PAS in Sopot*, praca inżynierska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2004, s. 50–52.

⁹⁾ R. KAPLAN, D. NORTON, *Strategiczna...*, op.cit., s. 74.

¹⁰⁾ Tamże, s. 61.

¹¹⁾ Tamże, s. 22.

¹²⁾ M. BEDNARCZYK, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001, s. 142.

¹³⁾ R. KAPLAN, D. NORTON, *Strategiczna karta wyników*, op.cit., s. 122.

¹⁴⁾ G. PROBST, S. RAUB, K. ROMHARDT, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

¹⁵⁾ R. Kaplan, D. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Boston 1996, s. 29–30

¹⁶⁾ Można przywołać tu przykład Stacji Doświadczalnej Uniwersytetu Gdańskiej, zwanej popularnie fokarium, stanowiącej atrakcję Helu.

BIBLIOGRAFIA

[1] BEDNARCZYK M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001.

[2] KAPLAN R., NORTON D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

[3] KAPLAN R., NORTON D., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, Jan./Feb. 1992.

[4] KAPLAN R., NORTON D., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Boston 1996.

[5] LEJA K., *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe 2003.

[6] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

[7] PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

[8] WAWRZYŃIAK B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

[9] WIŚNIEWSKI M., *The Measure to Success. Developing a Balance Scorecard to Measure Performance*, Accounts Commission for Scotland, Edinburgh 1998.

[10] WYRWIŃSKI J., *Introducing the Balanced Scorecard Management System at the Institute of Oceanology PAS in Sopot*, praca inżynierska, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2004.

Szkolenia menedżerów

Tadeusz Stalewski, Michał Kabath

Ewolucja roli menedżera i wymaganych kwalifikacji

B adacze, opierając się na założeniu, iż czynnikiem najbardziej zmieniającym rolę menedżera jest otoczenie organizacji, wyróżnili kilka dominujących typów tej roli.

■ Przedsiębiorca – właściciel, pracujący w spokojnym i słabo ustrukturalizowanym otoczeniu; jest to najstarszy typ roli menedżera, który w Europie dominował do końca XIX wieku.

■ Menedżer – specjalista, pracujący w otoczeniu spokojnym i dobrze ustrukturalizowanym, nastawiony na maksymalizację produkcji; ten typ menedżera musiał wykazywać się przede wszystkim poziomem wiedzy technicznej, aby móc organizować i drobiazgowo nadzorować pracę robotników lub podległych mu urzędników; najczęściej miał wykształcenie techniczne. Ten model menedżera dominował do końca lat 30. XX wieku.

■ Menedżer – generalista to z kolei model ukształtowany w okresie zaostrej konkurencji na rynku lokalnym w wyniku pojawienia się nadwyżki podaży towarów nad popytem; otoczenie negatywnie oddziaływało na organizację, zarządzanie stawało się coraz bardziej procesem złożonym – obok wiedzy technicznej, menedżerom potrzebna była znajomość rynku, marketingu, reklamy, komunikacji, negocjacji i motywacji pracowników dostosowanej do ludzi wykształconych i żyjących na coraz wyższym poziomie materialnym. W krajach rozwiniętych jest to okres od początku lat 40. do lat 70. XX wieku.

■ Menedżer generalista – specjalista, czyli uniwersalny, globalny euromenedżer. Działa on w otoczeniu burzliwym i globalnym, a jego cechą wyróżniającą jest umiejętność zarządzania strategicznego¹⁾. Potrzebne mu są takie nowe umiejętności, jak: przewidywanie i formułowanie strategii w burzliwym otoczeniu, zarządzanie kulturowe, kreowanie i zarządzanie organizacją uczącą się, otwartość na zmiany i elastyczność. Wymagane jest wykształcenie raczej ogólne, a nie techniczne lub wąsko wyspecjalizowane²⁾.

Rola zawodowa menedżerów zmienia się zatem w czasie, a wraz z nią zmieniają się potrzebne im wiedza i umiejętności. Warto zadać sobie pytanie, w którym miejscu na drodze ewolucji ról menedżerskich znajdują się obecnie polscy przedsiębiorcy oraz jakie umiejętności zawodowe są im najbardziej potrzebne. Odpowiedź na to pytanie ma bardzo istotne znaczenie w określaniu strategii kształcenia menedżerów – zarówno na poziomie szkół wyższych i studiów podyplomowych, jak i w pozaszkolnym systemie doskonalenia zawodowego, czyli przez szkolenia zawodowe w zakresie zarządzania.

Częściową odpowiedzią na postawione pytanie można uzyskać przez badanie rynku szkoleń zawodowych dla kadr kierowniczych. Na przykładzie Wrocławia pokazujemy, jakiego rodzaju wiedzę oferują menedżerom firmy szkoleniowe, jaki jest obecnie popyt na szkolenia tego typu oraz od jakich czynników zależą podaż i popyt na usługi szkoleniowe.

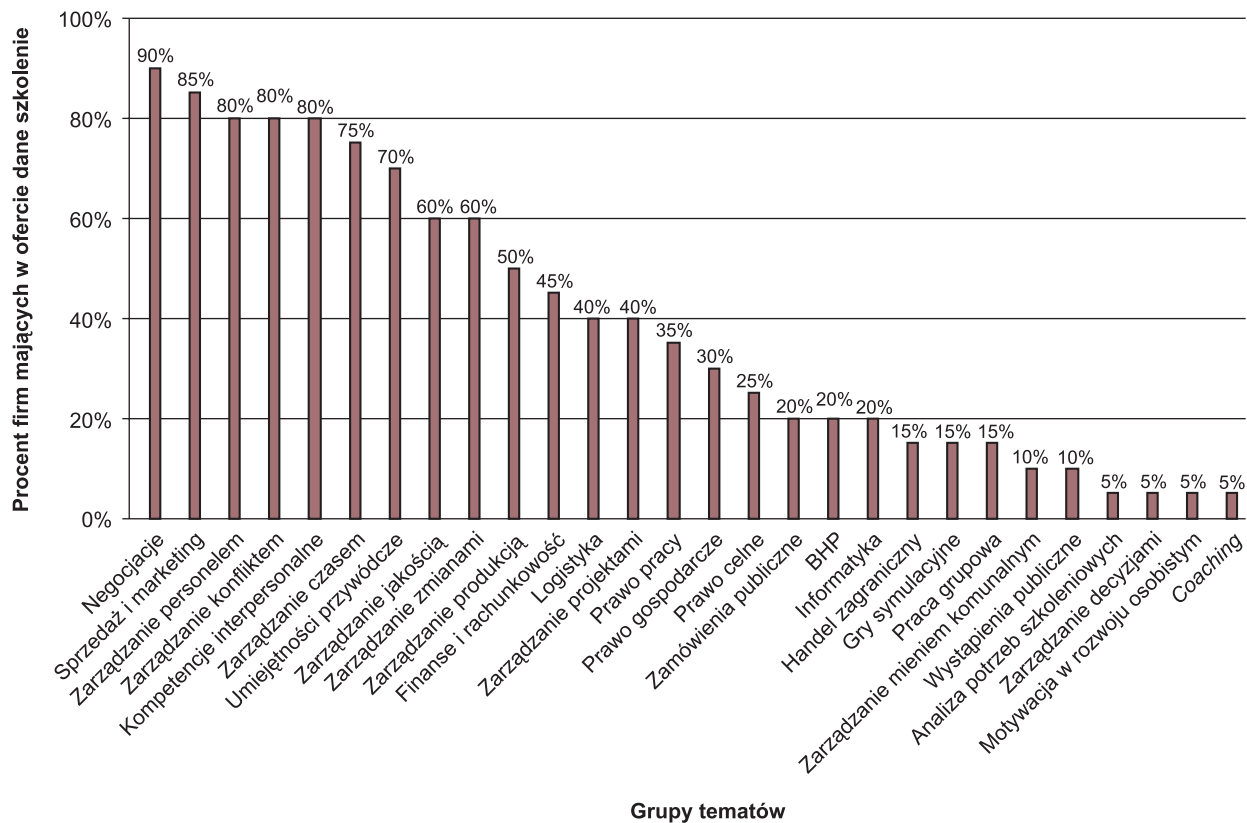
Podaż usług szkoleniowych dla menedżerów

B adany rynek usług szkoleniowych ma duży potencjał, ponieważ Wrocław jest jednym z większych ośrodków akademickich w Polsce i z tego powodu jest tu dostatek trenerów, w większości rekrutujących się z wrocławskich uczelni. Rynek ten poddaje się ogólnym tendencjom, jakie występują w kraju w tego typu profilu działalności. Rozkwit miał miejsce w latach 90. i większość badanych firm datuje swoje powstanie właśnie w tych latach. Ówczesna sytuacja była spowodowana przemianami w Polsce i gwałtownym zapotrzebowaniem na rozwój kompetencji menedżerskich związanych z wprowadzeniem gospodarki wolnorynkowej. Jednak od roku 2000 notuje się ciągły spadek liczby firm oferujących szkolenia menedżerskie. Wpływ na to ma słabnące tempo rozwoju gospodarczego naszego kraju i coraz oszczędniejsza polityka przedsiębiorstw, które nie są już skłonne do wydawania pieniędzy „lekką ręką” – przedsiębiorstwa nie są przychylnie sytuacją, w której szkolenie jest tylko formą rozrywki dla menedżerów. Pracodawcy chcą, aby wyłożone na szkolenie pieniądze dawały pozytywny i wymierny efekt dla przedsiębiorstwa. Na rynku usługodawców szkoleniowych następuje ostra selekcja – szanse przetrwania mają tylko organizatorzy najefektywniejszych szkoleń, a inne firmy zakończyły swoją działalność związaną ze szkoleniem menedżerów lub zmieniły profil działalności.

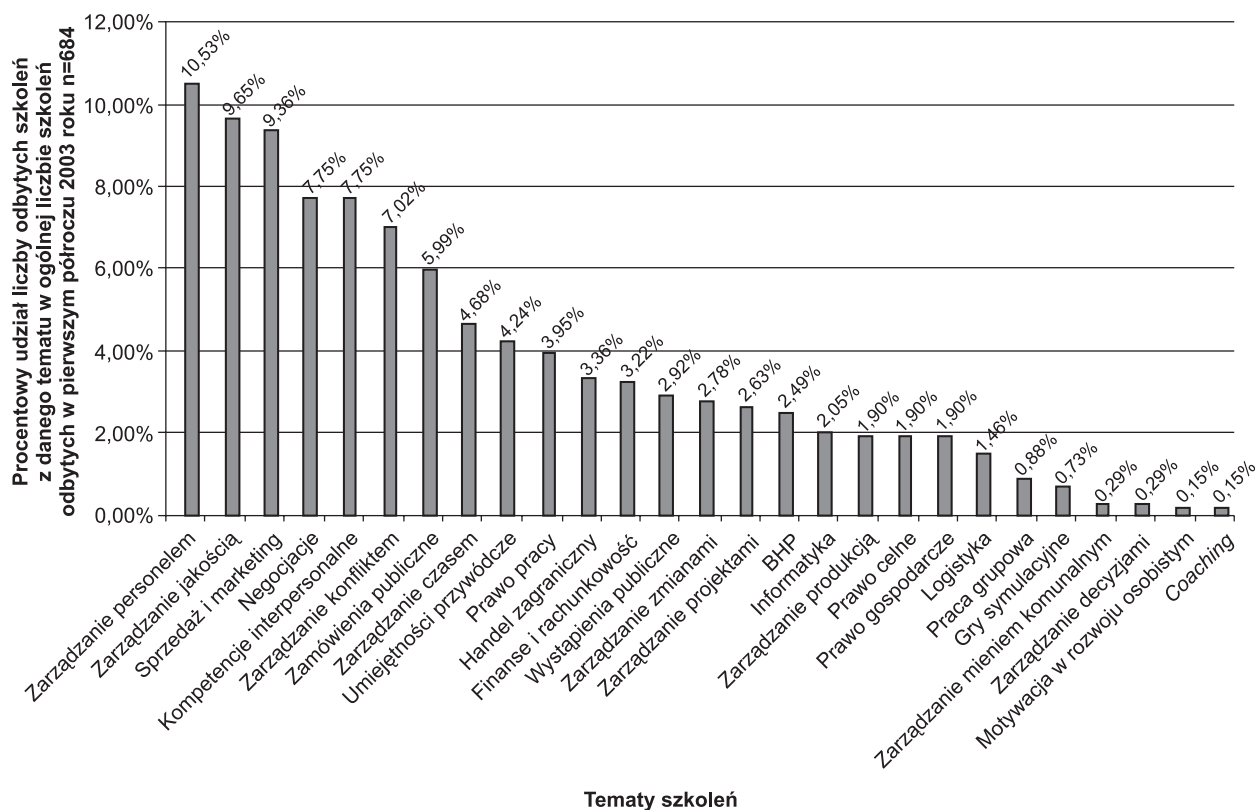
Obecnie we Wrocławiu ma siedzibę 20 podmiotów organizujących szkolenia dla menedżerów, nie licząc firm spoza Wrocławia, które także oferują wrocławskim menedżerom swoje usługi. W celu poznania podaży na wrocławskim rynku szkoleń menedżerskich przebadano oferty tematyczne działających tam 20 firm oferujących ten typ szkoleń. Badanie wykonane za pomocą ankiety w lipcu 2003 roku miało na celu sprawdzenie, w jakim stopniu oferta rynku szkoleń jest dostosowana do wymaganych kompetencji współczesnego menedżera.

Na wykresie 1 przedstawiono wyniki badań oferty szkoleniowej wrocławskich firm zajmujących się doskonaleniem kadry menedżerskiej, aktualnej w pierwszej połowie 2003 roku.

Najwięcej zbadanych firm (80–90%) oferuje szkolenia z zakresu prowadzenia negocjacji, sprzedaży



Rys. 1. Oferta szkoleń na wrocławskim rynku (n=20)



Rys. 2. Realizacja szkoleń z poszczególnych bloków tematycznych w ogólnej liczbie zrealizowanych szkoleń

i marketingu. Drugim, nie mniej często oferowanym obszarem wiedzy menedżerskiej jest doskonalenie stosunków międzyludzkich – są to szkolenia z zakresu zarządzania personelem, umiejętności rozwiązywania konfliktów i rozwijanie kompetencji interpersonalnych. Szkolenia związane z wiedzą fachową, reprezentowane przez takie grupy tematów, jak: zarządzanie jakością, produkcją, zmianami, projektami, logistyka, finanse i rachunkowość, oferuje około połowa firm (40–60% badanych organizacji). Aktualne szkolenia związane z ciągle zmieniającym się prawem gospodarczym są obecne w 1/3 ofert wrocławskiego rynku. Fachowe szkolenia związane z informatyką, bezpieczeństwem pracy, a także szkolenia dotyczące zamówień publicznych oferuje 1/5 firm. Oferowane szkolenia dotyczą zagadnień, które są istotne dla współczesnych menedżerów. Im większą wagę teoretycy przywiązują do danej kompetencji, tym częściej szkolenia doskonalące tę cechę są spotykane w ofertach.

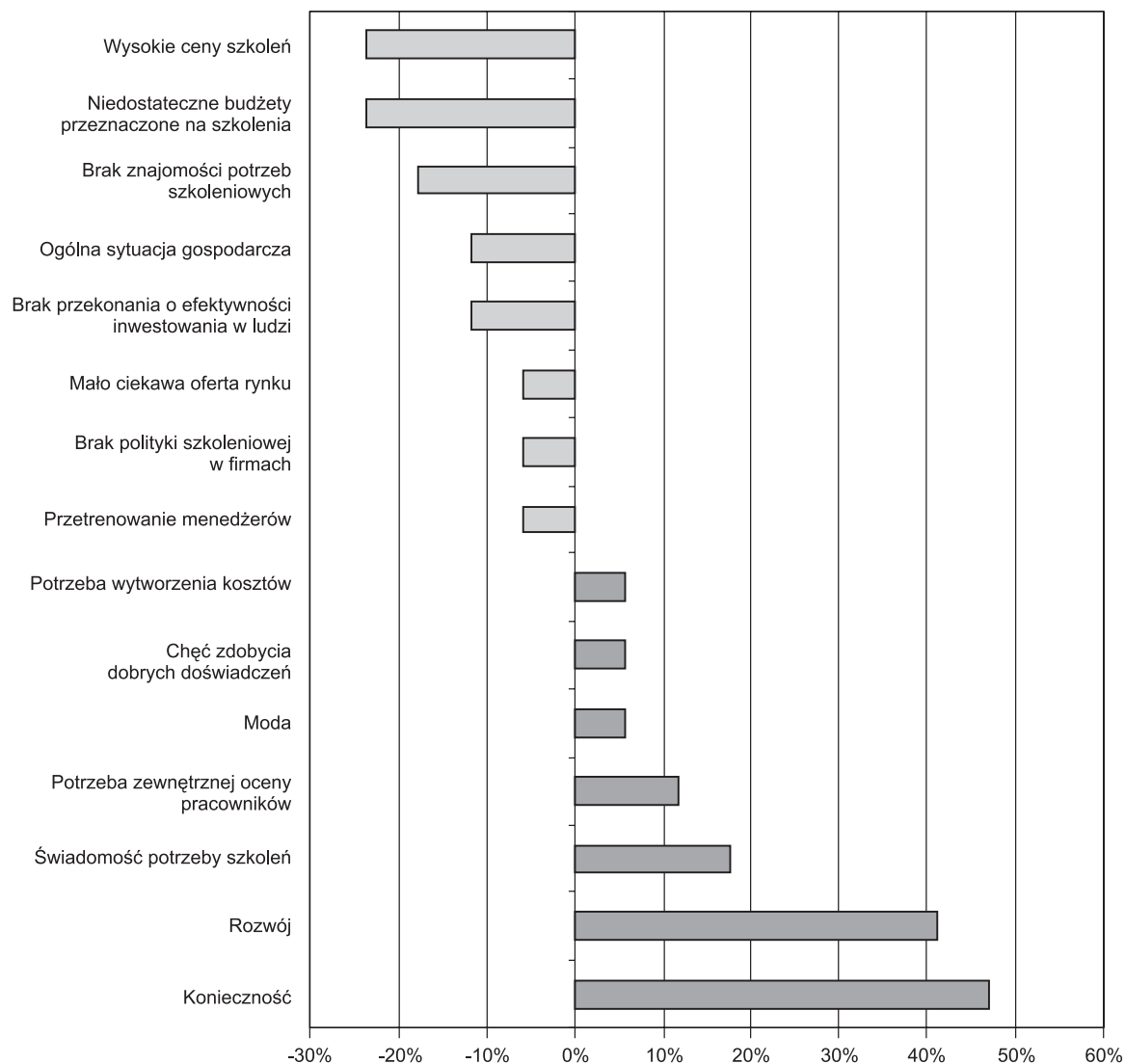
Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że wśród klientów firm szkoleniowych przeważają firmy duże i średnie. Szkolenia w małych firmach są

rzadkością. Pogłębia się więc „luka szkoleniowa” między wielkimi i małymi firmami, dotycząca coraz większej liczby zatrudnionych, ponieważ w ogólnej strukturze zatrudnienia wzrasta udział zatrudnionych w małych firmach.

Aby dowiedzieć się, jakie czynniki wpływają na podaż usług szkoleniowych, czyli na profil tematyczny szkoleń, postawiono w ankiecie pytanie, dlaczego firma decyduje się na oferowanie określonej tematyki. Wśród wymienianych czynników pojawiły się trzy grupy.

■ Specjalizacja kadry w danej tematyce, posiadane kompetencje, posiadanie autorskich programów, własne zainteresowania, wykształcenie w danej dziedzinie, dostępność trenerów kompetentnych w danym zakresie. Cechy te jako jedyne kształtujące ofertę firmy na rynku potwierdziło 40% respondentów. 30% ankietowanych nie dostrzegło wpływu tych cech na ich ofertę szkoleniową, pozostałe 30% uznało te czynniki jako równoważne z innymi wymienionymi.

■ Zapotrzebowanie rynku jako główną i jedyną cechą kształtującą ofertę rynkową firm szkoleniowych wymienia 30% osób ankietowanych, **40% uważa, że**



Rys. 3. Czynniki decydujące o popycie na szkolenia w opinii dostawców szkoleń (n=17)

popyt nie wpływa na ich ofertę, natomiast 30% uważa popyt za tak samo ważny czynnik, jak inne wymienione.

■ Inne czynniki. W tej grupie znalazły się dwie odpowiedzi (10%), jedna z nich stwierdzała, iż jej oferta jest uzależniona w pewnym stopniu od polityki uczelni, druga firma uznała swój statut za czynnik wpływający na kształt oferty (jest to firma o charakterze towarzystwa upowszechniającego wiedzę menedżerską). Obydwie firmy uznały te czynniki za równoważne z innymi przez siebie wymienionymi.

Przedstawione dane dowodzą, że rynek usług szkoleniowych ma charakter **podażowy**, a nie popytowy. Tematyka oferowanych szkoleń wynika przede wszystkim z potencjału kadrowego szkoleniowców, a nie jest odzwierciedleniem potrzeb firm zamawiających szkolenia – przeważa „tłoczenie” zamiast „ssania” wiedzy menedżerskiej.

Popyt na szkolenia menedżerskie

Wykres 1 obrazuje podaż usług szkoleniowych na badanym rynku. Powstaje pytanie, na jaki rodzaj wiedzy istnieje obecnie popyt, jak często oferowane szkolenia znajdują nabywców. Reprezentantów badanych firm zapytano, ile szkoleń w poszczególnych tematach zostało zrealizowanych w pierwszej połowie roku 2003. Na to pytanie odpowiedziało 16 firm, które łącznie zrealizowały w tym czasie 684 szkolenia. Wyniki przedstawiono na wykresie 2, z którego wynika, że największe zapotrzebowanie jest obecnie na wiedzę z zakresu zarządzania personelem oraz na kursy z zakresu zarządzania jakością. To drugie zapewne wynika z konieczności dostosowania się polskich przedsiębiorstw do funkcjonowania na globalnym rynku. Dużą popularnością cieszą się także szkolenia z zakresu sprzedaży i prowadzenia negocjacji. Dosyć duży udział (blisko 6%) mają szkolenia z zakresu zamówień publicznych, co jest raczej zjawiskiem tymczasowym, związanym z aktualnie zmienionymi przepisami z tego zakresu. Pozostałe z realizowanych tematów odzwierciedlają inne potrzeby menedżerów.

Czynniki określające popyt na szkolenia zbadano z punktu widzenia firm oferujących szkolenia, które zapewne, aby utrzymać się na rynku, muszą dobrze znać motywacje swoich klientów. Na wykresie 3 przedstawiono odpowiedzi reprezentantów firm szkoleniowych na pytanie, co ich zdaniem zachęca, a co zniechęca przedsiębiorców do zamawiania szkoleń menedżerskich. Najwięcej badanych (blisko 50%) uważa, że zlecający szkolenia czynią to z konieczności poznania nowych przepisów prawnych lub z innych przyczyn wymuszających szkolenie menedżerów, co potwierdza tezę o „tłoczącym” charakterze rynku szkoleń menedżerskich.

Niemniej jednak duża część badanych zauważa, że zlecający kierują się również motywami pozytywnymi, takimi jak potrzeba rozwoju lub niewymuszona świadomość potrzeby szkoleń. Z kolei spośród czynników hamujących zgłoszenie zapotrzebowania najczęstszym powodem jest, zdaniem badanych, niechęć przedsiębiorców, którym szkolenia wydają się za drogie, bądź za mało przeznaczają na ten cel środków fi-

nansowych. Niektórzy badani zauważyli również inne czynniki zniechęcające, takie jak: brak znajomości potrzeb szkoleniowych (18%), brak przekonania o efektywności inwestowania w ludzi (12%), ogólnie zła sytuacja gospodarcza (12%).

Wnioski

Badania wykazały, że na obecnym etapie praktyki zarządzania na rynku szkoleń menedżerskich istnieje największe zapotrzebowanie na wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania personelem oraz handlu, marketingu i zarządzania jakością. W ofercie badanych firm szkoleniowych niemal zupełnie pominięto wiedzę charakterystyczną dla roli menedżera XXI wieku, czyli umiejętność globalnego zarządzania w burzliwym otoczeniu, umiejętność przewidywania i formułowania strategii, zarządzania kulturowego, kreowania i zarządzania organizacją uczącą się, otwartość na zmiany. Firmy szkoleniowe skupiły się więc na przeszłości, a nie na przyszłości; doskonałą takie umiejętności menedżerów, które w krajach rozwiniętych były aktualne już od pół wieku.

Polskim menedżerom, którzy niedawno wyszli z gospodarki centralnie kierowanej, oferowana wiedza jest z pewnością potrzebna, ale nie jest to wiedza dla strategów zarządzania, lecz raczej dla wykonawców strategii. Tak jak w gospodarce centralnie planowanej z elementami rynku socjalistycznego, również i obecnie polska kadra menedżerska w dużych i średnich zakładach pracy zajmuje się raczej wykonywaniem, a nie formułowaniem strategii. Zmienił się tylko podmiot strategiczny, dawniej był to partyjno-państwowy ośrodek decyzyjny, a obecnie obcy kapitał strategiczny. W porównaniu z okresem gospodarki socjalistycznej wzrosła natomiast rola rynku, jakości wyrobów i usług oraz wykorzystania personelu i stąd bierze się zapotrzebowanie na wiedzę pozwalającą wykorzystać te warunki i czynniki wzrostu organizacji.

dr Tadeusz Stalewski
adiunkt w Instytucie Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej
mgr inż. Michał Kabath

PRZYPISY

- 1) B. WAWRZYŃIAK, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, B. WAWRZYŃIAK, *Nowe tendencje w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Stan istniejący i kierunki restrukturyzacji kształcenia w zakresie zarządzania*, Częstochowa 1995, B. WAWRZYŃIAK, *Europa 2000. Dostosowanie polskich systemów edukacyjnych w zarządzaniu do tendencji europejskich*, [w:] *Restrukturyzacja kształcenia w zakresie zarządzania w polskich uczelniach państwowych i prywatnych w perspektywie integracji z Unią Europejską*, materiały konferencyjne, Poraj k/ Częstochowy 1996, B. WAWRZYŃIAK, *Polski menedżer końca XX wieku*, [w:] *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998, T. LISTWAN, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Mimex Wrocław 1993, J. PENC, *Menedżerowie okresu transformacji*, [w:] *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.
- 2) J. PENC, *Menedżerowie okresu transformacji*, [w:] *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998, s. 109.

Zmiany organizacyjne w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia – opinie pacjentów

Ewa Gorczycka

Wstęp

W ostatnich dziesięcioleciach jednostki i całe społeczeństwa wystawione są na nieustanne zmiany. W literaturze zwraca się uwagę na przygotowanie ludzi i organizacji do zmiany [3, 5, 7], na uwarunkowania i skutki przeprowadzania zmian [4, 5], na otwarcie na zmiany i jego determinanty [1], na wiedzę o zmianach i przejawianych wobec nich postawach [4, 6, 8].

Reforma ochrony zdrowia stanowi jedną z ważniejszych zmian wprowadzanych w Polsce po 1989 roku, co więcej – może – najbardziej powszechną ze względu na swój zasięg. Jej postanowienia przyniosły zmianę organizacji systemu wprowadzając nowe elementy, jak: kasy chorych, kontraktowanie usług zdrowotnych, lekarz rodzinny, wybór lekarza. W toku realizacji reformy, z końcem 2002 roku przestały istnieć kasy chorych, wprowadzono Narodowy Fundusz Zdrowia, co należy uznać za zmianę organizacyjną zastępującą jeden element systemu innym.

W jaki sposób te zmiany wpływają na sytuację pacjenta, a zwłaszcza, jakie są opinie pacjentów na ich temat to pytania, które stawiano przystępując do badań ankietowych w 2003 r., w parę miesięcy po wprowadzeniu NFZ (i prowadzonych nadal).

W badaniach wzięły udział 102 osoby, spośród których 67,7% stanowiły kobiety, 32,3% – mężczyźni. O stosunkowo młodym wieku respondentów świadczy fakt, że prawie 2/3 (63%) nie przekroczyło 35 roku życia; w przedziale od 36–45 lat odnotowano 8,8%, od 46–65 lat – 22%, a tylko 5% poddanych sondażowi ma ponad 65 lat.

Poziom wykształcenia badanych jest również wysoki: prawie 2/3 (64%) legitymuje się wykształceniem wyższym, 28,4% średnim, a 2% podstawowym.

Miejsce zamieszkania jest zróżnicowane, co stanowiło jeden z celów badań: mieszkańcy Warszawy stanowią 26,5%, Częstochowy – 29,4%, wybranych miast województwa śląskiego – 31,4% oraz wsi 10,8%.

W refleksji nad oceną ochrony zdrowia nie można pominąć takiego czynnika, jak sytuacja materialna, którą subiektywnie oceniali sami respondenci: najczęściej – 53,9% oceniło ją jako przeciętną, ok. 33% jako dobrą, po 5% jako bardzo dobrą i złą. W artykule, który stanowi fragment szerszego opracowania, postano-

wiono zaprezentować kilka elementów systemu podanych i wykazujących zmiany organizacyjne.

Funkcjonowanie wybranych elementów systemu opieki zdrowotnej po wprowadzonych reformą zmianach organizacyjnych

Podjęto tu kilka zagadnień: przedmiot opieki zdrowotnej; częstotliwość korzystania, czasokres oczekiwania na usługi medyczne, ewentualna rezygnacja ze świadczeń oraz jej przyczyny.

Przedmiot opieki zdrowotnej i jej ocena

Pytano respondentów, czego dotyczy opieka zdrowotna, mówiąc ściślej chodzi o usługi medyczne, z których korzystają respondenci. Z danych zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, że największa część badanych korzysta z porad i leczenia u lekarza rodzinnego. W dalszej kolejności są to badania ambulatoryjne, porady i leczenie u specjalisty oraz prywatne porady i leczenie (od 58–35%). Najmniej osób wymieniło zabiegi operacyjne.

Tab. 1. Rodzaje usług i świadczeń medycznych

Rodzaje pomocy medycznej	Liczba	%
porady / leczenie u lekarza rodzinnego	59	57,8
usługi / badania ambulatoryjne	47	46,1
porady / leczenie u specjalisty	41	40,2
porady / leczenie w gabinecie prywatnym	36	35,3
badania specjalistyczne	17	16,7
opieka pielęgniarska	4	3,9
zabiegi operacyjne	2	1,9
pobyty w szpitalu	3	2,9
inne	8	1,9
brak danych	2	1,9

Odsetki w tabeli przekraczają 100% – podawano więcej niż jedną odpowiedź.

Wiek respondentów wywiera następujący wpływ na częstotliwość korzystania z omawianej opieki:

z porad i leczenia lekarza rodzinnego najczęściej korzystają osoby stosunkowo młode – w przedziale od 26–35 roku życia (65%), dopiero po nich znalazły się osoby powyżej 45 lat. U lekarza specjalisty najczęściej stawiają się respondenci w wieku od 36–45 lat (78%), potem najmłodszy (do 25 lat) i nadal młodzi (od 26–35); najrzadziej z porad specjalisty korzysta najstarsza grupa wiekowa (20%).

Z prywatnego leczenia, podobnie jak z usług lekarza rodzinnego najczęściej korzystają średnio młodzi – od 26 – 35 roku życia (51%), po nich zajęła miejsce populacja powyżej 46 lat (30%), od 36–45 (22%) i na ostatnim miejscu najmłodszy (19%).

Przeprowadzona analiza upoważnia do stwierdzenia, że z porad i usług lekarskich najczęściej korzystają osoby w wieku od 26–35 lat, pomiędzy pozostałymi grupami wiekowymi brak różnic, zwłaszcza zaś najstarsza grupa wiekowa (powyżej 45 lat) nie różni się od najmłodszej.

W zamian stwierdzono, że starsi częściej korzystają z badań ambulatoryjnych, a mniej od młodszych z opieki pielęgniarskiej, zabiegów operacyjnych oraz pobytów w szpitalu. Podsumowując należy stwierdzić, że młodzi korzystają z szerszego wachlarza usług i świadczeń medycznych.

Poziom wykształcenia, sytuacja materialna oraz miejsce zamieszkania – to zmienne, których wpływ na rodzaj opieki medycznej nie stwierdzono.

Częstotliwość korzystania z opieki zdrowotnej

O tym, czy i jak często korzysta się ze świadczeń medycznych, decyduje wiele czynników: rzeczywiste potrzeby, czyli najogólniej mówiąc stan zdrowia i odczuwane dolegliwości, jakość usług, ich skuteczność, tradycja, kultura, styl życia, a zwłaszcza miejsce, jaką w systemie wartości zajmuje zdrowie, i inne.

Obiektywnie biorąc częstotliwość korzystania przez badanych z opieki zdrowotnej nie jest duża, skoro tylko co piąty respondent korzysta z niej przynajmniej raz w miesiącu, a nawet częściej, pozostałe 4/5 to osoby korzystające z tej pomocy kilka razy w roku (ta zbiorowość jest najliczniejsza) lub rzadziej. Dokładne dane pokazano w tabeli 2.

Tab. 2. Częstotliwość korzystania z opieki zdrowotnej

Jak często korzysta się	Liczba	%
Częściej niż jeden raz w miesiącu	5	4,9
Przynajmniej jeden raz w miesiącu	16	15,7
Kilka razy w roku	43	42,2
Nie częściej niż jeden raz w roku	14	13,7
Rzadziej niż jeden raz w roku	14	13,7
W ogóle nie korzysta	5	4,9
Inne	5	4,9
Suma	102	100,0

Kobiety zdecydowanie częściej od mężczyzn pozostają w zasięgu opieki zdrowotnej: 26% kobiet oraz 10% mężczyzn korzysta z niej przynajmniej raz w mie-

siącu (i częściej), w ogóle nie korzysta 2,9% kobiet i 6,7% mężczyzn.

Wbrew przypuszczeniom wiek respondentów nie wpływa na korzystanie z opieki medycznej.

Ani poziom wykształcenia, ani ocena własnej sytuacji materialnej nie korelują z częstotliwością korzystania z opieki zdrowotnej.

We wszystkich miejscach zamieszkania najczęściej korzysta się z tej opieki kilka razy w roku (ale w Warszawie i na wsi korzysta z niej po 52%, w Częstochowie 30%, w innych miastach 41%). Poza tym ta częstotliwość okazuje się największa w Warszawie, mniejsza w Częstochowie, następnie w miastach Śląska, wreszcie najmniejsza na wsi.

Czasokres oczekiwania na wizytę lekarską

Z punktu widzenia pacjenta organizacja jego kontaktów z lekarzem w czasie ma niebagatelne znacze-

Tab. 3. Czasokres oczekiwania na wizytę

Czas oczekiwania	%
Lekarz rodzinny	
Do 1 godziny	30,4
Do 2 godzin	17,7
Do 3 godzin	7,8
Ponad 3 godziny	4,9
1 dzień	2,0
Do 2 dni	1,0
Ponad 2 dni	3,9
Nie korzysta	19,6
Inne	12,7
Lekarz specjalista	
1 dzień	5,9
Parę dni	8,8
Do tygodnia	8,8
Parę tygodni	10,8
Do miesiąca	6,9
2–3 miesiące	12,8
Ponad 3 miesiące	2,0
Nie korzysta	39,2
Inne	2,0
Brak danych	2,9
Lekarz w prywatnym gabinecie	
1 dzień	35,3
Parę dni	25,5
Do tygodnia	2,9
Parę tygodni	2,9
Nie korzysta	27,5
Inne	2,9
Brak danych	2,9

nie. W tabeli 3 pokazano, jak długo czeka się na wizytę u trzech lekarzy uznanych za główne ogniwo systemu: u lekarza rodzinnego, u specjalisty oraz u lekarza w gabinecie prywatnym.

Z danych tabelarycznych wynika, że tyle samo – po 30,5% czeka na konsultację u lekarza rodzinnego jedną godzinę oraz dwie i więcej godzin, ok. 7% oczekuje na nią jeden dzień, a nawet dłużej.

Z wizyty w prywatnym gabinecie najczęściej można skorzystać w ciągu jednego dnia (ponad 1/3 odpowiedzi) lub w ciągu paru dni (1/4); stosunkowo rzadko oczekiwanie trwa tydzień i dłużej.

Najtrudniej „dostać się” do specjalisty: po nie przekraczającym jednego tygodnia okresie udało się to 23,5% respondentów, w przeciągu miesiąca – 18%, a w ciągu dwu i więcej miesięcy 14,6%.

Czasokres oczekiwania na konsultację korelowano tylko z wybranymi zmiennymi społeczno-demograficznymi. Udało się ustalić, że kobiety oczekują na konsultację lekarza rodzinnego dłużej niż mężczyźni (36% kobiet i 20% mężczyzn czeka więcej niż 1 godzinę, a nawet ponad 3 godziny). Wiek nie wywiera wpływu na tę zmienną.

A oto, jak miejsce zamieszkania różnicuje oczekiwania na wizytę u lekarza rodzinnego: najgorsza sytuacja zdaje się panować w Warszawie, gdzie co prawda tylko 22% czeka na tę wizytę 1 godzinę (w Częstochowie odpowiednio 26,7%, w miastach Śląska – 37,5%, na wsi 36%), ale za to 18,5% czeka na tę wizytę w Warszawie 1, 2, a nawet powyżej 2 dni; te kategorie w ogóle nie występują na wsi, a w Częstochowie i innych miastach sięgają tylko 3,3%. W miejsce tego na wsi 45% oczekuje na konsultację doktora rodzinnego od 1 do ponad 3 godzin, w Częstochowie odpowiednio 36%, w innych miastach – 34%, a w Warszawie 18,5%. Można wnosić, że w Warszawie pacjenci umawiają się na wizytę w określonym dniu.

Na konsultacje u specjalisty najdłużej oczekuje się w miastach Śląska, potem w Warszawie, najkrócej na wsi.

Z kolei na wizytę w gabinecie prywatnym najkrócej czeka się w Częstochowie (prawie połowa – 46,7% – czeka tylko jeden dzień), następnie w Warszawie, w miastach Śląska i najdłużej na wsi (45% oczekuje na prywatny kontakt z lekarzem od paru dni do tygodni).

Rezygnacja z usług i świadczeń medycznych

Na koniec postanowiono zbadać, czy w związku z deklarowaną częstotliwością korzystania z opieki zdrowotnej oraz z jej ocenami zdarza się, że respondenci rezygnują z należnych im usług i świadczeń. Wypowiedzi na ten temat zaprezentowano w tabeli 4.

Z danych tabelarycznych wynika, że od 3% w przypadku leków do 52% w odniesieniu do pogotowia nie korzysta z wymienionych w tabeli 4 rodzajów usług medycznych.

Następnie wynika, że generalnie respondenci częściej korzystają ze świadczeń medycznych niż z nich rezygnują. Natomiast najczęściej rezygnuje się z usług specjalisty, lekarza rodzinnego, pogotowia, rzadziej z wykupienia leków oraz z prywatnej wizyty lekarskiej, najrzadziej z badań specjalistycznych oraz z badań ambulatoryjnych.

Dwie najczęściej podawane przyczyny rezygnacji to: zbyt długi okres wyczekiwania (kolejki) – 34% oraz koszt usług lub leków – 29%. Inne powody to np. fakt, że „lekarze wyciągają pieniądze”.

Wpływ zmiennych społeczno-demograficznych na rezygnację z usług pięciu wybranych elementów systemu ochrony zdrowia jest następujący:

- kobiety częściej od mężczyzn rezygnują z opieki lekarza rodzinnego (różnica ośmiu punktów procentowych) oraz z wykupienia leków (różnica w stosunku do mężczyzn 17 punktów procentowych);
- respondenci w wieku od 36–45 lat częściej od pozostałych rezygnują z wizyt u lekarza rodzinnego (różnica ponad 20 punktów procentowych), u specjalisty (też różnica 20%), z wizyt w gabinecie prywatnym (10 punktów). Z wykupienia leków dużo częściej rezygnują młodszy respondenci: do 35 roku życia – różnica w stosunku do reszty wynosi ponad 20%;
- poziom wykształcenia w minimalnym stopniu koreluje z omawianymi zmiennymi;
- im lepsza sytuacja materialna, tym rzadziej rezygnuje się z prywatnego leczenia oraz z wykupienia leków. Brak związków z korzystaniem z usług lekarza rodzinnego, specjalisty i pogotowia.

Odnotowano silną zależność pomiędzy miejscem zamieszkania a rezygnacją z wizyt u lekarza rodzinnego oraz leczenia prywatnego: najczęściej rezygnuje się z nich na wsi, najrzadziej w Warszawie.

Tab. 4. Rezygnacja z opieki zdrowotnej

Rodzaj usług	tak	nie	nie korzysta	inne	brak danych
Wizyta u lekarza rodzinnego	34,3	42,1	12,8	1,0	9,8
Wizyta u specjalisty	27,5	31,4	24,4	–	16,7
Pogotowie	6,9	17,7	51,8	2,0	21,6
Badania ambulatoryjne	7,8	49,0	22,6	–	20,6
Badania specjalistyczne	13,7	36,3	28,3	–	21,6
Wizyta w prywatnym gabinecie	22,5	43,1	17,7	–	16,7
Wykupienie leków	34,3	51,0	2,9	–	11,8

Słabszą tendencję odnotowano, jeśli chodzi o pomoc pogotowia: brak przypadków rezygnacji z jego usług w Warszawie, podczas, gdy prawie 1/5 respondentów rezygnuje z nich na wsi.

Wnioski

■ Reforma ochrony zdrowia wprowadziła wiele ważnych zmian, które w istotny sposób zaważyły i ważą na funkcjonowaniu systemu. Niektóre z nich zostały ocenione przez badaną zbiorowość pozytywnie (np. możliwość wyboru lekarza, przychodni, łatwość dostępu – bez skierowania – do wąskiej zresztą grupy specjalistów), inne negatywnie (dostęp do lekarza, odpłatność).

■ Wśród usług i świadczeń medycznych trzy najczęstsze to: porady lekarza rodzinnego, badania ambulatoryjne oraz porady (leczenie) u specjalisty. Z punktu widzenia organizacji systemu najmniej zastrzeżeń wzbudzają badania ambulatoryjne; natomiast kontakt z lekarzem rodzinnym oraz specjalistą jest utrudniony z kilku względów, z których najdotkliwsza jest długość oczekiwania na wizytę.

■ Największa część respondentów (42%) korzysta z opieki zdrowotnej kilka razy w roku. O częstotliwości tych kontaktów decyduje najsilniej długość oczekiwania na wizytę: najtrudniej „dostać się” do specjalisty, niemniej konsultacja z lekarzem pierwszego kontaktu jest obciążona nie tylko długością oczekiwania, lecz przeciążeniem obowiązkami administracyjnymi, wypełnianiem dokumentacji, pośpiechem, brakiem czasu dla pacjenta.

■ Znamienne, że tak samo liczna zbiorowość (1/3) rezygnuje z wykupienia leków, co świadczy o ubożeniu coraz szerszych kręgów społeczeństwa, jak z wizyt u lekarza rodzinnego. Źródło rezygnacji z jego usług upatruję przede wszystkim w organizacyjnych niedostatkach systemu ochrony zdrowia.

■ Zaprezentowana analiza wyników badań upoważnia do stwierdzenia, że przeprowadzone dotąd zmiany w systemie ochrony zdrowia, zarówno pod patronatem kas chorych, jak i Narodowego Funduszu Zdro-

wia nie poprawiły jakości usług medycznych, oraz że uzasadnione stają się zmiany legislacyjne i organizacyjne systemu.

■ Przedstawione w artykule, z konieczności fragmentarycznie, uchybienia w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia w pełni tłumaczą wyrok Trybunału Konstytucyjnego RP kwestionujący ustawę o NFZ oraz uzasadniają pracę nad nowymi rozwiązaniami aż trzech zespołów: parlamentarnego, senackiego i rządowego.

■ Podawane do publicznej wiadomości rozwiązania na temat zmian systemu, w tym dotyczących odpłatności za usługi medyczne, ulegają coraz to nowym modyfikacjom, wskutek czego z końcem I połowy 2004 roku ani służby medyczne, ani pacjenci nie wiedzą „na czym stoją”. Taka sytuacja wzmaga poczucie chaosu, dezorganizacji i zagrożenia.

■ Badania opinii pacjentów nad zmianami funkcjonowania systemu ochrony zdrowia są kontynuowane.

prof. nadzw. dr hab. Ewa Gorczycka

Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

BIBLIOGRAFIA

- [1] BEER M., NOHRIA N., *Cracking the Code of Change*, „Harvard Business Review”, May–June 2000.
- [2] CARR D.K., HARD K.J., TRAHANT W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [3] CLARKE L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- [4] GORCZYCKA E., *Polski menedżer wobec modernizacji przedsiębiorstwa*, „Prace Wydz. Zarządzania P.Cz.”, Seria „Zarządzanie i Marketing” 3, Częstochowa 2002.
- [5] HOLSTEIN-BECK M., *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- [6] STEWARDSHIP P.B., *Choosing Service Over Self-Interest*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1999.
- [7] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- [8] ZADROS K., *Komunikowanie w zarządzaniu zmianami w ochronie zdrowia*, praca doktorska, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000, opiekun naukowy – prof. P.Cz. dr hab. Ewa Gorczycka.

Strategie marketingowe

Praca zbiorowa pod redakcją Wojciecha Wrzoska

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

W miarę komplikowania się warunków rynkowych, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, rośnie znaczenie strategii marketingowych. W publikacjach wydanych dotychczas strategie były prezentowane przede wszystkim z uwzględnieniem kolejnych instrumentów marketingu. W tym podręczniku autorzy odchodzą od klasycznej konwencji, proponując odmienną strukturę strategii marketingowych. Omawiają oni: ● istotę oraz procesy formułowania i wyboru strategii przez przedsiębiorstwa, ● strategie wobec konkurentów oraz wobec dostawców i pośredników, ● strategie w róż-

nych fazach rozwojowych rynku, ● strategie produkto-rynkowe, ● strategie komunikacji marketingowej, ● strategie marketingowe w działalności usługowej.

Prezentowany zakres tematyczny podręcznika oraz jego treść pozwalają wyrazić nadzieję, że spełni on pozytywną funkcję w procesie wzbogacania wiedzy o marketingu. Książka jest adresowana do studentów uczelni ekonomicznych i uczestników studiów podyplomowych, ale z pewnością zainteresuje praktyków gospodarczych.

Procedura analizy SPACE

Marek Szymański, Piotr Walentynowicz

Wśród metod analizy strategicznej metodę SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) wyróżnia duża różnorodność stosowanych procedur. Po części może to być efekt proceduralnej wstrzemięźliwości twórców metody, którzy – co w przypadku metody planowania strategicznego jest zrozumiałe – nie chcieli tworzyć sztywnych ram metodycznych, pozostawiając korzystającym z niej praktykom i doradcom możliwość adaptowania jej do specyficznych sytuacji praktycznych. Może to być także efekt aktywności specjalistów z dziedziny zarządzania strategicznego, modyfikujących i wzbogacających pierwotną koncepcję SPACE.

Niniejszy artykuł jest próbą ujęcia idei metody SPACE w pewne ramy metodologiczne z zachowaniem możliwości dopasowania jej do konkretnej sytuacji.

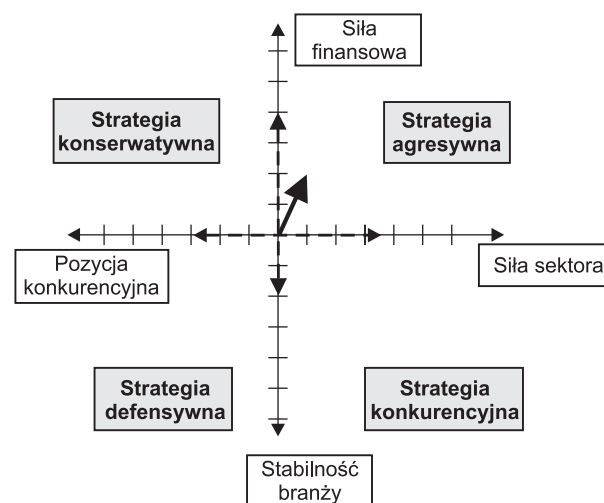
Metoda SPACE została opracowana przez Alana J. Rowe'a, Richarda O. Masona i Karla E. Dickela¹⁾. Zalicza się ją do zintegrowanych metod analizy strategicznej, które pozwalają na analizę przedsiębiorstwa na tle otoczenia²⁾. W odróżnieniu od najbardziej znanych przedstawicieli tej grupy metod (SWOT, niektóre metody portfelowe), w analizie SPACE zarówno otoczenie, jak i organizacja analizowane są w dwóch wymiarach, co w rezultacie daje 4 syntetyczne obszary oceny³⁾.

W pierwotnej koncepcji otoczenie organizacji opisane zostało w kategoriach **siły sektora** (branży) i jego **stabilności**. Z punktu widzenia firmy działającej w danym sektorze najbardziej atrakcyjną jego charakterystyką byłaby duża siła i stabilność. Z jednej strony umożliwiałoby to relatywnie łatwy wzrost i przetrwanie organizacji (siła sektora), z drugiej zaś – minimalizowałoby zagrożenia wynikające z nieciągłości trendów ekonomicznych, społecznych, rynkowych, technologicznych i innych. Według twórców metody niedostatki w jednym lub drugim wymiarze otoczenia organizacja może rekompensować odpowiednimi walorami wewnętrznymi. Remedium na niestabilność sektora jest odpowiednia **siła finansowa**, zaś słabość branży nie stanowi poważniejszego problemu dla organizacji o wysokiej **pozycji konkurencyjnej**. Siłę oddziaływania poszczególnych wymiarów wyznacza się na podstawie szczególnych kryteriów oceny, indywidualnie dobranych dla danego przypadku⁴⁾. Zregulowane wartości sił oddziaływania poszczególnych wymiarów nanosi się w formie wektorów na poszczególne osie zbiorczego wykresu. Poszczególne wektory na przeciwległych osiach odejmuje się od siebie. Otrzymany w wyniku tego działania wektor wypadkowy wyznacza właściwy kierunek działań strategicznych firmy. Idea układu współrzędnych SPACE została przedstawiona na rysunku 1.

Wypadkowy wektor wyznacza jedną z czterech możliwych strategii normatywnych: agresywną, konserwatywną, konkurencyjną lub defensywną. Nie omawiając ich charakterystyk⁵⁾ warto zauważyć, że każda z nich zalecana jest w odmiennej sytuacji opisanej w kategoriach właściwych analizie SPACE:

- jeżeli siła finansowa przedsiębiorstwa przewyższa niestabilność branży, a siła sektora przeważa nad słabością pozycji konkurencyjnej firmy, to zalecana jest strategia agresywna,
- jeżeli niestabilność branży przewyższa siłę finansową przedsiębiorstwa, a siła sektora przeważa nad słabością pozycji konkurencyjnej firmy, to zalecana jest strategia konkurencyjna,
- jeżeli siła finansowa przedsiębiorstwa przewyższa niestabilność branży, a niedostatek pozycji konkurencyjnej firmy przeważa nad siłą sektora, to zalecana jest strategia konserwatywna,
- jeżeli niestabilność branży przewyższa siłę finansową przedsiębiorstwa, a słabość pozycji konkurencyjnej firmy przeważa nad siłą sektora, to firma powinna przyjąć strategię defensywną.

W pierwotnej koncepcji oceny poszczególnych czynników dokonuje się bez wprowadzania systemu oceny ważonej, przy czym skala ocen wyznaczona została od 0 do 6. Ocena syntetyczna stanowi zatem średnią arytmetyczną ocen czynników ocenianych w poszczegól-



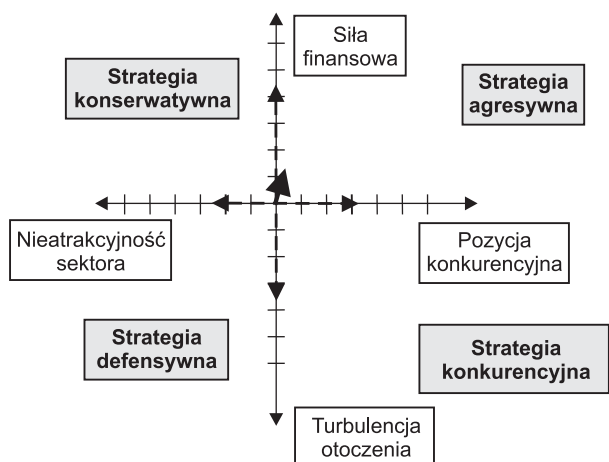
Rys. 1. Układ współrzędnych wykresu SPACE według pierwotnej koncepcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.J. ROWE, R.O. MASON, K.E. DICKEL, *op.cit.*

nych wymiarach. Ponieważ na dwóch półosiach układu współrzędnych wyznacza się wartości ujemne, autorzy metody zaproponowali, żeby od wyniku stabilności branży i pozycji konkurencyjnej (umieszczonych na ujemnych półosiach układu) odejmować maksymalną ocenę (według pierwotnej koncepcji 6, przy stosowaniu innej skali – odpowiednie maksimum). Dzięki temu możliwe jest określenie dwóch zagregowanych kryteriów w skali ujemnej, przez co dopiero wtedy możliwe będzie prawidłowe wyznaczenie wektora wypadkowego. Na skutek tej operacji na półosiach tych otrzymamy ocenę niestabilności branży i niedostatku pozycji konkurencyjnej.

Zaproponowane przez autorów niniejszego artykułu modyfikacje idei metody⁶⁾, po części stanowiące rozwinięcie zmian zaproponowanych przez R. Krupskiego⁷⁾, mają na celu uproszczenie analizy i ułatwienie jej stosowania. Podstawową zmianą w sferze układu współrzędnych jest doprowadzenie do stanu, w którym ujemnym półosiom układu współrzędnych odpowiadać będą czynniki niekorzystne z punktu widzenia rozwoju organizacji. Ponieważ spośród 4 wymiarów układu przedstawionego na rys. 1 (siła finansowa, pozycja konkurencyjna, siła sektora i stabilność otoczenia) nie ma ani jednego „negatywnego”, należy nazwę dwóch z nich odpowiednio przeformułować.

Zdaniem autorów, istotę otoczenia w koncepcji SPACE, można sprowadzić do środowiska, które stawia wymagania⁸⁾. W związku z tym można **zmienić wymiar stabilności otoczenia na wymiar niestabilności (turbulencji) otoczenia⁹⁾, natomiast wymiar siły (atrakcyjności) sektora na wymiar nieatrakcyjności sektora**. W takim przypadku dwa wymiary otoczenia można naturalnie oceniać w wartościach ujemnych, natomiast wektory siły finansowej oraz pozycji konkurencyjnej firmy, jako siły stanowiące naturalną przeciwwagę dla turbulencji otoczenia i nieatrakcyjności sektora, oceniane powinny być w wartościach dodatnich.



Rys. 2. Wykres SPACE po uwzględnieniu zaproponowanych zmian

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku tej modyfikacji układ współrzędnych SPACE przyjmie postać zaprezentowaną na rys. 2.

Procedura analizy SPACE powinna obejmować następujące etapy¹⁰⁾:

● **Identyfikacja działalności przedsiębiorstwa i ewentualny podział na SJB**

W przypadku analizy SPACE oczywiste jest, że turbulencja otoczenia, pozycja konkurencyjna i nieatrakcyjność branży ewentualnych strategicznych jednostek biznesu może się różnić.

● **Dobór czynników oceny obu wymiarów zewnętrznej oceny pozycji przedsiębiorstwa (turbulencja otoczenia i nieatrakcyjność branży)**

Uznanie otoczenia za środowisko stwarzające wymagania powoduje, że procedurę analizy SPACE należy zacząć od oceny natężenia turbulencji otoczenia i nieatrakcyjności branży¹¹⁾. Do czynników wpływających na pierwszą z tych kategorii zalicza się: zmiany technologiczne, stopę inflacji, cenową elastyczność popytu, poziom wahań stopy procentowej kredytów, poziom wahań kursów walut, wahania cen surowców i usług (najistotniejszych w sektorze), sezonowość i zmienność popytu, zmiany ceł i podatków, niestabilność uwarunkowań prawnych itp.¹²⁾. Nieatrakcyjność zależy z kolei od: wielkości rynku, dynamiki wzrostu rynku, potencjału wzrostu rynku, poziomu barier wejścia do sektora, barier wyjścia, siły przetargowej dostawców i odbiorców, natężenia konkurencji itp.

W toku analizy turbulencji otoczenia należy zwrócić szczególną uwagę na unikanie dublowania się czynników. Przykładowo – niestabilność uwarunkowań prawnych może przejawiać się zarówno poprzez zmianę ceł i podatków, jak i zmienność technologii (np. wymogi związane z ochroną środowiska, bezpieczeństwem publicznym itp.). Jeżeli dokonując analizy SPACE zdecydujemy się na umieszczenie niestabilności uwarunkowań prawnych wśród czynników kształtujących turbulencję otoczenia, należy precyzyjnie definiować, co kryje się pod tym pojęciem i sprawdzić, czy podobnego czynnika nie umieszczono pod innym hasłem.

Kolejny problem związany z wymiarem niestabilności otoczenia wynika z wielopoziomowości pewnych czynników. Wzrost popytu oznacza jego zmienność. Trudno jednak uznać, że jest to zjawisko z gruntu niepożądane i wysokiej stopie wzrostu rynku przypisywać tworzenie turbulencji. Wydaje się, że właściwszym byłoby uznanie, że **niestabilność otoczenia tworzy raczej nie sama zmienność popytu, lecz skala odchyłań od długookresowego trendu**. To samo można powiedzieć o takich zmiennych, jak: poziom stopy inflacji, kurs walutowy, ceny kluczowych surowców i usług itp.

Określenie zestawu czynników nieatrakcyjności branży nie rodzi już takich problemów, jak w przypadku czynników turbulencji otoczenia. Z powodzeniem można zastosować niektóre ze standardowych czynników atrakcyjności sektora. Istotne jest wszakże, żeby unikać czynników umieszczonych w zestawie turbulencji otoczenia.

● **Określenie wag czynników obu wymiarów zewnętrznych**

W oryginalnej metodzie zaproponowanej przez H. Rowe'a, R. Masona i K. Dickela oceny poszczególnych

czynników w poszczególnych wymiarach dokonuje się sposobem prostym, bez nadawania wag poszczególnym czynnikom. Ponieważ w rzeczywistości różne czynniki mogą posiadać różną siłę wpływu na zagregowane wymiary, ocen poszczególnych wymiarów proponujemy dokonywać metodą oceny ważonej, tak jak proponuje R. Krupski¹³. Poszczególnym czynnikom w ramach zewnętrznych wymiarów przypisuje się odpowiednie wagi, w zależności od siły ich potencjalnego wpływu na określony wymiar macierzy SPACE¹⁴, w skali od 0 do 1 lub % (0,05; 0,1; 0,15; 0,2 itd.) tak, aby suma tych wag stanowiła 1 lub 100%. Warto także zwrócić uwagę na to, że niektóre z wymienianych czynników turbulencji otoczenia mogą stanowić pary czynników, z których jeden pozwala określić wagę drugiego. Tak jest chociażby z elastycznością cenową popytu i wahaniami cen głównych surowców (półproduktów, usług) wyznaczających w dużym stopniu poziom kosztów zmiennych. Nawet wyjątkowa niestabilność kosztów może nie mieć większego znaczenia dla turbulencji otoczenia, jeżeli popyt na produkty branży wykazuje daleko posuniętą nieelastyczność. Z łatwością można wówczas „przerzucać” zmiany kosztów na zmiany cen bez dużego ryzyka zmniejszenia wielkości popytu. W takiej sytuacji rozsądne wydaje się potraktowanie wahań cen surowców jako czynnika turbulencji otoczenia, zaś wagę tego czynnika ustalić na podstawie poziomu elastyczności popytu.

Określenie systemu wag czynników turbulencji otoczenia i nieatrakcyjności branży z reguły stanowi pewien problem zarówno dla studentów, jak i menedżerów przedsiębiorstw. Kluczowe dla rozwiązania tego problemu wydaje się wyraźne założenie, że na tym etapie nie ocenia się natężenia czynników, a jedynie określa, czy ich ewentualny wysoki poziom stanowiłby rzeczywiście duży problem dla firm działających w branży.

● Ocena natężenia czynników zewnętrznych

W pierwotnej koncepcji zaproponowano skalę (0–6), w polskich opracowaniach spotyka się zarówno propozycje jej zachowania¹⁵, jak i zmiany. Proponuje się stosowanie skali (1–6)¹⁶ lub (1–10)¹⁷. O ile górna granica skali ocen może być kształtowana dowolnie, o tyle zamiana dolnej granicy z 0 na 1 powoduje istotne skutki: początek układu współrzędnych znajduje się w punkcie 0, który przy zastosowaniu skali z minimalną oceną równą 1 pozostaje poza zasięgiem. Sytuacja organizacji skrajnie słabej pod względem finansowym (wszystkie czynniki tego kryterium osiągają

wartość najniższą, czyli 1) na wykresie zostaje przedstawiona przez wektor o niezerowej długości. Dodatkowo zastosowanie skali rozpoczynającej się od wartości 1 może prowadzić do deformacji „rzeczywistych” proporcji czynników w ramach poszczególnych wymiarów SPACE. Mankament ten i jego skutki został szerzej omówiony przy prezentacji 7. etapu procedury.

Oceniając natężenie czynników obu zewnętrznych wymiarów należy pamiętać o tym, że ocenia się negatywne oddziaływanie otoczenia. Stąd wysoka ocena nieatrakcyjności branży zostanie przyznana otoczeniu o niskich barierach wejścia, ale wysokich wyjścia, niskiej stopie wzrostu i małym potencjale, ale wysokiej intensywności rywalizacji wewnątrz sektora.

● Wyznaczenie oceny ważonej czynników zewnętrznych i długości odpowiadających im wektorów

Ocena ważona otrzymywana jest poprzez pomnożenie wagi danego czynnika przez jego ocenę¹⁸. W wyniku zsumowania poszczególnych ocen ważonych w poszczególnych wymiarach otoczenia otrzymujemy zagregowane oceny tych wymiarów, które należy nanieść na wykres SPACE.

● Dobór czynników opisujących „wewnętrzne” wymiary SPACE

Czynnikami oceny siły finansowej firmy mogą być: poziom marży, wskaźnik produktywności kosztów stałych, różnica pomiędzy wskaźnikami cyklu rotacji należności i zobowiązań, wskaźnik zadłużenia mierzony udziałem kredytów krótko- i długoterminowych w wartości aktywów firmy, poziom rentowności, zdolność inwestycyjna firmy itp. Lista czynników siły finansowej może wykraczać poza zestaw typowych wskaźników znanych z analizy ekonomicznej. Ich dobór powinien jednak wynikać z charakterystyki turbulencji otoczenia¹⁹.

Analogicznie należy postąpić z czynnikami pozycji konkurencyjnej. Wśród nich można wymienić takie czynniki, jak: jakość, cena, stosunek jakości do ceny, wizerunek firmy lub marki, udział w rynku, sprawność kanałów dystrybucji, sprawność systemu komunikacji z rynkiem, poziom technologii, pozycja przetargowa wobec dostawców, zdolność do oddziaływania na odbiorców, szerokość asortymentu, lokalizacja, sprawność organizacyjna firmy itp.

● Określenie zestawu wag dla czynników wewnętrznych

Zestaw wag dla czynników siły finansowej powinien wynikać z zestawu ważonych ocen czynników

Tab. Turbulencja otoczenia w różnych skalach

Czynniki	Waga (0–1)	Ocena (0–6)	Ocena ważona (0–6)	Ocena (1–6)	Ocena ważona (1–6)
Wahania stopy procentowej	0,1	2	0,2	3	0,3
Wahania kursów walut	0,2	5	1,0	5	1,0
Wahania popytu	0,15	3	0,45	4	0,6
Zmiana kosztów utrzymania firmy	0,15	3	0,45	4	0,6
Zmienność technologii	0,4	1	0,4	2	0,8
Suma	1		2,5		3,3

turbulencji otoczenia, zaś zestaw czynników pozycji konkurencyjnej – z zestawu ważonych ocen czynników nieatrakcyjności branży²⁰⁾. Bezproduktywne wydaje się poszukiwanie precyzyjnego mechanizmu przekładającego zestaw ważonych ocen czynników zewnętrznych na system wag czynników odpowiednich wymiarów wewnętrznych. Tym niemniej konstrukcja wag czynników składających się na oba wymiary wewnętrzne nie może być tworzona w oderwaniu od analizy odpowiednich wymiarów wewnętrznych. Postulat powyższy niesie za sobą istotny argument przemawiający za tym, żeby do oceny natężenia czynników (tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych) używać skali z minimalną wartością równą 0. Zastosowanie innej skali może bowiem prowadzić do zaburzeń proporcji pomiędzy ważonymi ocenami czynników turbulencji otoczenia i nieatrakcyjności branży. Przedstawia to tabela.

Zastosowanie różnych skali prowadzi – co jest oczywiste – do różnych wyników końcowych. W zaprezentowanym przekładzie turbulencja otoczenia osiągnęła wynik 2,5 w skali (0–6) i 3,3 w skali (1–6). W przypadku, jeżeli wektory siły przeciwdziałających w poszczególnych wymiarach wyznaczane są w tej samej skali, fakt ten nie stanowi większego problemu. Istotniejsze jest natomiast to, że np. zmienność technologii, czynnik nieatrakcyjności sektora oceniony na niskim poziomie przy zastosowaniu skali (0–6), urasta do miana bez mała najważniejszego czynnika tworzącego turbulencję przy zastosowaniu skali (1–6). Szczególnie jaskrawie ta sytuacja wystąpi, jeżeli czynnik będziemy oceniali na najniższym z możliwych poziomów – 0 w skali 0–6 i 1 w skali 1–6. Łatwo dostrzec, że nawet całkowita stabilność technologiczna (1) przy ocenie w skali (1–6) byłaby czynnikiem w pewnym stopniu tworzącym niestabilność. Mankament ten nie istnieje przy stosowaniu skali (0–6). System wag czynników siły finansowej, opracowany na podstawie turbulencji otoczenia ocenionej w obu skalach, mógłby się istotnie różnić. Dlatego proponujemy stosować skalę (0–6).

● Ocena poziomu czynników i wyznaczenie ocen zagregowanych poszczególnych wymiarów wewnętrznych

Kolejnym krokiem, w ramach tej metody, jest dokonanie oceny poziomu natężenia poszczególnych czynników wymiarów wewnętrznych. Schemat postępowania w ramach tego etapu jest oczywisty. Należy jednak zaznaczyć, że tak jak w przypadku oceny natężenia poszczególnych czynników wymiarów zewnętrznych, ocen należy dokonywać na podstawie rzetelnych informacji i badań, wystrzegając się syndromu „myślenia życzeniowego” bądź „przesadnego optymizmu”²¹⁾. Doskonałym rozwiązaniem w takim przypadku jest powołanie interdyscyplinarnej grupy z wykorzystaniem konsultantów zewnętrznych. Na tym etapie można również wykorzystać wnioski z wcześniej bądź dodatkowo przeprowadzonej analizy KCS (kluczowych czynników sukcesu)²²⁾.

● Naniesienie wektorów na układ współrzędnych oraz wyznaczenie strategii

Naniesienie zagregowanych ocen poszczególnych wymiarów w postaci wektorów oraz wyznaczenie wektora wypadkowego jest czynnością czysto techniczną.

Właściwy kierunek rozwoju strategicznego dla firmy (bądź jej poszczególnych SJB) zostaje wyznaczony automatycznie.

Przedstawione w niniejszym artykule propozycje modyfikacji metody SPACE są wynikiem przemyśleń autorów powstałych w toku jej stosowania. Metoda SPACE nie stanowi jedynie słusznego i samodzielnie narzędzia analizy strategicznej, może jednak być doskonałym instrumentem oceny pozycji przedsiębiorstwa, stanowiącej podstawę do budowania strategii firmy w ramach dalszych działań. Stanowić może również doskonale narzędzie weryfikacji i kontroli kierunku strategicznego rozwoju firmy wyznaczonego za pomocą innych metod analizy strategicznej.

mgr Marek Szymański, dr Piotr Walentynowicz
Katedra Organizacji i Zarządzania
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

PRZYPISY

- 1) A.J. ROWE, R.O. MASON, K.E. DICKEL, *Strategic Management & Business Policy*, Addison – Wesley Publishing Company 1986, s. 196–204.
- 2) Por. G. GIERSZEWSKA, M. ROMANOWSKA, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 12 oraz P. CZARNECKI, *Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej*, praca doktorska, UŁ, Łódź 1999.
- 3) W analizie SWOT, gdzie nominalnie także występują 4 „zestawy” czynników, mamy w zasadzie dwie grupy zmiennych (zewnętrzne i wewnętrzne). Podział na czynniki „dodatnie” (silne strony i szanse) oraz „ujemne” (słabe strony i zagrożenia) jest efektem wartościowania poszczególnych czynników z obu grup.
- 4) W pierwotnej koncepcji jako przykładowe proponowano następujące kryteria do oceny:
 - stabilności sektora: zmiany technologiczne, stopa inflacji, zmienność popytu, różnice cen produktów konkurencyjnych, bariery wejścia do branży, poziom konkurencji, cenowa elastyczność popytu;
 - siły sektora: potencjał wzrostowy, potencjał zysku, stabilność finansowa, *know-how*, wykorzystanie zasobów, kapitałochłonność, łatwość dostępu do branży, wielkość produkcji, wykorzystanie mocy produkcyjnych;
 - pozycji konkurencyjnej: udział w rynku, jakość produktu, cykl życia produktu, cykl zastępowania produktu nowymi, lojalność klientów, wykorzystanie mocy produkcyjnych, *know-how*, poziom integracji pionowej oraz
 - do wyznaczania siły finansowej firmy: zwrot z inwestycji, dźwignia finansowa, płynność finansowa, stosunek kapitału w dyspozycji do kapitału wymaganego, *cash flow*, łatwość wyjścia z branży, ryzyko działalności w biznesie; por. A.J. ROWE, R.O. MASON, K.E. DICKEL, *op.cit.*, s. 202–203.
- 5) Z łatwością można je odnaleźć w takich pozycjach, jak: G. GIERSZEWSKA, M. ROMANOWSKA, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, *op.cit.*, s. 213–214, A. KLASIK (red.) *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993, s. 111–112, T. GOŁĘBIEWSKI, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 279–280, K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1997, s. 182–183, R. KRUPSKI (red.), *Zarządza-*

nie strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2001, s. 172–173.

- ⁶⁾ P. WALENTYNOWICZ, M. SZYMAŃSKI, *Koncepcja usprawnień analizy SPACE*, (w:) J. JEŻAK (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, s. 617–629, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003.
- ⁷⁾ R. KRUPSKI (red.), *op.cit.*, s. 171.
- ⁸⁾ Nie należy go jednak utożsamiać ze źródłem jedynie zagrożeń. Ewentualne szanse można potraktować jako czynniki zmniejszające presję otoczenia lub zmieniające jej charakter.
- ⁹⁾ R. KRUPSKI (red.), *op.cit.*, s. 171.
- ¹⁰⁾ Por. L. NIEŻURAWSKI, *Analiza pozycji strategicznej Telekomunikacji Polskiej SA metodą SPACE* (w:) E. NIEDZIELSKI, R. KISIEL (red.), *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 133.
- ¹¹⁾ W istocie chodzi o to, aby nie oceniać siły finansowej przed turbulencją i pozycji konkurencyjnej przed nieatrakcyjnością branży. Przy zachowaniu tego ograniczenia kolejność oceny poszczególnych wymiarów może być różna (np. TO-SF-NB-PK lub NB-TO-PK-SF czy NB-PK-TO-SF). Tutaj przyjmujemy formułę TO-NB-SF-PK.
- ¹²⁾ Por. A.J. ROWE, R.O. MASON, K.E. DICKEL, *Strategic Management & Business Policy*, Addison – Wesley Publishing Company 1986, s. 196–204; P. WALENTYNOWICZ, M. SZYMAŃSKI, *Koncepcja usprawnień analizy SPACE*, (w:) J. JEŻAK (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, *op.cit.*, s. 617–629.
- ¹³⁾ Por. R. KRUPSKI, *op.cit.*, s. 170–171, L. NIEŻURAWSKI, *Pozycja strategiczna i ocena działalności firmy metodą SPACE*, *op.cit.*
- ¹⁴⁾ Np. w branży bardziej otwartej na gospodarkę zagraniczną (import, eksport, zaopatrzenie w surowce) znaczenie wahań kursów walut na ocenę turbulencji otoczenia będzie większe niż w branży „zamkniętej”, choć ocena wahań kursów walut będzie siłą rzeczy jednakowa.
- ¹⁵⁾ B. NOGALSKI, J.M. RYBICKI, *Wykorzystanie metody SPACE w ocenie fundamentalnej przedsiębiorstwa*, (w:) J. DURAJ (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Łódź–Nałęczów 2000.
- ¹⁶⁾ J. KRUPSKI, *op.cit.*, s. 169, T. GOŁĘBIEWSKI, *op.cit.*, s. 356, L. NIEŻURAWSKI, *Pozycja strategiczna i ocena działalności firmy metodą SPACE*, (w:) Cz. GLINKOWSKI (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej*, AE w Poznaniu, Poznań 1999.
- ¹⁷⁾ I. PENC-PIETRZAK, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wyd. Key Text, Warszawa 1999, s. 204.
- ¹⁸⁾ Por. J. KRUPSKI, *op.cit.*, s. 171.
- ¹⁹⁾ Za przykład tworzenia nowych wskaźników siły finansowej może posłużyć iloraz zasobów finansowych (lub innych aktywów o odpowiedniej płynności) i kosztów miesięcznych (ewentualnie stałych kosztów miesięcznych) jako swoiste remedium na niestabilność popytu. Wysoki poziom tego wskaźnika umożliwia funkcjonowanie firmy mimo braku przychodów ze sprzedaży.
- ²⁰⁾ Patrz P. WALENTYNOWICZ, M. SZYMAŃSKI, *op.cit.*
- ²¹⁾ Por. K. BOLESTA-KUKUŁKA, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2000, s. 71.
- ²²⁾ Szerzej G. GIERSZEWSKA, M. ROMANOWSKA, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, *op.cit.*, s. 146–156.

Wstęp

Charles Handy w jednej ze swoich publikacji [7] zastanawia się nad sposobem kierowania ludźmi, których się nie widzi. Tak postawiony problem wymusza poszukiwanie odpowiedzi w obszarze organizacji wirtualnych oraz kapitału relacyjnego, którego w tym wypadku najistotniejszym składnikiem jest zaufanie.

Zaufanie a wirtualne przedsiębiorstwo

Pojęcie wirtualnej organizacji nie jest czymś zupełnie nowym, bowiem zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania wirtualne przedsiębiorstwo obecne jest co najmniej od kilku lat. Traktowane jako społeczność oznacza „sieć instytucji (lub ich części), firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno związanych, nieprzejrzystych strukturach, które łączy wspólny cel – świadczenie usług (szeroko rozumianych) na rzecz tego samego klienta” [9, s. 33]. Komentując powyższą definicję P. Płoszajski dodaje, że takie sieci bardziej niż firmę w tradycyjnym rozumieniu zasadą specjalizacji przypominają społeczności zintegrowane. Dotyka to tym samym kwestii przewagi organizacji wirtualnych nad ich bezpośrednimi konkurentami – firmami zorganizowanymi w tradycyjny sposób, które nie są w stanie osiągnąć wysokiego wyspecjalizowania we wszystkich obszarach prowadzonej przez siebie działalności. Siła wirtualnych przedsiębiorstw tkwi natomiast właśnie w możliwości szerokiego wykorzystania kluczowych kompetencji podmiotów uczestniczących w danej sieci powiązań, co łącznie decyduje o osiąganiu przez tego typu organizacje wysokiej przewagi konkurencyjnej. Z racji charakteru takich organizacji zarządzanie całością wirtualną jest bardzo trudne. Zaprogramowanie odpowiedniego systemu zarządzania, który gwarantowałby umiejętne rozłożenie ryzyka, podział kosztów czy też zapewnienie stałej, wysoko wykwalifikowanej kadry złożonej ze ściśle współpracujących ze sobą pracowników wyspecjalizowanych w wąskich dziedzinach wymaga sięgnięcia do kapitału relacyjnego, a konkretnie odwołania się do elementu zaufania.

Mimo że ciągle powszechne są opinie kwestionujące możliwości wykorzystania czy też wartość zaufania w praktyce zarządzania, to jednak są one całkowicie bezzasadne. Daleko popierającą powyższe stwierdzenie opinię wysuwa A. Zarębska, która nie tylko przekonuje, że zaufanie to postawa, która przynosi bezpośrednio korzyści ekonomiczne, ale wręcz mówi o tzw. zarządzaniu przez zaufanie [10, s. 72]. Szczególnie w przypadku przedsiębiorstw wirtualnych elementu zaufania nie sposób pominąć. Już w 1993 roku tygodnik „Business Week” wskazał na zaufanie jako jeden spośród pięciu nadrzędnych celów (obok oportunizmu, doskonałości, technologii i transgraniczności), którymi kieruje się organizacja wirtualna [6, s. 43–44] (zob. rys. 1).

Również M.J. Christie i R.R. Levary wskazują na podobne czynniki, które determinują sukces wirtualnego przedsiębiorstwa [2, s. 9–11]. Są to mianowicie:

- orientacja na potrzeby klienta,

Rola zaufania w organizacji wirtualnej

Jakub Palka

- dobór właściwych partnerów o pożądanych kompetencjach kluczowych,
- zaufanie,
- komunikacja i informacja,
- ochrona sekretów firmy,
- nowy rodzaj struktury organizacyjnej,
- zapotrzebowanie na zupełnie nowych liderów,
- zapotrzebowanie na zupełnie nowych pracowników.

W rodzimej literaturze na niebagatelną rolę zaufania, jaką odgrywa ono w wirtualnej organizacji, zwraca uwagę m.in. K. Zimmewicz twierdząc, że „w wirtualnym przedsiębiorstwie zaufanie urasta do rangi problemu i jest rzeczywistym, a nie urojonym, warunkiem jego funkcjonowania” [11, s. 101].

Zaufanie jest jedynym czynnikiem, na który można w logiczny sposób wskazać, który może pełnić rolę pewnego rodzaju ekwiwalentu kontroli pojmowanej jako fundamentalna funkcja zarządzania. Przedsiębiorstwo wirtualne oparte jest przede wszystkim na doskonałej komunikacji, ta z kolei uzależniona jest od poziomu zaufania. Podmioty tworzące sieć wirtualnych powiązań muszą wierzyć w to, że wszystkim pozostałym uczestnikom przyświecają wspólne, te same cele oraz że wirtualność przynosi korzyści wszystkim w nią zaangażowanym, nie tylko wybranym. Jak słusznie zauważa Ch. Handy, jeśli nie obdarza się pracowników zaufaniem i zarazem daje się im to odczuć, prawdopodobnie żaden z nich nie będzie widział sensu przedkładania celów i korzyści firmy ponad własne [7, s. 44], a to burzy fundamentalne zasady, na których oparta jest idea funkcjonowania wirtualnego przedsiębiorstwa. Również W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk za jedną z głównych przeszkód w skutecznym funkcjonowaniu organizacji nieformalnych uznają brak zaufania, objawiający się lękiem przed nieetycznym zachowaniem [6, s. 61] – choć nie jest to jedyny sposób rozumienia tego zjawiska. Do pełnego zrozumu-



Rys. 1. Cele organizacji wirtualnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 43–44].

mienia zaufania niezbędne jest wielowymiarowe spojrzenie¹⁾. Oprócz przytoczonego powyżej zaufania opartego na wiedzy, będącego pochodną pewnego systemu norm i wartości, przede wszystkim należy rozpatrywać zaufanie jako wiarę w to, że żadna strona nie wykorzysta słabości tej drugiej, lub też jako wynik sankcji zniechęcających do zachowań oportunistycznych [4, s. 123–124].

Zaufanie jest bezsprzecznie związane w przedsiębiorstwie z procesem komunikowania się. Skuteczne komunikowanie się wraz z wysokim poziomem zaufaniem stanowią, jak już wspomniano, warunek konieczny efektywnego funkcjonowania wirtualnej organizacji, co musi być zarazem wspierane sprawnym systemem technologii komputerowej. Wydawać by się mogło, że poziom technologii informatycznych jest obecnie na tyle wysoki, że jest w stanie w pełni zastąpić niedogodności związane z brakiem, bądź też ograniczeniem osobistych kontaktów pracowników w wirtualnej firmie. Sprawność łączności elektronicznej jest nierzadko ograniczana jednak poprzez kłopoty z transmisją danych, czy np. niepożądaną ingerencją z zewnątrz niosącą za sobą ryzyko wypłynięcia ważnych informacji poza obręb sieci. Poza tym jakkolwiek cały ciężar funkcjonowania wirtualnego przedsiębiorstwa spoczywa na sprawnej komunikacji, to jak słusznie zauważa J. Lipnack, takie przedsiębiorstwo to w 90% ludzie – technologia to zaledwie pozostałe 10% [3, s. 64]. Trudno nie zgodzić się z tym stwierdzeniem, mimo umownego oczywistego charakteru tej relacji. Tak więc w ogromnym stopniu zaufanie stanowić będzie o skutecznym komunikowaniu się uczestników sieci, tym bardziej, że w większym stopniu niż członkami organizacji, stają się oni członkami pewnej wspólnoty. E. Głuszek słusznie zauważa, iż zaufanie stanowi fundament nie tylko relacji pomiędzy partnerami biznesowymi, ale także jest podstawą kultury organizacyjnej, a przede wszystkim decyduje o reputacji rynkowej każdej organizacji [4, s. 123]. Podobna zależność zachodzi w drugą stronę, zaufanie można bowiem pokładać m. in. w dobrej reputacji uczestników, bądź potencjalnych członków wirtualnej wspólnoty.

Kolejnym czynnikiem decydującym o istotnej roli zaufania w wirtualnym przedsiębiorstwie jest jej charakter, który decyduje o tym, że taka organizacja musi być elastyczna, zwinna, szczupła i dążyć do postaci firmy inteligentnej. Zgodnie z opinią E. Głuszka, uczenie się od partnera w ramach sieci powiązań wymaga przyswajania nie tylko klasycznych informacji, ale również wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) w postaci *know-how* [4, s. 128]. Kontynuując, autorka zwraca

uwagę na trzy przyczyny powodujące, że zaufanie może ułatwiać realizację procesu uczenia się, mianowicie [tamże]:

- trzeba wiedzieć, gdzie szukać pożądanej wiedzy, a dostęp do niej ułatwiają bliskie, osobiste kontakty rozwijane z biegiem czasu,
- trudności w transferze wiedzy niejawniej kompensuje intensywna, bazująca na zaufaniu, długoletnia współpraca między pracownikami,
- proces uczenia się staje się prostszy w sytuacji otwartości, czy wręcz przejrzystości wzajemnych oczekiwań, planów i działań, a to wymaga wyzbycia się podejrzeń w stosunku do partnerów co do ewentualnych działań oportunistycznych.

Podsumowując powyższe dygresje można konstatować, że obecność zaufania w organizacji wirtualnej (również w tradycyjnych przedsiębiorstwach) w znacznym stopniu ułatwia transfer informacji oraz wiedzy ukrytej, a to przede wszystkim stanowi o tak dużych sukcesach wirtualnych przedsiębiorstw.

Budowa klimatu zaufania

Wydaje się, że prawidłowe funkcjonowanie wirtualnej organizacji pozwalające na czerpanie maksymalnych korzyści uzależnione jest od zbudowania i utrzymania na właściwym poziomie klimatu zaufania w obrębie sieci – zarówno w ramach charakterystycznych powiązań horyzontalnych, jak i klasycznych pionowych reprezentowanych relacją podwładny-przełożony. W tym celu przedstawione zostaną zasady, jakimi należy się kierować przy budowie klimatu zaufania, jak również pewne wskazówki pomocne w tymże procesie. Ch. Handy proponuje siedem zasad zaufania, które należy mieć na uwadze w wirtualnym przedsiębiorstwie [7, s. 44–48]:

- **zaufanie nie jest ślepe** – nie należy ufać komuś, kogo się nie zna, ani komuś, komu nie przyświecają tożsame cele²⁾,
- **zaufanie wymaga ograniczeń** – nie jest możliwe bezgraniczne zaufanie komukolwiek,
- **zaufanie wymaga procesu uczenia się** – organizacja wirtualna musi być elastyczna i wybierać ludzi zdolnych temu sprostać,
- **zaufanie jest ściste** – podmiot nadużywający zaufania musi opuścić sieć bądź zostać z niej wykluczony; jest to konieczny warunek przeżycia firmy (sytuację taką powoduje tzw. paradoks zaufania) [por. 4, s. 127],
- **zaufanie wymaga bliskich więzi** – cele poszczególnych podmiotów muszą korespondować z celami wirtualnej całości,
- **zaufanie wymaga kontaktów** – to kolejny paradoks, zgodnie z którym w miarę wzrostu stopnia wirtualności organizacji rośnie również potrzeba osobistych kontaktów,
- **zaufanie wymaga liderów** – w szczególności poszukiwane są osoby potrafiące otwartą komunikacją zbudować atmosferę sprzyjającą niczym nie skrepowanemu transferowi wiedzy w obrębie organizacji.

Mając na uwadze wskazane zasady zaufania, można zaproponować kilka wskazówek, do których zastosowanie się w przemyślany sposób przez menedżerów może ułatwić zbudowanie oraz utrzymanie na opty-

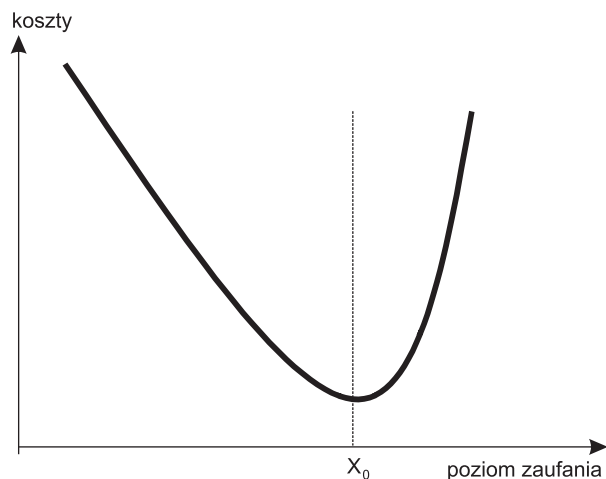
malnym poziomie klimatu zaufania w wirtualnym przedsiębiorstwie:

- organizować systematycznie seminaria z kluczowymi przedsiębiorstwami współpracującymi w ramach sieci, dotyczące określonych, konkretnych tematów [4, s. 129],
- prowadzić działania mające na celu rozpoznanie źródeł źle ulokowanego zaufania [1, s. 24],
- podejmować działania mające na celu bezpośrednie zastępowanie istniejącego systemu (bądź jego pozostałości) nadzoru oraz kontroli poprzez wzajemne obdarzanie się zaufaniem (rezygnowanie z podejrzeń co do potencjalnych zachowań oportunistycznych drugiej strony),
- obiektywnie oceniać sytuacje – bez względu na konsekwencje, co spowoduje zwiększenie przejrzystości zachowań lidera, co z kolei wpłynie na wzrost zaufania,
- wykazywać się kompetencjami, ale nie rezygnować z przyznawania się do ewentualnych braków w wiedzy w pewnych sytuacjach – wpłynie to z pewnością na zwiększenie wiarygodności,
- powyższe działania powinny się podejmować stosownie do stopnia dojrzałości przedsiębiorstwa [10, s. 72],

Zaufanie a zagrożenia

Funkcjonowanie organizacji opartych na zaufaniu ma oczywiście niekwestionowane zalety. Niezależnie jednak od tego, jak pozytywne efekty niesie za sobą wysoki poziom wzajemnego zaufania w przedsiębiorstwie, zawsze będzie istniało ryzyko komplikacji związanych z występowaniem zagrożeń. Podstawowe ryzyko, jakie związane jest z działalnością opartą na zaufaniu, jest tzw. paradoks zaufania. Z jednej strony rozwój zaufania staje się bazą obowiązujących wzajemnie norm i oczekiwań oraz obniża postrzeganie ryzyka, lecz z drugiej strony dostarcza okazji oraz pokus do jego nadużycia poprzez zachowania oportunistyczne [4, s. 127]. Idealnym oczywiście rozwiązaniem byłby tzw. Raj Epistemiczny Goviera, czyli sytuacja, w którym każdej osobie ufa się dokładnie w takim stopniu, na jaki ona zasługuje [5]. Jednak w praktyce taki stan nie jest możliwy do osiągnięcia. Nasuwa się więc pytanie, gdzie znajduje się granica, powyżej której przeważa osobiste pobudki i dojdzie do nadużycia zaufania. Rozwiązanie tego problemu jest na pewno bardzo trudne, jeśli nie niemożliwe – stwierdzić z pewnością można tylko, że ta granica jest różna dla różnych osób, a dla niektórych być może w ogóle jej nie ma.

Ważnym zadaniem organizacji wirtualnych jest reakcja obronna przeciw tego typu nadużyciom. Podmioty, w których zaufanie zostało w niewłaściwy sposób ulokowane, muszą zostać natychmiast usunięte z sieci. Jest to warunek konieczny przeżycia wirtualnego przedsiębiorstwa. Wspomniano już, że wzrost poziomu zaufania bezpośrednio przekłada się na korzyści ekonomiczne. Biorąc pod uwagę powyższe twierdzenia, musi istnieć teoretyczny optymalny łączny poziom zaufania, który jednocześnie z innej strony musi stanowić wartość progową, po przekroczeniu której zacząć występować w przedsiębiorstwie nieko-



Rys. 2. Wykres zależności między poziomem zaufania a kosztami działalności

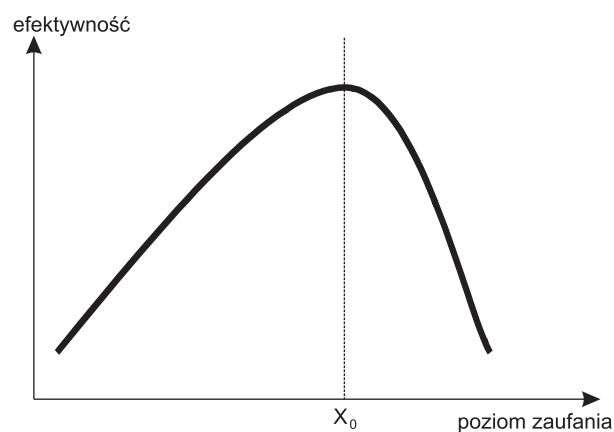
Źródło: [8, s. 22].

rzystne trendy. Rysunek 2 obrazuje relacje pomiędzy poziomem zaufania a kosztami działalności.

Wraz ze zwiększaniem poziomu zaufania spadają koszty prowadzenia działalności. Po osiągnięciu punktu X_0 , w którym następuje maksymalizacja korzyści, występuje reakcja odwrotna: koszty zaczynają nagle gwałtownie rosnać. Jeden ze znawców teorii zaufania twierdzi wręcz, że „brak zaufania dodaje około 50% do kosztów prowadzenia działalności gospodarczej; jeśli nie ufasz ludziom, że wykonują swoją pracę, będziesz ich nadzorował, dodasz poziomy zarządzania, będziesz kontrolował ich zachowania, a w ten sposób stworzysz dodatkowe koszty” [11, s. 101].

Powyzszą relację można również rozpatrywać zestawiając obok poziomu zaufania efektywność działania organizacji. Taką zależność prezentuje rysunek 3.

Podobnie jak na rysunku 2, zbliżamy się wraz ze wzrostem zaufania do jego punktu optymalnego. Aż do momentu osiągnięcia optimum, wzrasta efektywność funkcjonowania organizacji – po jego przekroczeniu następuje gwałtowny jej spadek. Znalezienie takiego poziomu zaufania, przy którym efektywność działania jest największa, jest skomplikowanym za-



Rys. 3. Wykres zależności między poziomem zaufania a efektywnością działania

Źródło: opracowanie własne.

daniem. Tym bardziej, że ogólny jego poziom jest wypadkową relacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami sieci, tak więc nadużycie zaufania przez jeden tylko z podmiotów może mieć katastrofalne skutki dla całej organizacji, mimo że ogólny poziom zaufania wcale nie musi znacznie odbiegać od wielkości optymalnej.

Podsumowanie

W przedsiębiorstwach, w których możliwości tradycyjnego nadzoru i kontroli są utrudnione – a przez to mniej pożądane – zaufanie staje się czynnikiem, który stanowi spoiwo wirtualnej całości. Charakter wirtualnych organizacji wymaga nowego typu liderów, którzy poprzez swoją wiarygodność będą w stanie wyzwolić dodatkową motywację wśród pracowników, których praca nie może być z różnych względów nadzorowana. Istotne wydaje się poświęcanie więcej uwagi relacjom pomiędzy zainteresowanymi stronami, czego efektem powinno być zwiększanie wzajemnego zaufania, a tym samym podniesienie efektywności działania firmy.

Jakub Palka

Katedra Zarządzania

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu

w Chrzanowie

PRZYPISY

- [1] Szerzej na ten temat zob. np. HOSMER L.T., *Trust: Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, „Academy of Management Review” 1995, nr 20; KORDEL P., *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2.
- [2] Ch. HANDY twierdzi wręcz, że nie można w wystarczającym stopniu znać więcej niż 50 osób, w związku z tym duże organizacje muszą być złożone z względnie stałych, małych grup. Uwaga ta ma oczywiście dyskusyjny charakter.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARISS S., NYKODYM N., COLE-LARAMORE A.A., *Trust and Technology in the Virtual Organization*, „S.A.M. Advanced Management Journal”, Autumn 2002.
- [2] CHRISTIE P.M.J., LEVARY R.R., *Virtual Corporations: Recipe for Success*, „Industrial Management”, July-August 1998.
- [3] CHUTCHIAN-FERRANTI J., *Virtual Corporation*, „Computerworld”, September 1999.
- [4] GŁUSZEK E., *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 963.
- [5] GRAFF G., *Twórcza moc zaufania*, materiał ze strony internetowej http://www.opoka.org.pl/biblioteka/F/FE/tworcze_zaufanie.html; pobrano dnia 03.10.2003.
- [6] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- [7] HANDY Ch., *Trust and the Virtual Organisation*, „Harvard Business Review”, May 1995.
- [8] PALKA J., *Przyczynek do roli zaufania w wybranych zachowaniach międzyorganizacyjnych*, „Problemy Jakości” 2003, nr 10.
- [9] PŁOSZAJSKI P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W.M. GRUDZEWSKIEGO i I.K. HEJDUK, Difin, Warszawa 2000.
- [10] ZARĘBSKA A., *Komunikacja społeczna w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002, nr 9.
- [11] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa 1999.

Inwestycje kapitałowe z opcjami wykluczającymi się

Tomasz Wiśniewski

Wprowadzenie

Istotnym zagadnieniem w inwestycjach kapitałowych jest ocena ryzyka specyficznego inwestycji i jego wpływu na efektywność. Ryzyka specyficznego nie są w stanie uwzględnić typowe analizy efektywności prowadzone na podstawie miar NPV lub pokrewnych. W takich sytuacjach należy posłużyć się metodami analizy ryzyka, np. analizą wrażliwości, scenariuszy, drzew decyzyjnych lub wyników symulacji Monte-Carlo. Interesująca jest obserwacja, że polskie firmy w odpowiedzi na te wymagania zamiast używać odpowiednich metod, zwiększając liczbę miar wykorzystywanych do oceny efektywności projektu. Trzy i więcej metod oceny efektywności inwestycji stosowało w 2003 roku aż 66,7% firm województwa zachodniopomorskiego, podczas, gdy wykorzystanie nawet prostych metod analizy ryzyka specyficznego było niewielkie – analiza wrażliwości lub scenariuszy stosowana była tylko przez 38,3% badanych firm¹⁾.

Szczególnym problemem w metodach analizy ryzyka jest uwzględnianie reakcji firmy na zmienność otoczenia. Poprawne reakcje menedżerów na zmienność otoczenia powodują ograniczanie strat w okresach dekonjunktury oraz polepszanie wyników w okresach dobrej konjunktury. Reakcje takie podnoszą wartość NPV projektu, a dodatkowa premia związana z elastycznością działania przedsiębiorstwa równa jest wartości opcji rzeczywistych zawartych w planowanej inwestycji kapitałowej²⁾. Wzrost zainteresowania tematyką opcji rzeczywistych w działaniach inwestycyjnych i operacyjnych datuje się na lata 80. ubiegłego wieku, natomiast w latach 90. kilka wielkich korporacji zaczęło z powodzeniem wykorzystywać opcje rzeczywiste w swoich działaniach. W obecnej dekadzie analiza i wycena opcji rzeczywistych jest przedmiotem szerszego zainteresowania praktyków w krajach wysoko rozwiniętych. Rozwija się teoria opcji rzeczywistych³⁾. Także w Polsce tematyka ta poruszana jest w wielu publikacjach⁴⁾. Wyceniając opcje rzeczywiste napotykamy wiele ograniczeń i praktycznych trudności związanych z szacowaniem parametrów wejściowych oraz aplikacją metod wyceny opcji finansowych do wyceny opcji rzeczywistych⁵⁾.

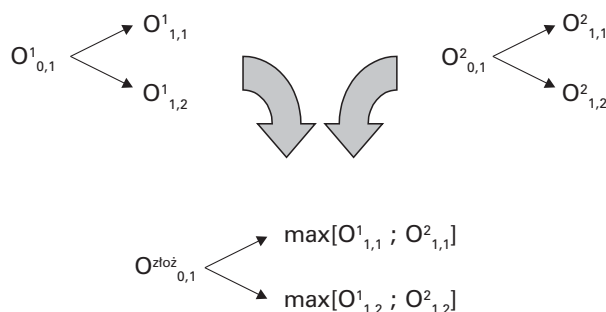
Celem artykułu jest zaprezentowanie wykorzystania metody drzewa dwumianowego do wyceny złożenia opcji. Jedną z zasadniczych trudności w powszechnym stosowaniu metod opcyjnych w praktyce jest równoczesne występowanie wielu opcji, często współzależnych, których wartość nie stanowi prostej sumy

wartości składników opcji. W artykule przeanalizowany został przypadek opcji wzajemnie wykluczających się i zastosowanie drzew dwumianowych do rozwiązania tego zagadnienia.

Złożenie opcji

Opcje złożone mają często postać prostych opcji wzajemnie wykluczających się. Oznacza to, że wykonanie jednej z opcji automatycznie uniemożliwia wykonanie pozostałych. Jeżeli wartości opcji wyliczone zostaną za pomocą drzewa dwumianowego, możliwe jest wyliczenie wartości złożenia opcji prostych poprzez złożenie drzewa decyzyjnego opcji prostych. Drzewa decyzyjne takich opcji są niezależne od siebie, ponieważ wykonanie jakiegokolwiek opcji prostej nie zmienia wartości projektu w drzewie decyzyjnym pozostałych opcji. Występować może natomiast wykluczenie jednej opcji przez inną w przypadku, gdy wartość jednej z nich jest wyższa we wszystkich węzłach drzewa dwumianowego danego kroku (np. $O^1_{1,1} > O^2_{1,1}$ i $O^1_{1,2} > O^2_{1,2}$ na rys. 1). Może też występować złożenie wartości opcji, jeżeli w różnych węzłach tego samego kroku w drzewie dwumianowym większą wartość będzie miała raz jedna, raz druga opcja (np. $O^1_{1,1} > O^2_{1,1}$ i $O^1_{1,2} < O^2_{1,2}$ na rys. 1).

W przypadku zależności drzew decyzyjnych poszczególnych opcji należy uwzględnić wykonanie konkretnej opcji w rekomendowanym węźle drzewa decyzyjnego. Następuje to poprzez modyfikację wartości projektu w kolejnych węzłach drzewa wartości pro-



$O^k_{t,i}$: wartość opcji k-tej w kroku t-tym, w i-tym węźle drzewa dwumianowego

Rys. 1. Przykład złożenia dwóch drzew dwumianowych

Źródło: opracowanie własne.

jektu występujących za węzłem z wykonaniem opcji. Wycena takich opcji jest bardziej skomplikowana, gdyż musi w iteracyjnych krokach uwzględniać wszystkie możliwe przypadki rozwoju sytuacji.

Przykład inwestycji kapitałowej z opcjami wykluczającymi się

W poniższym przykładzie opisano jedną z trudniejszych sytuacji związanych z wyceną opcji rzeczywistych – sytuację, w której występuje równocześnie wiele opcji realnych wzajemnie ze sobą powiązanych. Załóżmy, że wartość brutto przedsięwzięcia inwestycyjnego wynosi $V = 100$ mln zł, zaś nakłady inwestycyjne $I = 80$ mln zł. Oznacza to, że projekt jest efektywny i przynosi $NPV = V - I = 20$ mln zł nadwyżki powiększającej wartość firmy. Wykonawca może zapewnić w kontrakcie pięcioletnie opcje rozszerzenia, zmniejszenia lub zaniechania projektu – przy czym to, która opcja zostanie wykorzystana, zależy będzie od firmy. Możliwe będzie natomiast wykorzystanie przez firmę tylko jednej wybranej opcji – warunek ten wprowadza cechę wykluczania się opcji. Dzięki opcjom przez pięć lat firma będzie miała możliwość odprzedania po ustalonej cenie części lub całości majątku produkcyjnego lub też jego dokupienia. Wartość kontraktu (nakładów inwestycyjnych) wzrośnie w przypadku kontraktu z opcjami do 85 mln zł. Oznacza to, że pozyskanie opcji zawartych w kontrakcie kosztować będzie 5 mln zł. Do stwierdzenia, czy opłacalne będzie zapłacenie dodatkowych 5 mln zł w celu pozyskania opcji wykorzystana zostanie wycena złożenia opcji rzeczywistych w drzewie dwumianowym.

Kontrakt na dostawę środków trwałych związanych z projektem zakłada, że w ciągu pięciu lat od ich zainstalowania firma może dokupić środki trwałe zwiększając zdolności produkcyjne tak, że wartość projektu wzrośnie o 40%. Koszt tego rozszerzenia ustalony z góry wynosić będzie 40 mln zł płatnych w chwili podjęcia decyzji o rozszerzeniu skali działania. Firma będzie również miała możliwość zmniejszenia wartości projektu o 50% poprzez odprzedanie części środków trwałych dostawcy w cenie 40 mln zł. Firma ma również możliwość całkowitego zrezygnowania z projektu w zamian za 70 mln zł. Zmienność wartości projektu oceniono na 20% rocznie, a stopa wolna od ryzyka równa się 6%.

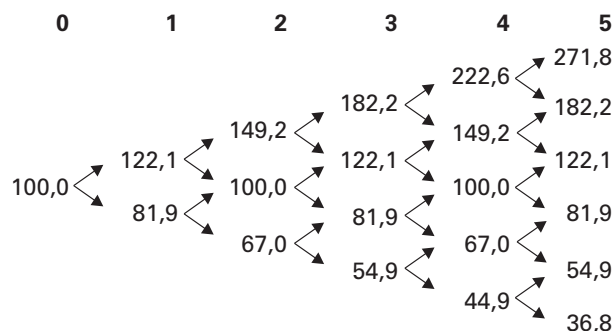
Jeżeli proces stochastyczny opisujący zmienność wartości projektu ma charakter multiplikatywny, to projekt może przyjmować wartości zgodnie z drzewem dwumianowym pokazanym na rys. 2. Ruch w górę wynosi $u = 1,2214$, a ruch w dół $d = 1/u = 0,8187$ i wyliczony został na bazie przekształcenia⁶⁾:

$$u = e^{\sigma\sqrt{T/n}} \tag{1}$$

$$d = e^{-\sigma\sqrt{T/n}} \tag{2}$$

gdzie: σ – wartość rocznego odchylenia standardowego określającego zmienność wartości projektu, T – liczba lat, n – liczba kroków, na które podzielone zostają obserwowane zmiany w drzewie dwumianowym.

Poszczególne wartości drzewa dwumianowego oznaczone zostaną przez $V_{t,i}$, gdzie $t = 0, 1, 2, \dots, n$ oznacza indeks okresów (kroków) w drzewie dwumianowym⁷⁾, zaś $i = 1, 2, \dots, t + 1$ oznacza indeks gałęzi drzewa w okresie t -tym. Indeks gałęzi drzewa liczony jest od największych wartości, zatem najwyższa wartość w okresie czwartym będzie opisana jako $V_{4,1} = 222,6$, zaś najniższa $V_{4,5} = 44,9$.

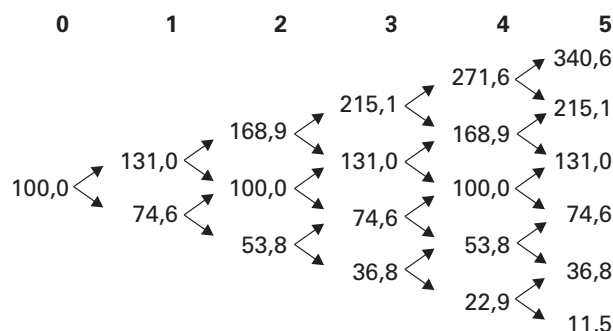


Rys. 2. Drzewo zmian wartości projektu w kolejnych okresach (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne.

Wartość projektu rozszerzonego wyliczyć można mnożąc wartość projektu w wybranym węźle drzewa przez wskaźnik wzrostu projektu wynoszący 1,4 (40% wzrostu) i odejmując koszty rozszerzenia projektu wynoszące 40 mln zł. Dla każdego węzła drzewa musimy zatem wyliczyć:

$$V_{t,i}^{Roz} = 1,4 \cdot V_{t,i} - 40 \tag{3}$$



Rys. 3. Drzewo wartości projektu rozszerzonego (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne.

W ten sposób powstaje drzewo wartości projektu rozszerzonego przedstawione na rys. 3. Drzewo to odzwierciedla wartość projektu po wykonaniu opcji rozszerzenia dla poszczególnych stanów natury ustalonych według drzewa wartości projektu. Wartość opcji obliczona jest za pomocą prawdopodobieństw neutralnych wobec ryzyka wynoszących $p = 0,5992$ oraz $(1-p) = 0,4008$. Prawdopodobieństwa te wyliczono według następującego wzoru⁸⁾:

$$p = \frac{(1 + r_f) - d}{u - d} \tag{4}$$

gdzie: p – neutralne wobec ryzyka prawdopodobieństwo wzrostu, r_f – stopa dyskontowa wolna od ryzyka.

Opcja rozszerzenia projektu jest amerykańską opcją kupna. Wartość opcji obliczona została według wzoru:

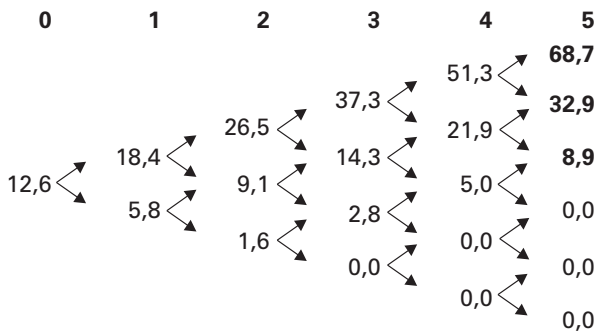
$$C_{t,i}^{Roz} = \max \left[V_{t,i}^{Roz} - V_{t,i}; \frac{p \cdot C_{t+1,i}^{Roz} + (1-p) \cdot C_{t+1,i+1}^{Roz}}{1+r_f} \right] \quad (5)$$

dla $t=0, 1, 2 \dots, n-1$ oraz

$$C_{n,i}^{Roz} = \max [V_{n,i}^{Roz} - V_{n,i}; 0] \quad (6)$$

gdzie: $C_{t,i}^{Roz}$ – wartość opcji rozszerzenia w węźle o indeksie t,i ; $V_{t,i}^{Roz}$ – wartość projektu rozszerzonego w węźle o indeksie t,i ; $V_{t,i}$ – wartość projektu bazowego w węźle o indeksie t,i ; p – neutralne wobec ryzyka prawdopodobieństwo wzrostu; r_f – stopa dyskontowa wolna od ryzyka.

Równanie (6) oznacza, że wartość opcji w ostatnim okresie wynosi tyle, ile wartość wewnętrzna opcji, czyli różnica pomiędzy wartością projektu rozszerzonego a wartością rynkową projektu w określonym węźle, lub zero, jeżeli różnica ta jest ujemna. Wartość opcji rozszerzenia projektu obliczona metodą obojętności na ryzyko przedstawiona jest na rys. 4.



Rys. 4. Drzewo wyceny opcji rozszerzenia projektu (w mln zł)

Pogrubiowane: węzły drzewa z decyzją o wykonaniu opcji.
Źródło: opracowanie własne.

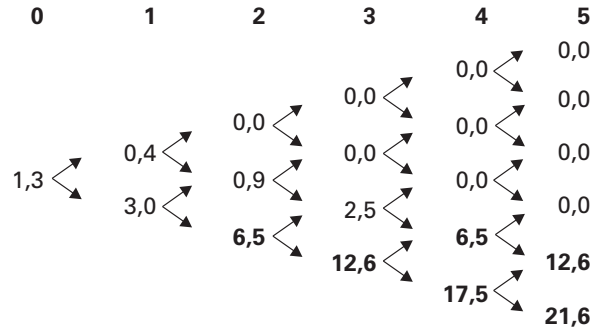
Analogicznie wyliczono wartość projektu zmniejszonego $V_{t,i}^{Zmn}$ i wartość zaniechania projektu $V_{t,i}^{Zan}$ w poszczególnych węzłach drzewa decyzyjnego:

$$V_{t,i}^{Zmn} = 0,5 \cdot V_{t,i} + 40 \quad (7)$$

$$V_{t,i}^{Zan} = 70 \quad (8)$$

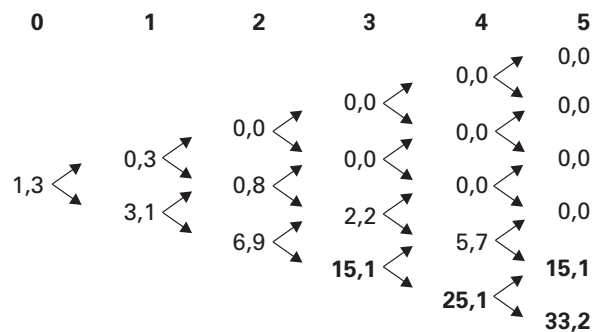
Opcje zmniejszenia i zaniechania projektu są amerykańskimi opcjami sprzedaży. Dla opcji zmniejszenia lub zaniechania projektu wyliczono analogicznie drzewa wartości projektu i wartości opcji prostych (por. rys. 5 i 6).

Aby wycenić złożenie opcji rozszerzenia, zmniejszenia i zaniechania projektu należy złożyć drzewa wyceny poszczególnych opcji prostych i wycenić opcję złożoną biorąc pod uwagę wartości wszystkich opcji prostych⁹⁾. Ponieważ wszystkie z rozpatrywanych opcji są opcjami wzajemnie wykluczającymi się¹⁰⁾, nie występuje sytuacja zależności drzewa wartości projektu bazowego od wykonania którejkolwiek z opcji. Można zatem pominąć wpływ wykonania jednej opcji na po-



Rys. 5. Drzewo wyceny opcji zmniejszenia projektu (w mln zł)

Pogrubiowane: węzły drzewa z decyzją o wykonaniu opcji.
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Drzewo wyceny opcji zaniechania projektu (w mln zł)

Pogrubiowane: węzły drzewa z decyzją o wykonaniu opcji.
Źródło: opracowanie własne.

zostałe. Uwzględniony jest tylko wpływ możliwości wyboru każdej z opcji w każdym węźle drzewa decyzyjnego. Wartość opcji złożonej obliczona została zatem według wzoru:

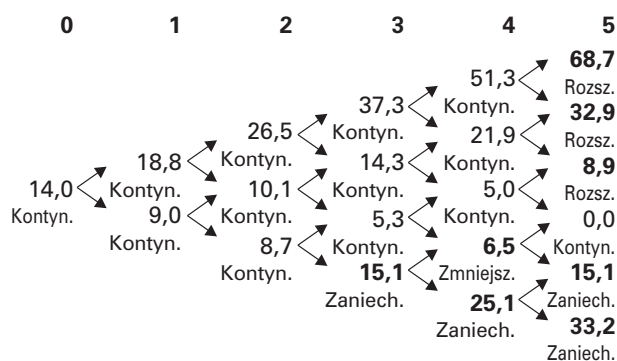
$$O_{t,i}^{Zloz} = \max \left[C_{t,i}^{Roz}, P_{t,i}^{Zmn}, P_{t,i}^{Zan}, \frac{p \cdot O_{t+1,i}^{Zloz} + (1-p) \cdot O_{t+1,i+1}^{Zloz}}{1+r_f} \right] \quad (9)$$

dla $t=0, 1, 2 \dots, n-1$ oraz

$$O_{n,i}^{Zloz} = \max [C_{n,i}^{Roz}, P_{n,i}^{Zmn}, P_{n,i}^{Zan}] \quad (10)$$

gdzie: $O_{t,i}^{Zloz}$ – wartość złożenia opcji w węźle o indeksie t,i ; $C_{t,i}^{Roz}$ – wartość opcji rozszerzenia w węźle o indeksie t,i ; $P_{t,i}^{Zmn}$ – wartość opcji zmniejszenia w węźle o indeksie t,i ; $P_{t,i}^{Zan}$ – wartość opcji zaniechania w węźle o indeksie t,i ; p – neutralne wobec ryzyka prawdopodobieństwo wzrostu; r_f – stopa dyskontowa wolna od ryzyka.

Na rys. 7 węzły drzewa decyzyjnego oznaczone jako kontynuacja (Kontyn.) oznaczają miejsca, w których wartość złożenia opcji jest większa od wartości wewnętrznej każdej opcji prostej. Oznacza to, że zalecane jest odsunięcie w czasie decyzji o realizacji opcji prostych aż do momentu, w którym wartość wewnętrzna którejś z opcji prostych jest większa od wartości złożenia opcji.



Rys. 7. Drzewo wyceny opcji złożonej (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne.

Tab. Porównanie wartości opcji

Rodzaj opcji	Wartość opcji (mln zł)
Wartość opcji rozszerzenia	12,6
Wartość opcji zmniejszenia	1,3
Wartość opcji zaniechania	1,3
Suma wartości opcji	15,3
Wartość złożenia opcji	14,0

Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć, że wartość złożenia opcji prostych nie jest zwykłą sumą wartości tych opcji (por. tabela). Wynika to z wzajemnego wpływu wartości opcji na siebie. W zaprezentowanym przykładzie wartość złożenia opcji nie jest równa sumie żadnej z par opcji, co oznacza, że każda z opcji prostych ma swoje znaczenie w tworzeniu wartości opcji złożonej. Porównując wartość złożenia opcji należy stwierdzić, że podpisanie kontraktu na instalację środków trwałych z opisywanymi opcjami jest opłacalne, gdyż wartość złożenia opcji (14,0 mln zł) przekracza koszt pozyskania tych opcji (5,0 mln zł). Trzeba przy tym dodać, że szczegółowa analiza wrażliwości wskazuje, że opcja złożona jest warta więcej niż 5 mln zł w szerokim zakresie zmiany parametrów wejściowych, a wartość opcji jest najbardziej wrażliwa na koszt rozszerzenia projektu. Jeżeli wyniesie on więcej niż 67 mln zł, wartość złożenia opcji spadnie poniżej granicy opłacalności.

Podsumowanie

W analizowanym przykładzie opcje określone były jawnie i wynikały z zapisów umownych. Jest to jednak szczególny przypadek opcji rzeczywistych, w którym nie ma większych problemów z identyfikacją opcji. W wielu praktycznych sytuacjach występowanie opcji rzeczywistych nie jest już tak jednoznaczne. Jak można zauważyć, parametry użyte do wyceny opcji są często trudne do wyznaczenia – np. zmienność wartości projektu lub wpływ zmian w posiadanych aktywach na wartość projektu.

Mimo tych trudności, teoria opcji rzeczywistych otwiera nowe możliwości przed kadrą kierowniczą. Dzięki temu podejściu można wycenić wartość możliwości o charakterze opcji zawartych w planowanych działaniach. Do tej pory oceny tego typu miały charakter jakościowy. Jednym z najczęstszych problemów napotykanym w praktyce wyceny opcji rzeczywistych jest występowanie wielu opcji równocześnie. W przypadku, gdy wykonanie opcji prostych nie wpływa na wartość aktywa bazowego używaną do wyceny pozostałych opcji, wartość złożenia opcji prostych można wyliczyć metodą dwumianową poprzez złożenie drzew wyceny poszczególnych opcji.

dr Tomasz Wiśniewski

Zakład Inwestycji i Wyceny Przedsiębiorstw
Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

- 1) Por. T. WIŚNIEWSKI, D. ZARZECKI, K. BYRKA-KITA, M. KISIELEWSKA, *Investment Appraisal Practice in Poland*, [w:] *Zarządzanie finansami – finansowanie przedsiębiorstw w UE*, tom II, pod red. D. ZARZECKIEGO, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, s. 131–154.
- 2) L. TRIGEORGIS, *A Conceptual Options Framework for Capital Budgeting*, [w:] *Real Options and Investment under Uncertainty: Classical Readings and Recent Contributions*, pod red. E.S. SCHWARTZ, L. TRIGEORGIS, MIT Press, 2001, s. 81. W polskiej literaturze spotyka się również określenie opcje rzeczowe lub realne.
- 3) Teoretycznym i praktycznym aspektem wykorzystania teorii opcji rzeczywistych poświęcona jest coroczna konferencja organizowana przez Real Options Group. Szczegółowo wraz artykułami z poszczególnych konferencji można odnaleźć pod adresem www.realoptions.org.
- 4) Por. T. JAJUGA, *Opcja rzeczowa – nowy instrument pochodny czy przełom w zarządzaniu finansami*, „Rynek Terminowy” 2000, nr 9, s. 88–92; J. GAJDKA, *Szacowanie wartości aktywów i pasywów spółki a modele wyceny opcji*, „Przegląd Organizacji” 2002, cz. 1 w nr 5/2002, s. 24–28, cz. 2 w nr 7–8/2002, s. 43–46; M. KAŁDOŃSKI, J. MIZERKA, *Wycena leasingu operacyjnego z uwzględnieniem opcji rezygnacji*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 952 pod red. K. JAJUGI, W. RONKI-CHMIELOWIEC, Wrocław 2002, s. 321–325; A. RUTKOWSKI, *Podejście opcyjne w wycenie przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 11/2002, s. 31–35; T. WIŚNIEWSKI, *Wykorzystanie opcji rzeczywistych w ocenie efektywności inwestycji*, [w:] *Zarządzanie finansami – klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, tom II, pr. zb. pod red. D. ZARZECKIEGO, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 169–182.
- 5) Por. T. WIŚNIEWSKI, *Inwestycje kapitałowe w niepewnym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11, s. 30.
- 6) J. COX, S. ROSS, M. RUBINSTEIN, *Option Pricing: A Simplified Approach*, „Journal of Financial Economics” 1979, Vol. 7, nr 3, s. 258.
- 7) W opisywanym przypadku indeks ten zgodny jest z indeksem lat.
- 8) J. COX, S. ROSS, M. RUBINSTEIN, *op.cit.*, s. 235.
- 9) T. COPELAND, V. ANTIKAROV, *Real Options: A Practitioner's Guide*, Texere 2001, s. 139–140.
- 10) Wykonanie jednej z opcji wyklucza wykonanie każdej z pozostałych.

Zastosowanie analizy regresji w ocenie płynności finansowej przedsiębiorstwa

Magdalena Burzykowska

Wprowadzenie

Analiza płynności finansowej przedsiębiorstwa jest tym przedmiotem oceny rezultatów jego działania, który znajduje się pod baczna obserwacją samego przedsiębiorstwa i wielu innych jednostek określanych jako jego interesariusze. Od posiadania płynności finansowej zależą przyszłe losy przedsiębiorstwa, które w decydującym stopniu determinowane są realizowanymi strategiami marketingowymi, a ściślej – możliwościami takiego wzrostu wartości sprzedaży i wpływów środków pieniężnych, które nie spowodują nierównowagi między wartością aktywów obrotowych a wartością zobowiązań krótkoterminowych. Pojawienie się nierównowagi między wartością aktywów obrotowych i wartością zobowiązań krótkoterminowych skutkuje bądź to nadpłynnością, bądź to brakiem płynności finansowej przedsiębiorstwa¹⁾.

Zasadniczym celem opracowania jest próba wzbogacenia metodyki oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa przez zastosowanie analizy regresji w ocenie tej płynności. Analiza ta ma na celu ustalenie, w jakim stopniu określone zmienne objaśniające oddziałują na płynność finansową przedsiębiorstwa i czy zachodzące zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi w zasadniczy sposób wpływają na tę zmienną objaśnianą.

W opracowaniu przyjęto, że do podstawowych zmiennych objaśniających należą: rotacja należności, rotacja zobowiązań bieżących i wartość kapitału obrotowego netto. Za zmienne objaśniane przyjęte zostały współczynniki: bieżącej, szybkiej i gotówkowej płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Podstawy budowy modelu wpływu zmiennych objaśniających na płynność finansową przedsiębiorstwa

Podstawą budowy modelu oddziaływania rotacji należności, rotacji zobowiązań bieżących i kapitału obrotowego netto na płynność finansową przedsiębiorstwa uczyniono wyniki kwartalne działania badanego przedsiębiorstwa z branży spożywczej, które w okresie pięciu lat, tj. 1998–2002, tworzą 17 prób.

Zaprezentowane w tabeli 1 dane liczbowe odnoszące się do wartości aktywów obrotowych, zobowiązań krótkoterminowych oraz wartości przychodów

ze sprzedaży, które są niezbędne do obliczenia zarówno zmiennych objaśnianych, jak i zmiennych objaśniających (ich wartości wykazane są także w tabeli 1), wskazują, że w badanym przedsiębiorstwie występowały zmiany obrotowości należności i zobowiązań bieżących oraz wzrost wartości kapitału obrotowego netto, co świadczy w sposób pośredni o wzroście bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa. Jest to wzrost niewielki (o 6%) w stosunku do stanu z początku 1998 r. i zarazem mało zróżnicowany w całym badanym okresie. Obliczone współczynniki szybkiej płynności finansowej wskazują niewielki spadek (z poziomu 1,02 na początek 1998 r. do 0,94 na koniec 2002 r.). Współczynniki gotówkowej płynności finansowej wzrosły w badanym okresie z poziomu 0,136 osiągniętego na początek 1998 r. do poziomu 0,145 na koniec 2002 r. Ich wielkości wskazują zatem na istnienie w badanym przedsiębiorstwie dość jeszcze bezpiecznej płynności finansowej, ocenianej tymi trzema współczynnikami.

Wyniki analizy korelacji zmiennych

Zawarte w tabeli 2 wyniki analizy korelacji zmiennych w postaci wartości współczynników korelacji, przyjmujących wartości z przedziału $[-1; +1]$ ²⁾, wskazują na to, że w badanym przedsiębiorstwie istniał bardzo silny związek korelacyjny między następującymi zmiennymi, które w układzie malejących wartości współczynnika korelacji odnoszących się do bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa przedstawiają się następująco:

1. KAPOBR, WSKBP (0,9310),
2. ROTZOB, WSKBP (-0,7405),
3. WSKSP, WSKBP (0,7017).

Dla precyzyjniejszego zobrazowania zależności między poszczególnymi zmiennymi wykorzystać można trzy następujące jednorównaniowe modele płynności finansowej:

$$\begin{aligned} WSKBP_t &= f(C, KAPOBR_t, ROTNAL_t, ROTZOB_t, \varepsilon_t) \\ WSKSP_t &= f(C, KAPOBR_t, ROTNAL_t, ROTZOB_t, \varepsilon_t) \\ WSKGP_t &= f(C, KAPOBR_t, ROTNAL_t, ROTZOB_t, \varepsilon_t) \end{aligned}$$

gdzie:

C – wyraz wolny,

ε_t – składnik losowy równania regresji.

Obliczenia przeprowadzone na podstawie powyższych modeli bieżącej, szybkiej i gotówkowej płynności

Tab. 1. Zestawienie kwartalnych wartości zmiennych objaśniających i objaśnianych badanego przedsiębiorstwa za okres 1998–2002

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	1998	31.03.1999	30.06.1999	30.09.1999	31.12.1999	31.03.2000	30.06.2000	30.09.2000	31.12.2000	31.03.2001	30.06.2001	30.09.2001	31.12.2001	31.03.2002	30.06.2002	30.09.2002	31.12.2002
Majątek obrotowy	62 665	64 430	65 080	64 260	67 170	69 610	69 350	73 550	73 931	77 130	72 760	78 360	79 793	77 700	79 460	80 215	81 681
Zapasy	22 811	22 450	24 500	25 500	24 367	25 320	24 320	27 280	29 218	28 350	26 270	29 850	30 944	30 250	33 320	34 300	35 706
Należności krótkoterminowe	34 526	38 380	36 380	33 260	38 303	40 090	41 230	42 320	38 968	43 260	41 280	43 210	42 149	42 250	41 390	42 115	38 875
Środki pieniężne	5328	3600	4200	5500	4500	4200	3800	3950	5745	5520	5210	5300	6700	5200	4750	3800	7100
Zobowiązania krótkoterminowe	39 156	42 000	42 650	43 680	40 586	44 250	42 650	42 550	42 505	44 360	44 250	45 210	45 607	46 720	47 000	47 000	49 070
Przychody ze sprzedaży	299 875	79 000	157 900	225 600	317 251	82 000	161 250	265 000	377 090	86 250	168 000	268 900	387 901	88 500	172 015	276 300	394 371
Koszty działalności operacyjnej	290 699	78 100	156 000	222 100	312 715	80 520	159 300	259 930	367 997	84 320	164 500	261 400	375 304	86 100	167 200	268 500	382 992
WSKBP	1,60	1,53	1,53	1,47	1,66	1,57	1,63	1,73	1,74	1,74	1,64	1,73	1,75	1,66	1,69	1,71	1,66
WSKSP	1,02	1,00	0,93	0,89	1,05	1,00	1,06	1,09	1,05	1,10	1,05	1,07	1,07	1,02	0,98	0,98	0,94
WSKGP	0,136	0,086	0,098	0,126	0,111	0,095	0,089	0,093	0,135	0,124	0,118	0,117	0,147	0,111	0,101	0,081	0,145
ROTNAL	41,45	43,72	41,47	39,81	43,46	44,00	46,02	43,12	37,20	45,14	44,23	43,39	39,12	42,97	43,31	41,15	35,49
ROTZOBR	48,5	48,4	49,2	53,1	46,7	49,5	48,2	44,2	41,7	47,3	48,4	46,7	43,7	48,8	50,6	47,3	46,1
KAPOBR	23 509	22 430	22 430	20 580	26 584	25 360	26 700	31 000	31 426	32 770	28 510	33 150	34 186	30 980	32 460	33 215	32 611

gdzie: WSKBP – współczynnik bieżącej płynności finansowej, WSKSP – współczynnik szybkiej płynności finansowej, WSKGP – współczynnik gotówkowej płynności finansowej, ROTNAL – rotacja należności, ROTZOBR – rotacja zobowiązań oraz KAPOBR – kapitał obrotowy netto.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanego przedsiębiorstwa za lata 1998–2002.

Tab. 2. Tablica (macierz) korelacji zmiennych (współczynniki korelacji)

	WSKBP	KAPOBR	KOSZTY	ROTNAL	ROTZOBR	SPRZED	WSKGP	WSKSP
WSKBP	1	0.931004448564	0.407172075734	-0.0681568427913	-0.740483464732	0.412141108488	0.225763946777	0.701693048188
KAPOBR	0.931004448564	1	0.343630426499	-0.171015929572	-0.587392578577	0.350643222092	0.228650532843	0.472694725477
KOSZTY	0.407172075734	0.343630426499	1	-0.742322377233	-0.604358577664	0.999899950415	0.588893923746	0.0185859418105
ROTNAL	-0.0681568427913	-0.171015929572	-0.742322377233	1	0.360881509791	-0.745078546777	-0.629556005187	0.440121510128
ROTZOBR	-0.740483464732	-0.587392578577	-0.604358577664	0.360881509791	1	-0.606158505489	-0.302880677674	-0.618760625615
SPRZED	0.412141108488	0.350643222092	0.999899950415	-0.745078546777	-0.606158505489	1	0.59336864344	0.0198827633734
WSKGP	0.225763946777	0.228650532843	0.588893923746	-0.629556005187	-0.302880677674	0.59336864344	1	0.032402880022
WSKSP	0.701693048188	0.472694725477	0.0185859418105	0.440121510128	-0.618760625615	0.0198827633734	0.032402880022	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu Eviews 3.1.

ści finansowej przedsiębiorstwa ukazują stopień wrażliwości zmiennych objaśnianych na zmiany zmiennych objaśniających oraz wpływ zmiennych objaśnianych na zmienne objaśniane. Egzemplifikacja modeli z wykorzystaniem takich miar jakości³⁾, tj. metoda najmniejszych kwadratów (MNK), współczynnik determinacji (R^2), odchylenie standardowe (S^2), statystyka t-Studenta na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ oraz statystyka Durбина-Watsona, wskazuje, że w badanym przedsiębiorstwie mamy do czynienia z istnieniem dość zróżnicowanego stopnia wpływu poszczególnych zmiennych objaśnianych na wartość współczynnika

bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa (zob. tabela 3).

Wpływ ten można przedstawić w postaci następującego równania:

$$WSKBP_t = 1,562216 + 0,000014 KAPOBR_t + 0,005862 ROTNAL_t - 0,011809 ROTZOBR_t$$

Wskazuje ono, że bieżąca płynność finansowa przedsiębiorstwa kształtuje się przede wszystkim pod wpływem rotacji zobowiązań bieżących i w znacznie mniejszym stopniu – rotacji należności. Jeśli bowiem

Tab. 3. Wpływ zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą (WSKBP_t) oraz miary jakości oszacowania modelu

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.562216	0.139798	11.17479	0.0000
KAPOBR	1.40E-05	1.35E-06	10.41939	0.0000
ROTNAL	0.005862	0.001878	3.122063	0.0081
ROTZOB	-0.011809	0.002395	-4.931831	0.0003
R-squared	0.956569	Mean dependent var		1.649412
Adjusted R-squared	0.946547	S.D. dependent var		0.084814
S.E. of regression	0.019609	Akaike info criterion		-4.823345
Sum squared resid	0.004999	Schwarz criterion		-4.627295
Log likelihood	44.99843	F-statistic		95.44279
Durbin-Watson stat	2.077436	Prob(F-statistic)		0.000000

gdzie:

R-squared – R-kwadrat współczynnik determinacji

Adjusted R-squared – skorygowany R-kwadrat (koryguje współczynnik determinacji o liczbę stopni swobody, czyli różnicę między liczbą obserwacji (kwartałów) a liczbą estymowanych parametrów)

S.E. of regression – odchylenie standardowe regresji

Sum squared resid – suma kwadratów reszt

Durbin-Watson stat – wartość testu Durbina-Watsona

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu Eviews 3.1.

Tab. 4. Wpływ zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą (WSKSP_t) oraz miary oszacowania jakości modelu

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.161529	0.144927	8.014565	0.0000
KAPOBR	1.52E-06	1.39E-06	1.090716	0.2952
ROTNAL	-0.017636	0.002482	-7.104347	0.0000
ROTZOB	0.015510	0.001946	7968053	0.0000
R-squared	0.898210	Mean dependent var		1.018824
Adjusted R-squared	0.874720	S.D. dependent var		0.057433
S.E. of regression	0.020328	Akaike info criterion		-4.751281
Sum squared resid	0.005372	Schwarz criterion		-4.555231
Log likelihood	44.38589	F-statistic		38.23796
Durbin-Watson stat	1.459678	Prob(F-statistic)		0.000001

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu Eviews 3.1.

rotacja zobowiązań bieżących wzrosnie o 1%, to współczynnik bieżącej płynności finansowej zmniejszy się o 1,18%. W przypadku zaś rotacji należności wzroście tej rotacji o 1% towarzyszy wzrost współczynnika bieżącej płynności finansowej o 0,58%.

W świetle statystyki t-Studenta wszystkie zmienne objaśniające wykazują istotny wpływ na zmienną objaśnianą. W tym przypadku prawdopodobieństwo KAPOBR (0,0000), ROTNAL (0,0081), ROTZOB (0,0003) jest mniejsze od założonego poziomu istotności ($\alpha = 0,05$), a współczynnik determinacji osiągnął bardzo wysoki poziom (95,66%). Brak jest autokorelacji reszt, co oznacza, że obraz estymacji jest wiarygodny. Tym samym model jest zadowolający i powyższe równanie jest akceptowalne pod względem statystycznym.

Podobne wyniki badań zanotowano w przypadku oceny wpływu zmiennych objaśniających na szybką płynność finansową przedsiębiorstwa (zob. tabela 4).

W tym przypadku również najistotniejszy wpływ na szybką płynność finansową przedsiębiorstwa mają te dwie zmienne. Rotacja należności posiada jednakże większą siłę wpływu niż rotacja zobowiązań na tę płynność finansową; w dodatku obie te zmienne w różny sposób, co do kierunku, oddziałują na szybką płynność finansową (zob. też wykres).

Konwencjonalny zapis wpływu zmiennych objaśniających na szybką płynność finansową przedsiębiorstwa może przyjąć następującą postać:

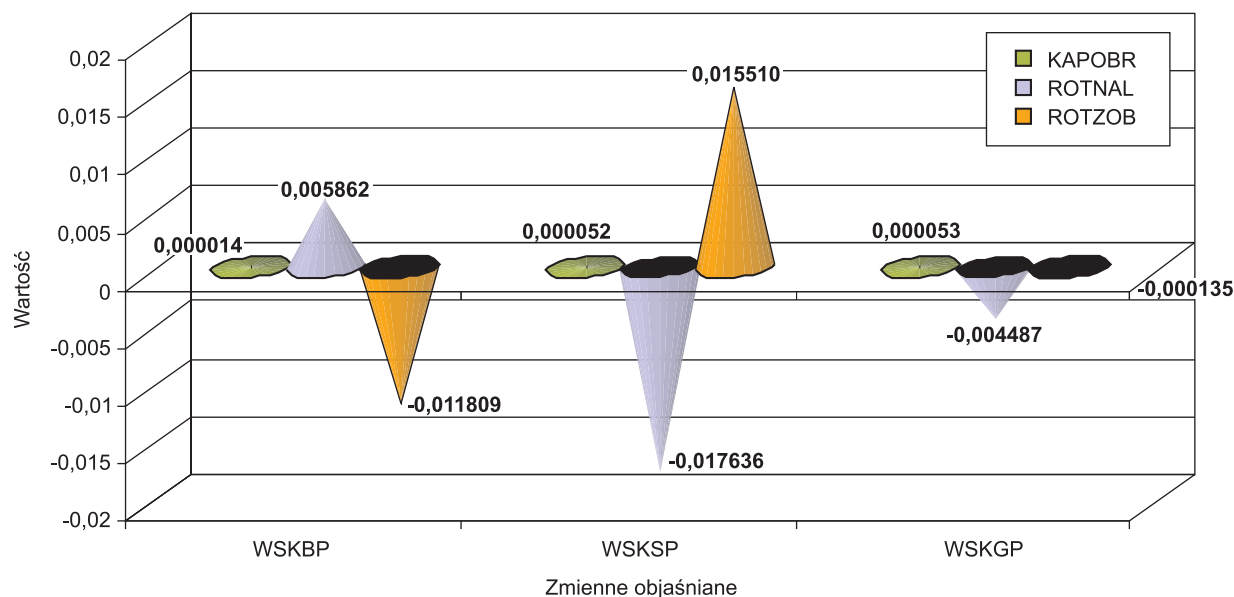
$$\begin{aligned} \text{WSKSP}_t = & 1,161529 + \\ & + 0,000052 \text{ KAPOBR}_t - \\ & - 0,017636 \text{ ROTNAL}_t + \\ & + 0,015510 \text{ ROTZOB}_t \end{aligned}$$

Obliczony poziom współczynnika determinacji (89,89%) oznacza, że mamy tutaj do czynienia z mniejszym stopniem, niż w poprzednim przypadku, objaśnienia zmienności współczynnika szybkiej płynności (WSKSP) zmiennością kapitału obrotowego netto (KAPOBR), rotacji należności (ROTNAL) i rotacji zobowiązań bieżących (ROTZOB). Istotnymi zmiennymi okazały się współczynniki ROTNAL i ROTZOB. W tym przypadku mniej korzystna jest wartość testu DW (Durbina-Watsona); znajduje się ona w przedziale niekonkluzywności i tym samym nie można stwierdzić, czy występuje autokorelacja reszt.

Przedstawione w tabeli 5 wyniki badań nad wpływem zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą, którą jest gotówkowa płynność finansowa badanego przedsiębiorstwa (WSKGP_t), wraz z miarami oszacowania jakości modelu wskazują, że mamy tutaj do czynienia ze zdecydowanie mniejszym wpływem zmiennych objaśniających na gotówkową płynność finansową przedsiębiorstwa niż w przypadku dwóch poprzednich zmiennych objaśnianych (zob. też wykres).

Syntetyczny zapis analizowanych zależności zawartych w tabeli 5 przedstawić można w postaci następującego równania:

$$\begin{aligned} \text{WSKGP}_t = & 0,292409 + 0,0000053 \text{ KAPOBR}_t - \\ & - 0,004487 \text{ ROTNAL}_t - 0,000135 \text{ ROTZOB}_t \end{aligned}$$



Wykres. Stopień wrażliwości współczynników płynności finansowej na zmiany zmiennych objaśniających

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabelach 3, 4, 5.

Tab. 5. Wpływ zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą (WSKGP) oraz miary oszacowania jakości modelu

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.292409	0.126449	2.312466	0.0378
KAPOBR	5.33E-07	1.22E-06	0.437653	0.6688
ROTNAL	-0.004487	0.001698	-2.641974	0.0203
ROTZOB	-0.000135	0.002166	-0.062493	0.9511
R-squared	0.411596	Mean dependent var		0.112529
Adjusted R-squared	0.275811	S.D. dependent var		0.020842
S.E. of regression	0.017736	Akaike info criterion		-5.024070
Sum squared resid	0.004090	Schwarz criterion		-4.828020
Log likelihood	46.70459	F-statistic		3.031224
Durbin-Watson stat	1.506919	Prob(F-statistic)		0.067573

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu Eviews 3.1.

Równanie to nie jest zadowalające statystycznie i jest nie akceptowane do dalszej analizy oszacowanych parametrów. Jedyną istotną zmienną okazał się współczynnik rotacji należności. Współczynnik determinacji jest bardzo niski i wynosi (41,16). Jeszcze niższy jest dostosowany współczynnik determinacji (27,58%).

Weryfikacja empiryczna założonego celu pracy wskazała, że na współczynnik bieżącej płynności finansowej wpływ mają wszystkie badane zmienne objaśniające. Natomiast dla współczynnika szybkiej płynności finansowej istotnymi zmiennymi okazały się rotacja należności i rotacja zobowiązań. Jedyną istotną zmienną oddziałującą na wartość współczynnika gotówkowej płynności finansowej jest wskaźnik rotacji należności.

Zakończenie

Przestawione rezultaty badań nad zastosowaniem analizy regresji w ocenie płynności finansowej wskazują na możliwości i celowość metodologiczną i zapewne przydatność praktyczną prezentowanych rozwiązań w zarządzaniu finansowym przedsiębiorstwa. Owe uzasadnione celowością wzbogacenia metodyki analizy płynności finansowej i potrzebami praktycznymi rozwiązania polegające na włączeniu analizy regresji do oceny omawianej płynności szczególnie mogą okazać się ważne w controllingowym zarządzaniu płynnością, a ściślej biorąc – w badaniu i ocenie *ex ante* wpły-

wu prognozowanych zmian licznych zmiennych objaśniających na określone postaci płynności finansowej przedsiębiorstwa. Są one istotne zatem także w określaniu strategii finansowo-majątkowych przedsiębiorstwa, ich realizacji i kontrolowaniu.

Magdalena Burzykowska
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

- 1) M. SIERPIŃSKA, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995, s. 84.
- 2) B. WERSTY, *Metody analizy stanu i wyników finansowych przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1993.
- 3) J. GAJDA, *Ekonometria praktyczna*, Wydawnictwo Absolut, Łódź 1996, s. 45.

Polityka rachunkowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Natalia Zimmewicz

Uwagi wstępne

Rachunkowość jako system ciągłego obserwowania, mierzenia i prezentowania operacji gospodarczych mających miejsce w przedsiębiorstwie¹⁾, kojarzona jest przede wszystkim z ustawowym obowiązkiem relacjonowania zdarzeń, które miały miejsce w przeszłości. Nie zawsze pamięta się o tym, że zasady w niej stosowane mogą być również efektywnym narzędziem wspierającym realizację celów przedsiębiorstwa. Rozwiązania te, przybierając postać tzw. polityki rachunkowości, mogą stać się skutecznym instrumentem zarządczym, służącym do kształtowania pożądanych przez przedsiębiorstwo relacji z otoczeniem.

O tym, jaka jest istota tych zasad, w czym tkwią ich główne atrybuty i jakie są ich najważniejsze rodzaje, traktuje niniejszy artykuł. Rozważania w nim zawarte mają charakter syntetyczny i z pewnością nie rozwiązują, lecz jedynie stawiają problem polityki rachunkowości.

Znaczenie sprawozdania finansowego

Informacje generowane przez rachunkowość prezentowane są przede wszystkim w sprawozdaniu finansowym obrazującym sytuację majątkowo-finansową przedsiębiorstwa. W skład tego sprawozdania wchodzi: bilans, rachunek zysków i strat oraz informacja dodatkowa. W jednostkach zobowiązanych do rocznego badania sprawozdania finansowego sporządza się dodatkowo zestawienie zmian w kapitale własnym oraz rachunek przepływów pieniężnych.

Sposób sporządzenia sprawozdania finansowego określają zasady zawarte w ustawie z 29 września 1994 r. o rachunkowości²⁾. Naruszenie tych przepisów i podawanie fałszywych informacji o stanie firmy grozi karą grzywny, karą pozbawienia wolności do lat 2 lub obiema tymi karami łącznie.

Tak surowe wymogi wynikają przede wszystkim z podstawowej funkcji, jaką powinna pełnić rachunkowość, a mianowicie z funkcji informacyjnej. Ma ona bowiem za zadanie dostarczyć licznym użytkownikom, niejednokrotnie spoza przedsiębiorstwa, rzetelne dane na temat jego sytuacji majątkowo-finansowej. Wśród odbiorców tych wyróżnia się w szczególności:

- inwestorów, właścicieli – szukających informacji o możliwości zwrotu z zainwestowanego kapitału,

zarówno w formie dywidend, jak i zysku ze sprzedaży zakupionych papierów wartościowych;

- kredytodawców – zainteresowanych wypłacalnością jednostki, czyli możliwością odzyskania powierzonych jej środków;
- kontrahentów – badających zdolność przedsiębiorstwa do wywiązania się z ciążących na nim zobowiązań powstających na skutek zawieranych transakcji;
- władze podatkowe – szukające informacji o prawidłowości naliczenia obciążeń fiskalnych;
- organy nadzorujące działalność danego podmiotu – kontrolujące zgodność działalności podmiotu z obowiązującymi go przepisami;
- pracowników – oceniających pewność zatrudnienia w przyszłości, a także wysokość przyszłego wynagrodzenia zwłaszcza, jeżeli system wynagrodzeń danego podmiotu uzależnia wysokość płac w formie premii, tantiem i in. od uzyskanych przez niego efektów ekonomicznych.

Wymienione grupy użytkowników potrzebują informacji prezentowanych w sprawozdaniu finansowym przedsiębiorstwa do podejmowania decyzji ekonomicznych. Od decyzji tych zależy niejednokrotnie realizacja celów i zamierzeń jednostki, a niekiedy nawet i przetrwanie nękających ją trudności. Wizerunek przedsiębiorstwa tworzony w oczach użytkowników na podstawie sprawozdania finansowego jest zatem dla niego bardzo istotny.

Pojawia się wobec tego pytanie, czy przedsiębiorstwa mogą w sposób świadomy, przede wszystkim zgodny z prawem, wpływać na informacje prezentowane w sprawozdaniu finansowym.

Istota polityki rachunkowości

Analiza ustawy o rachunkowości pozwala zauważyć, że zasady w niej zawarte można podzielić na dwie grupy:

- przepisy bezwzględnie obowiązujące, których przestrzeganie jest obowiązkowe,
- przepisy pozwalające na dokonanie pewnego wyboru pomiędzy alternatywnymi wykluczającymi się rozwiązaniami.

Ustawa o rachunkowości nie rozstrzyga zatem wszystkich zasad sporządzania sprawozdania finansowego w sposób bezwzględny, tzn. w wielu kwestiach dopuszcza kilka wariantów potraktowania tego samego problemu. Ponadto istnieją również tzw. obszary

swobodnego działania powstające na skutek braku uregulowań poszczególnych kwestii.

W stosunku do zasad nie uregulowanych lub takich, co do których dopuszczono kilka alternatywnych rozwiązań, kierownik jednostki ma obowiązek zadeklarować wybrany sposób postępowania w dokumencie zwanym Zakładowym Planem Kont oraz opisać go w informacji dodatkowej. Raz wybrane zasady należy stosować konsekwentnie. Zmiana wymaga wzmianki na jej temat w informacji dodatkowej.

Wybrane w ten sposób i stosowane przez jednostkę, odpowiednie do jej działalności, rozwiązania dopuszczone przepisami ustawy i zapewniające wymaganą jakość sprawozdań finansowych nazywane są **polityką rachunkowości** lub inaczej **polityką bilansową**.

Pamiętać należy, że w polityce tej wymagane jest przestrzeganie zasady legalności, tzn. poruszać się można tylko w zakresie obowiązujących przepisów i zasad prawidłowej rachunkowości. Polityka bilansowa kończy się tam, gdzie zaczyna się zamazywanie bilansu (podawanie niejasnych danych) i fałszowanie bilansu (przedstawianie nieprawdziwego obrazu)³⁾. Stosowanie polityki rachunkowości nie jest zatem tożsame z praktykowaniem tzw. kreatywnej rachunkowości.

Warto zauważyć, iż termin „polityka bilansowa” nie uwzględnia jej pełnego zakresu znaczeniowego. Sugeruje on bowiem, jakoby polityka ta miała odnosić się jedynie do tworzenia bilansu, podczas gdy pojęcie to odnosi się do wszystkich elementów sprawozdania finansowego.

Instrumenty polityki rachunkowości

Prawa wyboru pozostawione przedsiębiorstwom przez ustawę o rachunkowości, czyli tzw. instrumenty polityki rachunkowości można podzielić na trzy grupy: ● instrumenty materialne, ● instrumenty formalne, ● instrumenty czasowe⁴⁾.

Instrumenty materialne to przedsięwzięcia wpływające głównie na wielkość poszczególnych pozycji bilansu oraz rachunku zysków i strat. Zalicza się do nich przede wszystkim takie, które wykorzystują prawa wyboru sposobu ujmowania i dokonywania wyceny pozycji sprawozdania finansowego. I tak na przykład:

- Ustawa zezwala na wycenę materiałów i towarów według ceny nabycia (czyli ceny zakupu powiększonej o koszty zakupu, np. koszty transportu) lub tylko ceny zakupu. W pierwszym z wymienionych przypadków koszty zakupu zwiększają wartość materiałów lub towarów wykazywanych w bilansie, w drugim natomiast wycena bilansowa jest niższa, za to koszty zakupu w całości obciążają koszty okresu, powodując zmniejszenie wyniku finansowego.

- Ustawa nie podaje również dokładnych stawek dokonywania odpisów amortyzacyjnych (umorzeniowych) korygujących wartość środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych wykazywanych w bilansie. Podane zostały jedynie ogólne wytyczne

ich ustalania, pozostawiając jednostkom pewną swobodę wyboru. Dokonywane przez przedsiębiorstwo odpisy amortyzacyjne (umorzeniowe) z jednej strony sukcesywnie zmniejszają wartość aktywów wykazywanych w bilansie, z drugiej natomiast są prezentowane w rachunku zysków i strat w kosztach działalności operacyjnej. Wyższe odpisy amortyzacyjne zmniejszają zatem wycenę aktywów prezentowaną w bilansie oraz zwiększają koszty, obniżając zysk (zwiększając stratę) jednostki. Przy niskich odpisach relacje są odwrotne.

Do instrumentów materialnych zalicza się również działania przesuwające operacje gospodarcze w czasie. Przykładami takich przedsięwzięć są: ● wybór momentu zakupu aktywów trwałych, ● opóźnienie zamówienia rzeczowych składników aktywów obrotowych, ● przesunięcie w czasie decyzji pociągających za sobą koszty o charakterze bieżącym (np. usługi obce).

Dokonywanie zakupów składników majątkowych oraz operacje gospodarcze o charakterze kosztowym powodują zmniejszenie płynności finansowej jednostki, a także obniżenie jej wyniku finansowego.

Przedsiębiorstwo może zastosować materialne instrumenty polityki bilansowej, jeśli przykładowo zależy mu na wykazaniu wyniku finansowego na jak najniższym poziomie (np. celem uniknięcia wypłacenia wysokich dywidend). Dokona tego poprzez ustalenie wyceny pozycji sprawozdawczych w sposób zwiększający koszty i zmniejszający przychody oraz poprzez przyspieszenie decyzji o charakterze kosztowym.

Zarząd jednostki może jednak dążyć również do wykazania jak najwyższego zysku oraz płynności finansowej. Może mieć to znaczenie na przykład w warunkach ubiegania się o korzystny kredyt czy podczas oceny działalności zarządu przez właścicieli podmiotu. Zasadne jest wówczas ustalenie wyceny bilansowej w sposób zwiększający zysk (zmniejszający stratę) podmiotu oraz przełożenie zakupu niektórych aktywów czy ponoszenia pewnych kosztów na następny okres sprawozdawczy.

Kolejną grupą instrumentów polityki rachunkowości są tzw. instrumenty formalne. Ich podstawą są przede wszystkim prawa wyboru:

- układu i szczegółowości pozycji bilansu – przedsiębiorstwo może wykazać aktywa i pasywa z większą szczegółowością niż minimalny układ bilansu regulowany przez prawo lub stosować wersję uproszczoną;
- wariantu rachunku zysków i strat – ustawa o rachunkowości pozwala na wybór jednego z dwóch wariantów: kalkulacyjnego lub porównawczego;
- sposobu publikowania sprawozdania finansowego – ustawa o rachunkowości daje przedsiębiorstwom pewną swobodę dotyczącą wyboru szczegółowości treści zawartych w publikowanym sprawozdaniu;
- podziału zysku lub pokrycia straty.

Stosowanie instrumentów formalnych pozwala jednostce przede wszystkim na ukrywanie pewnych informacji o swojej działalności lub też na podkreślanie niektórych swoich dokonań.

Do najważniejszych instrumentów polityki bilansowej należących z kolei do grupy tzw. instrumentów czasowych są:

- wybór momentu bilansowego (czyli dnia, na który sporządza się sprawozdanie finansowe);
- prawo swobody przy ustaleniu terminu przedłożenia i opublikowania sprawozdania finansowego.

Wybór momentu bilansowego determinuje okres, za który określane są dokonania jednostki w sprawozdaniu finansowym. Zgodnie z ustawą o rachunkowości przez rok obrotowy rozumie się rok kalendarzowy lub inny okres trwający dwanaście kolejnych pełnych miesięcy kalendarzowych, stosowany również do celów podatkowych. Rok obrotowy lub jego zmiany określa statut lub umowa, na podstawie której utworzono jednostkę. Możliwość swobody wyboru momentu bilansowego ma szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw o produkcji sezonowej. W takich podmiotach po sezonie zapasy są zwykle niskie, a płynność finansowa wysoka, przed sezonem natomiast relacje są odwrotne.

Przedsiębiorstwo może w granicach prawa wybrać również moment zatwierdzenia, a także ogłoszenia sprawozdania finansowego. Wybór ten ma szczególne znaczenie dla spółek akcyjnych, które są przedmiotem krytycznej analizy dokonywanej przez dostawców, kredytodawców czy właścicieli.

Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych rozważań, polityka rachunkowości może mieć wpływ na ocenę dokonań przedsiębiorstwa prezentowanych w sprawozdaniu finansowym. Znajomość istoty oraz możliwości stosowania jej instrumentów w praktyce jest przydatne menedżerom zarówno podczas przedstawiania własnych osiągnięć, jak i w sytuacji poszukiwania danych o kondycji finansowej innego podmiotu.

Natalia Zimniewicz
Katedra Rachunkowości
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

PRZYPISY

- ¹⁾ Z. KOŁACZYK, *Rachunkowość przedsiębiorstw*, cz. 1, Wydawnictwo eMPi², Poznań 2001.
- ²⁾ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 1994 r., Nr 121, poz. 591 z późn. zm.
- ³⁾ K. SAWICKI, *Polityka bilansowa i sprawozdawczość finansowa w zarządzaniu firmą*, Wrocław 1998.
- ⁴⁾ *Wprowadzenie do rachunkowości spółek. Bilansowanie majątku i kapitałów*, praca zbiorowa pod red. J.WEBERA i M. KUFLA, Wydawnictwo Park, Bielsko-Biała 1993.

Jan Rymarczyk

Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Jan Rymarczyk jest profesorem nauk ekonomicznych, specjalistą w zakresie międzynarodowych stosunków gospodarczych. Opublikował około 150 artykułów i wiele książek, w tym również jako redaktor i współautor. Pracował w Katedrze Makroekonomii na Uniwersytecie w Münster oraz odbył staże zagraniczne w Berlinie, Londynie, Nowym Jorku i San Francisco. Obecnie kieruje Katedrą Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wypromował 11 doktorów i około 500 magistrów ekonomii. Kierował (lub był opiekunem naukowym) ponad 20 edycjami Studium Podyplomowego Handlu Zagranicznego AE we Wrocławiu. Pracę naukowo-dydaktyczną łączy z pracą popularyzatorską, działalnością konsultingową i szkoleniową dla różnych organizacji gospodarczych oraz działalnością

społeczną, mającą na celu rozwój regionalny i odpowiedzialne wykorzystanie unijnych funduszy pomocowych.

Autor rozpoczyna wyjaśnianie procesów umiędzynarodowienia od przedstawienia podstawowych pojęć, definicji i teoretycznych zagadnień. Następnie przechodzi do omówienia różnych strategii działania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych i globalnym oraz zmian w ich organizacji dokonujących się w miarę postępu umiędzynarodowienia. Autor pokazał także, jak na tle tych ogólnościowych tendencji przebiegają procesy internacjonalizacji i globalizacji w polskich przedsiębiorstwach.

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów ekonomii, zarządzania i międzynarodowych stosunków gospodarczych.

Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji *Customer Relationship Management*

Ewa Frąckiewicz, Edyta Rudawska

Wprowadzenie

Współczesny rynek, charakteryzujący się szczególnie agresywną konkurencją, doprowadził do sytuacji tak wysokiego stopnia upodobania się produktów, że wielu przedsiębiorstwom coraz trudniej jest rywalizować tylko za ich pomocą. Stąd też zainteresowanie wielu menedżerów kierowane jest na dotychczas może niedoceniane obszary swojej działalności, które pozwalają nie tyle na zdobywanie wciąż nowych klientów, co utrzymywanie dobrych relacji z klientami już posiadanymi, a nawet straconymi. Zbliżenie się do klienta, prowadzenie z nim dialogu czy wręcz uczynienie z nabywcy przyjaciela firmy (a tym samym przekształcenie go w lojalnego klienta) postrzegane jest jako jeden z bardziej skutecznych sposobów wyróżnienia się na rynku i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych firmy wydają sześć razy więcej środków na zdobycie nowego klienta niż na zatrzymanie go przy firmie. Tymczasem lojalność klienta jest warta średnio dziesięć razy więcej niż jednorazowy zakup produktu¹⁾. Dlatego niezwykle istotne wydaje się umacnianie więzi z pozyskanymi wcześniej klientami. Badania rynku pokazują, że 5-proc. wzrost wskaźnika utrzymania klientów może spowodować wzrost zysków w skali roku od 25 do 100%²⁾ (na przykład na rynku usług finansowych średni wzrost zysku wynosi 80%³⁾). W samej tylko Wielkiej Brytanii szacuje się, że wzrost wskaźnika utrzymania klientów w instytucjach finansowych o 5% wart jest około 100 milionów funtów rocznie⁴⁾.

Koncepcja CRM

Coraz bardziej popularne stają się dzisiaj systemy usprawniające proces zarządzania relacjami z klientami (*Customer Relationship Management* – CRM). Są to systemy informatyczne wspomagające zarządzanie relacjami z klientami w obszarze operacyjnym i analitycznym. Zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków brak jest jednak zgody co do precyzyjnej definicji systemów CRM (tabela). Wynika to między innymi z faktu, że jest to stosunkowo nowy, rozwijający się obszar zastosowań informatyki w działalności marketingowej firm oraz że oferowane na rynku systemy znacznie się od siebie różnią⁵⁾. Jak

pisze S. Swaminathan, CRM może być rozumiany w dwojaki sposób⁶⁾:

- jako aplikacja informatyczna, obejmująca metody, oprogramowanie i zwykle możliwości internetu, służąca do wykształcenia określonych relacji z konsumentem w sposób uporządkowany,
- jako sposób zarządzania mający na celu zaspokojenie potrzeb klientów.

Utożsamianie CRM tylko z oprogramowaniem jest coraz rzadziej spotykanym podejściem w literaturze. W sposobie ujmowania idei CRM dominuje aspekt zarządczy i kulturowy, aczkolwiek podkreślić należy, że spełnienie celów, do jakich został on stworzony, jest możliwe wyłącznie przy umiejętnym wykorzystaniu IT (*Information Technology*). Stąd też proponuje się, aby pod pojęciem CRM rozumieć model biznesowy, który dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych umożliwia budowanie rentownych, długotrwałych relacji z klientami.

Cel i funkcje CRM

Dzisiejsi klienci chcą być traktowani indywidualnie, w szczególnie sposób i nie chcą dodatkowo za to płacić. Dlatego też praktycznie każdy pracownik w firmie zorientowanej marketingowo, powinien być zainteresowany szybkim dostępem do potrzebnej mu informacji o klientach. Realizacja podstawowej zasady marketingowej, jaką jest satysfakcja klienta w sposób zadowalający także firmę, wymaga dysponowania odpowiednimi danymi i umiejętnościami ich twórczego analizowania. Bazując na prezentowanych wyżej definicjach można zauważyć, że podstawowym celem CRM jest właśnie integrowanie wszystkich informacji pozyskiwanych przez pracowników różnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa na różnych poziomach kontaktowania się z klientami. Na ich podstawie, w zależności od wybranego rozwiązania, CRM umożliwi m.in. tworzenie historii kontaktów, zamówień, reklamacji, jak również analizę poziomu i struktury sprzedaży. W ten sposób liczne dane o poszczególnych kontaktach z klientami są zamieniane w wiedzę o klientach⁷⁾. Dzięki temu z kolei istnieje możliwość stworzenia w firmie aktualnego i pełnego obrazu klienta i wykorzystania go do przeprowadzenia precyzyjnej segmentacji rynku oraz planowania, realizacji i kontroli od-

Tab. Wybrane definicje systemów CRM

Autor	Definicja
<i>Ujęcie ogólnobiznesowe</i>	
M. Cieślak-Grzegorzczak	Filozofia i strategia pozwalające firmom tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje z klientami, rezultatem których jest zwiększona lojalność i większe zyski.
K. Kupeć	Przenikająca kulturę całej organizacji filozofia prowadzenia biznesu mająca na celu zwiększanie długoterminowej wartości rynkowej firmy poprzez maksymalne wykorzystanie potencjału leżącego w relacji łączącej firmę z jej klientami.
J. Otto	Filozofia prowadzenia biznesu, której nadrzędnym celem jest zapewnienie wierności wybranej grupie najcenniejszych, kluczowych dla firmy klientów.
<i>Ujęcie marketingowe</i>	
J. Brillman	Strategia marketingowa polegająca na identyfikowaniu, zjednywaniu i wykształcaniu lojalności w klientach przynoszących największe dochody, a w szczególności na gromadzeniu, integrowaniu, przetwarzaniu i upowszechnianiu informacji o klientach we wszystkich zainteresowanych komórkach organizacyjnych poprzez możliwe kanały dystrybucji informacji.
D. Konowrocka	CRM to obszar działalności umożliwiający organizacjom identyfikację potrzeb i możliwości oraz optymalizację kosztów i ryzyka związanych z istniejącymi i potencjalnymi klientami.
M. Stanusch	Metoda działania firmy w odniesieniu do klientów, dostawców i pracowników. Filozofia CRM zakłada takie traktowanie klienta, by podczas każdego kontaktu utwierdzał się w przekonaniu, że dokonał właściwego wyboru.
R.S. Swift	Zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewnienia się, że firma dostarcza im dokładnie tego, czego oczekują oraz to, do czego się zobowiązała, i wreszcie – realizowania zysków dzięki tym działaniom.
M. Zachara	Sposób prowadzenia biznesu, w którym nasz klient, jego oczekiwania i potrzeby są w centrum zainteresowania całej firmy, wszystkich jej pracowników.
<i>Ujęcie informatyczne</i>	
J. Dycha	Infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za pomocą których motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów.
A. Piętara	Zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu poprzez sprzedaż do obsługi i serwisu po sprzedaży.
M. Warwas	Zbiór aplikacji zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji, posiadających jedną, wspólną dla całej firmy bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach.

Źródło: opracowanie własne.

powiednich kampanii marketingowych. Działania te wydają się niezbędne w procesie budowania długookresowych relacji z klientami, w sposób opłacalny zarówno dla nich, jak i dla samej firmy. Opłacalny, to znaczy, że obie strony relacji odniosą korzyści. Firma, która będzie w ten sposób generować większe zyski, jak również klienci, którzy będą mieli poczucie dbałości przez firmę o ich satysfakcję i realizację indywidualnych, zmieniających się potrzeb w całym okresie ich życia jako klientów danej firmy. Zatem istotą CRM jest to, by dzięki reorganizacji firmy i wspomaganiej technologią informatyczną segmentacji klientów budować lepsze, bardziej wartościowe relacje z najlepszymi klientami i dzięki temu tworzyć swoją przewagę konkurencyjną⁸⁾.

Korzyści z posiadania CRM

Paradoksalnie, konieczność inwestowania w działania, których wymierne efekty widoczne są dopiero w dłuższym okresie (a do

takich należy CRM), zyskuje na znaczeniu szczególnie dzisiaj. Za wdrożeniem CRM, w sytuacji zmniejszającego się (w wyniku osłabienia gospodarki) popytu wewnętrznego, a co za tym idzie pogarszającej się sytuacji ekonomicznej wielu przedsiębiorstw, przemawiają następujące argumenty:⁹⁾

- Zarządzanie relacjami z klientami może wpłynąć bezpośrednio na wyniki firmy, zwiększając efektywność jej działań, szczególnie poprzez redukcję kosztów marketingowych i operacyjnych.

- Inwestycje w CRM mogą być czynione stopniowo, małymi krokami i badane pod względem osiąganych korzyści na każdym etapie wdrożenia. Systemy CRM posiadają budowę modułową i mają zdolność do stałej rozbudowy i doskonalenia. Firmy mogą zatem korzystać z jednego z modułów lub budować zintegrowane pakiety. Każda kolejna częściowa inwestycja w CRM może generować natychmiastowe, mierzalne efekty.

- Koncentracja na wartościowych klientach zapewnia przewagę strategiczną firmie. Siła zarządzania relacjami determinuje konkurencyjność firmy zarówno

no w sprzyjających, jak i kryzysowych warunkach otoczenia gospodarczego.

Ogromną rolę CRM należy upatrywać również w możliwości:

- zatrzymania klientów i budowania ich lojalności;
- zmniejszenia stopnia utraty najbardziej dochodowych klientów oraz reaktywacji klientów straconych;
- identyfikacji zyskownych klientów i określania strategii prowadzącej do tego, by większa część klientów stała się źródłem zysków dla firmy;
- integracji wszystkich informacji o kliencie z działań marketingu, sprzedaży i innych oraz efektywne zarządzania całym cyklem życia klienta;
- wzrostu wydajności u pracowników, którzy dzięki systemowi sprawniej wykonują rutynowe czynności, mają też ciągły dostęp do pełnej wiedzy o profilu klienta, jak również dysponują dokładnymi informacjami, które pozwolą im udzielić wyczerpującej odpowiedzi na zapytania obsługiwanych w danym momencie klientów;
- zwiększenia poziomu satysfakcji obecnych klientów firmy, wynikającego z szybszego i bardziej kompleksowego załatwiania spraw;
- dokonywania pomiaru kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług przed- i posprzedażowych, jak również rentowności każdego klienta;
- wzrostu sprzedaży w firmie, m.in. poprzez realizację strategii *cross-selling* i *up-selling*.

Systemy CRM mogą przyczynić się do usprawnienia sprzedaży i kontaktów z klientami dzięki połączeniu informacji handlowych, marketingowych i dotyczących obsługi klienta w jedną centralną składnicę danych. Osoby zajmujące się sprzedażą mogą dzięki temu uzyskać dostęp do informacji z połączonych baz danych (dane o możliwościach konfigurowania zamówienia, tzw. mechanizmy konfigurujące, informacje marketingowe, tzw. encyklopedie marketingu, wyczerpujące dane o produktach własnych i konkurencyjnych). Sprzedawcy są dzięki temu lepiej poinformowani i mogą uzyskiwać lepsze wyniki. Oczywiście stale uaktualniane informacje o kontaktach z klientami i zawieranych transakcjach nie są już tracone bezpowrotnie, np. wraz z odejściem pracownika z firmy. Zautomatyzowany proces dodatkowo wyręcza pracowników w rutynowych pracach administracyjnych. Wykorzystując CRM, zespół pracowników marketingu może śledzić aktualne kampanie reklamowe i podejmować lepsze decyzje dotyczące kolejnych. Kierownicy ds. handlu mogą kierować sprzedażą w sposób, który najlepiej sprawdza się w praktyce w realiach danej firmy. Rozwiązania CRM ułatwiają również wdrażanie nowych sprzedawców w proces sprzedaży specyficzny dla danej firmy, pozwalają na trening pracowników i przede wszystkim na stosowanie najlepszej dla danego klienta formy sprzedaży. CRM automatycznie generują wyceny poszczególnych zamówień, które są tworzone we współpracy z mechanizmami konfiguracyjnymi i wewnętrznymi systemami przedsiębiorstwa (*back office*). W ten sposób zredukowana zostaje liczba pomyłek sprzedawców i ewentualne duplikowanie

zamówień, nie mówiąc już o przyspieszeniu tworzenia ofert¹⁰.

Racjonalność działania a koncepcja CRM

Jak pokazano wcześniej, firmy skutecznie zarządzające relacjami z klientami mogą liczyć na wymierne korzyści. Należy jednak podkreślić, że w zależności od specyfiki firmy: ● skala tych korzyści może być różna, ● zarządzanie relacjami z klientami może przybierać różną postać.

Firma musi wiedzieć, co i dlaczego chce zmienić, aby później w zależności od tych celów wybrać właściwe narzędzia i technologie. Wybór systemu powinien być zatem poprzedzony jednoznacznie sprecyzowaną strategią zarządzania relacjami z klientami, świadomością własnej filozofii. Stąd też przy wyborze systemu CRM istotna jest współpraca pomiędzy różnymi działami organizacji i jasne określenie celów wdrożenia¹¹. Zapewni to identyfikację pracowników z wprowadzanymi zmianami organizacyjnymi w firmie i ich większe zaangażowanie na etapie wdrażania systemu.

Mimo wielu zalet rozwiązań, jakie daje system klasy CRM, należy podkreślić, że sam wybór konkretnej aplikacji wiąże się z istotnym ryzykiem. Nie istnieje bowiem jeden uniwersalny system dla wszystkich przedsiębiorstw, co wiąże się z koniecznością oceny wielu propozycji, a także z odpowiednim przygotowaniem samej firmy do podjęcia rozmów na temat jego zakupu. Ważne wydaje się także w ogóle rozważenie, czy taki system jest potrzebny danej firmie i czy w efekcie porównania spodziewanych korzyści i koniecznych nakładów jest to działanie racjonalne. O kosztach wdrożenia systemów CRM nie można powiedzieć dużo więcej poza tym, że są wysokie. W niektórych publikacjach można znaleźć co najwyżej pewne szacunkowe dane, jak na przykład: „przybliżona średnia światowa cena największych systemów CRM to kilkanaście tysięcy dolarów na jedno stanowisko”, czy też: „w dużych firmach koszt wdrożenia nowoczesnego systemu zaczyna się od kilkuset tysięcy dolarów”¹². Istnieją co prawda rozwiązania znacznie tańsze i prostsze, przeznaczone dla małych i średnich firm, lecz dostawcy systemów z „górných pól” są przeciwni nazywaniu ich systemami klasy CRM. Ponadto sam koszt zakupu takiego projektu może wahać się od 100 tys. zł do ponad 0,5 mln zł, a według szacunków Process4e średni koszt wdrożenia systemu CRM wynosi 175 tys. złotych¹³.

Wydaje się, że dzisiaj nie jest kwestionowana potrzeba wykorzystania informacji marketingowej i technologii informatycznej do usprawnienia zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z klientami. Szkoda, że wśród niektórych przedsiębiorców i przedstawicieli firm dostarczających oprogramowanie panuje przeświadczenie, że każda firma powinna mieć system CRM, bez względu na uwarunkowania. Skutek tego jest taki, że duża liczba inicjatyw kończy się niepowodzeniem. Według firmy A.T. Kearney aż 75% prób wprowadzenia tego systemu upada ze względu na brak wizji i trafnie zdefiniowanych wymagań biz-

nesowych, zaś zwrot z inwestycji uzyskuje zaledwie 10% projektów¹⁴). Można zatem postawić tezę, że nie każde z przedsiębiorstw obecnych na rynku powinno wykorzystywać systemy klasy CRM ze względów np. ekonomicznych (w tym oczekiwanego terminu zwrotu z poniesionej inwestycji).

Mając na uwadze wysokie koszty wdrożenia systemów CRM oraz niski odsetek wdrożeń zakończonych powodzeniem istotne staje się szukanie odpowiedzi na pytanie, czy zarządzanie relacjami z klientami w danej firmie wymaga wspomaganie za strony systemu informatycznego klasy CRM. Istnieje wiele firm, w których przeprowadzenie kluczowych dla prawidłowego zarządzania relacjami z klientami analiz nie wymaga stosowania drogiego, specjalistycznego oprogramowania. Wówczas wystarczającym rozwiązaniem może okazać się standardowe oprogramowanie i dane zgromadzone w systemach informatycznych przedsiębiorstwa. Należy zatem podjąć próbę określenia metod i miar pozwalających ocenić, czy wdrożenie systemu CRM jest konieczne i uzasadnione ekonomicznie.

W wielu przypadkach za niepowodzenie wdrożeń systemu zarządzania relacjami z klientem odpowiada już sama kultura organizacyjna firmy. Jest to pierwszy krok w procesie wyboru systemu CRM. Przyjęte procedury postępowania, sposoby komunikacji, ogólna atmosfera pracy, poglądy, system wartości wyznawany zarówno przez kierujących, jak i pozostałych pracowników determinują ich ogólną postawę wobec nowości. Ma to fundamentalne znaczenie; nowe metody działań wprowadzane dzięki adaptacji CRM burzą bowiem schematy procedur dotychczas stosowanych. Cel, jakim jest budowanie trwałych relacji z klientami, bezwzględnie powinien mieć odzwierciedlenie w misji i strategii firmy. W procesie wyboru systemu CRM nie można także pominąć diagnozy posiadanego potencjału produkcyjnego, finansowego, kadrowego i informacyjnego. Ocena zasobów materialnych będzie stanowić ważny czynnik przy podejmowaniu decyzji na pierwszym etapie powstawania koncepcji. Z kolei zasoby kadrowe, intelektualne, informacyjne dadzą odpowiedź na temat liczby i jakości posiadanych danych o klientach oraz wstępną ocenę możliwości ich umiejętnego wykorzystania. W dalszej kolejności niezbędne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie o pożądany kształt relacji z klientem, zdefiniowanie potrzebnych analiz, jak również wybór odpowiedniego systemu i jego dostawcy¹⁵).

Zakończenie

W ciągu ostatnich kilkunastu lat można obserwować „przeniesienie się” punktu zainteresowania wielu firm z procesów zaopatrzeniowych i produkcyjnych na procesy zachodzące na styku firmy i rynku klientów. Jest to swoistego rodzaju powrót do stosowania dobrze znanej prawdy, że to klient jest najważniejszy i to on jest ostatecznym weryfikatorem działań przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednak, głównie dzięki zmianom w sferze technologii informatycznych, zmieniły się warunki i możliwości stosowania tej formuły. Obecnie to systemy klasy CRM

są najlepiej przystosowanymi narzędziami do realizacji orientacji marketingowej. Jednak słaba znajomość idei CRM, bogactwo ofert, koszt ich wdrożenia i ryzyko z tym związane może zniechęcić wielu menedżerów do takiej inwestycji. Wydaje się, że skutecznym sposobem ominięcia wielu pułapek jest rzetelne przygotowanie się do tego projektu i przestrzeganie określonych wyżej kroków postępowania.

dr Ewa Frąckiewicz, dr Edyta Rudawska
Katedra Marketingu
Uniwersytet Szczeciński

Artykuł powstał w ramach realizacji projektu KBN nr 2 H02D 02723 pt. *Metodyka doboru systemu CRM w przedsiębiorstwach usługowych*

PRZYPISY

- J. GRIFFIN, *Customer Loyalty. How To Earn It, How To Keep It*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 213. Por. M. COLGATE, K. STEWARD, R. KINSELLA, *Customer Defection: A Study Of The Student Market In Ireland*, „International Journal of Bank Marketing” 1996, nr 3, s. 23.
- F. REICHHELD, W.E. SASSER, Jr., *Zero Defections: Quality Comes To Service*, „Harvard Business Review” 1990, nr 9–10, s. 106–107 oraz Ł. DEC, *Systemy CRM, czyli śrubka jest maszyną*, „Internet Standard 2001”, 9 września.
- G. GOULD, *Why It Is Customer Loyalty That Counts (And How To Measure It)*, „Managing Service Quality” 1995, vol. 5, nr 1, s. 16.
- K. NEWMAN, A. COWLING, *Service Quality In Retail Banking: The Experience Of Two British Clearing Banks*, „International Journal of Bank Marketing” 1996, nr 3, s. 3.
- System CRM może zawierać hurtownię danych sprzedażowo-marketingowych, moduł *call center*, ale także częściowo obejmować funkcje systemów ERP, zarządzania wiedzą, pracy grupowej czy *e-commerce*,
- S. SWAMINATHAN, *CRM Talk*, nr 0555, <http://www.CRMguru.com>
- A.D. MAZUR, K. JAWORSKA, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Madar, Zabrze 2001, s. 114.
- A. WRZOSEK, *Lojalność klientów*, „Profit” 2002, nr 10, s. 26.
- CRM lekarstwo na kryzys?*, Artykuł redakcyjny, „Modern Marketing” 2001, nr 6, s. 42 oraz M. CIESLAK-GRZEGORCZYK, *Bankowy kurs na CRM*, „Modern Marketing” 2001, nr 5, s. 37.
- M. OBUCHOWICZ, *Klienci ponad wszystko*, „Computer-world Polska”, 19 kwietnia 1999.
- A. LOTKO, *Zarządzanie relacjami z klientem, Strategie i systemy*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2002, s. 112.
- Ł. DEC, *Systemy CRM...*, *op.cit.*
- Process4e.
- „DM Review”, lipiec 2001 – L. AGOSTA, *More CRM Without the Customer ... and Without the Data Warehouse*, [w:] W. WĘGORKIEWICZ, *Customer Relationship Management*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 12, s. 33.
- Szerzej na temat procesu wyboru CRM zob.: E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Badania marketingowe w procesie wyboru systemu klasy CRM*, [w:] *Badania marketingowe. Metody, tendencje, zastosowanie*, red. K. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2003, s. 405–413.

Blisko siedemdziesięciu naukowców z kraju i zagranicy uczestniczyło w dniach 14–15.06 br. w **Międzynarodowej Konferencji Naukowej zatytułowanej „Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty prawne, organizacyjne, finansowe i właścicielskie”**. Organizator konferencji – **Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni** (pierwsza prywatna uczelnia wyższa na Pomorzu) włączyła to przedsięwzięcie w część obchodzonego w tym roku jubileuszu dziesięciolecia szkoły. Dwudniowe obrady rozpoczęły się wystąpieniem inauguracyjnym rektora WSAiB prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego, który powitał przybyłych w imieniu rady naukowej i komitetu organizacyjnego konferencji. Dalsza – merytoryczna część sympozjum podzielona została na dwie jednodniowe – dwuczęściowe – sesje. Pierwszą z nich zatytułowaną **„Zagadnienia ogólne i aspekty finansowe działalności grup kapitałowych”** prowadziła prof. dr hab. Maria Romanowska. Podczas I części tej sesji poruszano zagadnienia związane m.in. z czynnikami determinującymi tworzenie się grup kapitałowych i różnymi elementami zarządzania w grupach kapitałowych, w tym zarządzaniem marką i informacją. W II część obrad, którą prowadził prof. dr hab. inż. Adam Peszko oprócz zagadnień natury teoretycznej prezentowano także wnioski oparte o obserwację funkcjonowania grup kapitałowych zarówno w kraju, jak i za granicą. Referat na temat funkcjonowania grup kapitałowych we współczesnej Rosji przedstawił prof. dr hab. Jurij Pawlenko reprezentujący Rosyjską Akademię Nauk. Obrady pierwszego dnia konferencji – jak również uroczysty bankiet wydany przez rektora WSAiB – odbywały się w hotelu Faltom w Rumii koło Gdyni.

Drugiego dnia konferencji uczestnicy przenieśli się do siedziby Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, gdzie przeprowadzono drugą sesję. Część I tej sesji zatytułowaną **„Kontrola działalności i aspekty personalne grup kapitałowych”** poprowadził prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz. Podczas tej części obrad podejmowano m.in. problemy z zakresu nadzoru korporacyjnego i roli rady nadzorczej w grupach kapitałowych. Druga – i zarazem ostatnia część sympozjum, prowadzona przez prof. dr. hab. Rafała Krupskiego – dotyczyła m.in. uwarunkowań i specyfiki analizy wskaźnikowej oraz funkcji personalnej w grupie kapitałowej. Podczas konferencji zaprezentowano i przedyskutowano 20 wybranych referatów, natomiast wszystkie z 32 przysłanych artykułów zawarto w przygotowanej specjalnie z okazji konferencji, blisko 400-stronnicowej pracy zbiorowej pod redakcją prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego i dr. Piotra Walentynowicza pod tytułem: *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*.

I Międzynarodowa konferencja zorganizowana przez Wyższą Szkołę Administracji i Biznesu w Gdyni była okazją do spotkania, zaprezentowania i wymiany poglądów na tak interesujący i niezwykle aktualny temat, jakim jest zarządzanie w grupach kapitałowych. Warto zaznaczyć, że było to pierwsze tego typu naukowe spotkanie zorganizowane siłami prywatnej – niepublicznej – uczelni wyższej z terenu Trójmiasta. Władze WSAiB zachęczone sukcesem tego przedsięwzięcia zapewniają, że tego rodzaju konferencje na stałe wejdą do obszaru aktywności naukowej uczelni.

Marek Rutka
WSAiB w Gdyni

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

Międzynarodowe Stowarzyszenie Zarządzania Projektami (IPMA) od 1997 roku organizuje corocznie konkurs na najlepszy projekt. Międzynarodową nagrodę za „Zarządzanie Projektem” otrzymuje zespół, który w opinii jury konkursu najlepiej przygotował i zrealizował określony projekt. Celem konkursu jest promowanie profesjonalnego zarządzania projektami przez nagradzanie projektów, które mogą być przykładami wybitnego zarządzania projektami.

Do tegorocznej edycji konkursu zgłoszony został projekt pt. „Projekt restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1998–2002”. Wniosek został przygotowany przez dwóch autorów: dr. inż. Janusza Steinhoffa i prof. dr. hab. inż. Andrzeja Karbownika i na początku stycznia 2004 roku został przesłany do organizatorów konkursu. W dniach 8 i 9 marca 2004 r. w Katowicach przebywała grupa 4 asesorów, którzy szczegółowo badali proces przygotowania i realizacji projektu. Posłużyły im do tego spotkania z czternastoma osobami, które brały czynny udział w tym projekcie. Pozytywne oceny asesorów posłużyły jury konkursu do podjęcia decyzji.

W końcu kwietnia br. międzynarodowe jury rozstrzygnęło wyniki konkursu. Projekt zgłoszony do kon-

kursu przez dr. J. Steinhoffa i prof. A. Karbownika znalazł się w grupie czterech laureatów konkursu. Zwycięzca konkursu został ogłoszony na Międzynarodowym Kongresie Zarządzania Projektami 19 czerwca br. w Budapeszcie. Pierwsze miejsce zdobył projekt hiszpański, a dwa polskie projekty znalazły się w grupie projektów wyróżnionych.

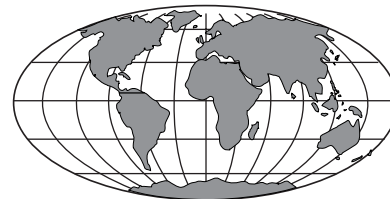
Wymieniony wyżej wyróżniony projekt obejmuje program reformy górnictwa węgla kamiennego przyjęty w czerwcu 1998 roku przez rząd premiera Jerzego Buzka. Był on realizowany w latach 1998–2002. Obejmował wiele działań w zakresie restrukturyzacji zatrudnienia, likwidacji kopalń, zmian w sferze zarządzania w górnictwie i innych, których realizacja była zadaniem bardzo złożonym i trudnym. Jednak dobre ich przygotowanie i konsekwentna realizacja przyczyniły się do osiągnięcia celów projektów.

Wysoka skuteczność projektu, a przede wszystkim jego dobre przygotowanie i uzyskane efekty spowodowały, że projekt zyskał uznanie w oczach jury konkursu i znalazł się w gronie laureatów.

Projekt został krótko scharakteryzowany w artykule opublikowanym w 2 numerze „Przeglądu Organizacji” z roku 2004.

Andrzej Karbownik

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Opowiadanie historii

STEPHEN DENNING, *Telling Tales*, „Harvard Business Review”, May 2004, s. 122–129.

Stephen Denning jest twórcą i dyrektorem programu zarządzania wiedzą w Banku Światowym oraz autorem książki *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*.

Autor artykułu przedsięwziął w 1998 roku podróż do International Storytelling Center w Jonesborough w Tennessee, w poszukiwaniu metod docierania do pracowników i budzenia ich trwałego zaangażowania w sprawę firmy. Wcześniej, jako młody pracownik Banku Światowego myślał, jak większość: analiza jest dobra, anegdota jest zła. Przygotowywał liczne prezentacje w PowerPoincie, w których podkreślał wagę wiedzy i przepływu informacji w organizacjach, a słuchacze wyglądali na znudzonych. Pobyt w Centrum zmienił jego podejście do motywowania i znaczenia narracji w funkcjonowaniu firm.

Siła narracji

Czy historii i anegdoty rzeczywiście odgrywają tak dużą rolę w świecie biznesu? Większość menedżerów patrzy na ich entuzjastów z politowaniem. Wynika to z tego, że analiza jest motorem napędowym biznesu i myślenia o biznesie. Twarde fakty przebijają się przez plotki, mity i kalkulacje, a siła tych faktów wiąże się z ich obiektywizmem i odpersonalizowaniem.

Jednocześnie jednak te mocne strony są też i słabością. Analiza

może podniecać umysł, ale z trudem toruje sobie drogę do ludzkiego serca. A sztuka motywowania odwołuje się w dużym stopniu do emocji. Zwłaszcza w czasie zmian, konieczności walki o przetrwanie organizacji na rynku, od przywódców wymaga się umiejętności inspirowania ludzi i pobudzania ich do działania w wysoce nie sprzyjających warunkach. Prezentacje i logiczne argumenty nie są w stanie zagwarantować sukcesu. Natomiast anegdoty i historie – tak. Można nawet powiedzieć, że w niektórych sytuacjach nic innego nie działa. Argumenty i liczby umiejętnie wplecione w narrację lepiej przemawiają do pracowników niż suche fakty. Opowiadanie anegdot jest przekształcaniem abstrakcyjnych liczb w obrazy zrozumiałe dla pracowników, będące odzwierciedleniem celów menedżerskich.

Źle i dobrze opowiedziana historia

Początkowo autor starał się opowiadać historie związane, krótkie i prawdziwe. W Centrum uświadomiono mu, że nie zawsze oznacza to dobrze opowiedzianą historię. Ludzie chcą bowiem wiedzieć, kim dokładnie są bohaterowie, jakie były motywy podejmowanych decyzji, jakie było ich otoczenie. Historia wyrwana z kontekstu traci połowę swej atrakcyjności. Może ona zatem zawierać zmyślane elementy, ale zawsze musi być wiarygodna.

Trzeba jednak pamiętać, że ludzie w organizacjach, skoncentrowani na swych codziennych obowiązkach, nie zawsze mają czas i cierpliwość, aby wysłuchać i przyswoić sobie wszystkie detale aneg-

doty. O ich zainteresowaniu tematem decydują już nie minuty, ale wręcz sekundy.

Pojawiają się też inne problemy. Nawet jeśli pracownicy zechcą wysłuchać całej historii, ich własne światy są często tak różne, że nie ma żadnej pewności, że ta sama historia dotrze do wszystkich i że wszyscy zdołają znaleźć w niej odniesienia do swojej sytuacji. Tak więc „minimalistyczna” narracja czasami jest bardziej efektywna, bo pozwala skoncentrować się na sednie sprawy, ale nie zawsze wzbudza zainteresowanie słuchaczy i pozwala im na pełną identyfikację.

Podstawowe zasady opowiadania historii sformułował już Arystoteles. Według niego:

- każda historia powinna mieć swój początek, środek i koniec,
- każda powinna przedstawiać wyraziste charaktery i intrygę, która pozwala się czegoś nauczyć,
- opowiadający powinien umieć uwypuklić akcję i zaciekawić słuchaczy.

W przypadku anegdot organizacyjnych ważna jest jeszcze jedna reguła: powinny one odnosić się do świata współczesnych firm.

Opowiadania o sukcesie i porażce

Dyskusja z praktykami na temat opowiadania anegdot w firmach doprowadziła autora do następującego wniosku: ludzie nie lubią słuchać pozytywnych historii. Co więcej, roztaczanie przed nimi wizji świetlanej przyszłości prowokuje do natychmiastowego poszukiwania przykładów przeciwnych i wymyślenia co i gdzie może pójść źle. Część opowiadających uważa za-

Tab. 1. Katalog opowiadania historii

Jeśli twoim celem jest:	Potrzebujesz historii, która:	Opowiadając ją, powinieneś:	Twoja historia spowoduje reakcje:
Błyskotliwe działanie	Opisze wdrażanie zmian w przeszłości i pozwoli wyobrazić sobie, jak może to zadziałać w obecnej sytuacji	Unikać detali, które oderwą uwagę słuchaczy od zmiany jako całości	A jeżeli... Wyobraźmy sobie, że ...
Zakomunikowanie kim jesteś	Przyciągnie uwagę, pokaże twoje mocne strony i niektóre słabości	Podać szczegóły mające znaczenie, ale także wybrać odpowiedni czas, aby ludzie zechcieli wysłuchać twojej historii	Tego o nim nie wiedziałem! Teraz rozumiem, co nim kieruje
Zakomunikowanie wartości	Będzie brzmiała znajomo dla twoich słuchaczy i pobudzi do dyskusji nad tym, co dają promowane przez ciebie wartości	Opowiadać o prawdopodobnych sytuacjach i charakterach ludzkich oraz pamiętać, że historia musi być spójna z twoimi działaniami	Słusznie! Dlaczego nie mielibyśmy tak postępować cały czas?
Podsycanie współpracy	Opowiada sytuację, w jakiej słuchacze także w przeszłości się znaleźli i pobudza ich do dzielenia się własnymi doświadczeniami	Upewnić się, że rutyna nie zdusi tego wzajemnego opowiadania sobie historii i że masz plan działania pozwalający na pobudzenie energii pracowników, zachęcający ich do współpracy	To mi przypomina sytuację, gdy... Mnie też to się przydarzyło!
Zahamowanie plotek	Objaśnia – często z użyciem humoru – mechanizm plotki i jej konsekwencje	Unikać pokusy bycia mało-dusznym i upewnić się, że plotka, o której opowiesz, jest rzeczywiście całkowicie nieprawdziwa (nie dotyczy pracowników)	Nigdy nie myślałem o tym w ten sposób Wolne żarty!
Podzielenie się wiedzą	Koncentruje się na błędach i możliwościach ich korygowania, wraz z wyjaśnieniem dlaczego dane rozwiązanie było adekwatne do sytuacji	Prosić pracowników o podanie alternatywnych – i jeśli to możliwe lepszych – rozwiązań	Powinniśmy zacząć na to zwracać uwagę
Przewodzenie ludziom	Pokazuje przyszłość, jaką chciałbyś stworzyć – z pominięciem szczegółów, które mogłyby w tym przeszkodzić	Upewnić się co do swoich umiejętności wymyślania historii. W przeciwnym razie użyj historii z przeszłości, która stanie się bazą do dyskusji o przyszłości	Kiedy zaczynamy? Zróbmy to!

tem, że negatywne historie mają większą siłę, ponieważ ludzie szybciej wyciągają wnioski z błędów niż z sukcesów.

Autor uważa natomiast, że treść i sposób przedstawienia historii zależy od jej celu. Jeżeli chce się motywować ludzi, nie można pokazywać im przykładów porażek, bo nie wykrzesze się z nich ani energii, ani entuzjazmu. Jeśli zaś pokazuje się negatywny przykład, jego celem powinno być przestrzeżenie przed popełnieniem podobnych błędów. Innymi słowy, cel określa formę.

Dyskusyjny pozostaje też element prawdy i fantazji w opowiadanych historiach. I znowu cel jest wykładnikiem treści. W przypadku

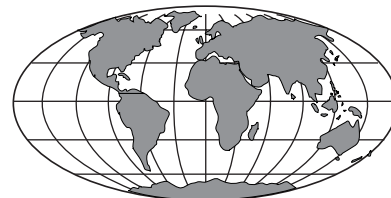
pobudzania pracowników do działania możliwe jest przedstawienie nieprawdziwych detali. Gdy jednak chodzi o transfer wiedzy, historia powinna przedstawiać tylko prawdę.

Kolektywne ziewanie

Kiedy już wiadomo, jak cel warunkuje opowiadanie anegdot, warto zastanowić się nad innymi czynnikami wpływającymi na ich jakość. Nie zawsze przestrzeganie zasad Arystotelesa pozwala na osiągnięcie sukcesu. Istnieje kilka typów opowiadanych historii. Szczegółowo zostały one przedstawione w tabeli.

Wydaje się, że nie tyle pozytywne lub negatywne przykłady mają

znaczenie, co atrakcyjność samej historii. Istnieją anegdoty krążące wśród pracowników specyficznych grup zawodowych (np. techników naprawiających kserokopiarki w Xeroxie), pełne żargonowych sformułowań, których nikt poza wybranymi nie rozumie. Trudno też np. pracownikom Banku Światowego identyfikować się z problemami pracownika opieki medycznej w Zambii. Nie ma zatem sensu opo-



wiadać o rozwiązywaniu technicznych problemów, czy o otoczeniu kompletnie nie przystającym do sytuacji słuchaczy. Zwłaszcza, jeśli przedstawia się wiele szczegółów.

Nęcąca, ale mglista przyszłość

Istnieje taka grupa historii, anegdot, a czasami wręcz powieści, które umożliwiają przygotowanie i przeprowadzenie ludzi przez zmiany w organizacji. Stanowią one najlepszy sposób na oswojenie pracowników ze zmianą i przyszłymi wymaganiami. Pozwalają bowiem wyobrazić sobie przyszłość i przeżyć zmiany w wyobraźni, zanim rzeczywistość będą miały miejsce.

Analizując tego rodzaju historie, autor ze zdumieniem zauważył, że większość z nich była właśnie opisem przyszłości, opowiedaną przez lidera. Wystarczy przypomnieć chociażby słynne *A have a dream* Martina Luthera Kinga.

Opowiadanie tego rodzaju historii ma jeszcze jeden cel: pozwala pozbyć się uprzedzeń odnośnie do tej mglistej i czasami przeraża-

jącej przyszłości. Uprzedzenia i powzięte założenia determinują bowiem sposób myślenia o całym przedsięwzięciu (zmianach) oraz możliwym ryzyku, czy zagrożeniach. Historia nakreśla kierunek zmian, ale jest na tyle ogólna, że nie pozostawia miejsca na myślenie o tym, co może pójść źle. Przykładem może być chociażby wizja General Electric nakreślona przez Jacka Welcha: „General Electric będzie numerem jeden lub dwa rynku, albo opuści sektor”. Było to jasne powieście, gdzie Welch widzi swoją firmę, ale nie dawało pracownikom zbyt wielu informacji.

Istnieją też historie i mity, które pojawiają się w sytuacjach niecodziennych w firmie i zaczynają krążyć po organizacji w sposób niemal nie kontrolowany. Są to różnego rodzaju plotki, uprzedzenia itp. Dave Snowden z IBM uważa, że można niejako tworzyć pozytywne historie w opozycji do tych negatywnych i wykorzystywać je do przekazywania pracownikom istotnych informacji. Tak też się stało w fabryce laptopów w Wielkiej Brytanii. Wśród robotników krążyły

następujące opinie o menedżerach: „nie wykonują żadnej realnej pracy”, „są zbyt wysoko opłacani”, „nie mają pojęcia o linii produkcyjnej”. Niejako w odpowiedzi na te opinie po firmie zaczęła krążyć następująca historia:

Pewnego razu jeden z menedżerów, nie zapowiedziany, pojawił się w hali produkcyjnej, usiadł przy jednym z robotników i poprosił o pomoc. W odpowiedzi usłyszał: Potrzebujesz mojej pomocy? To dlaczego zarabiasz o tyle więcej niż ja?

Replika menedżera była prosta: Jeśli ty popełnisz błąd i źle skreślisz komputer, stracisz pracę. Jeśli ja popełnię błąd – 3000 osób straci pracę”.

Nie jest to historia w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Pojawiła się jako odpowiedź na określoną sytuację w firmie. Prawdopodobnie wszystkie uogólnione opinie robotników tak naprawdę odnosiły się do jednej osoby – leniwej i zbyt dobrze opłacanej. Historia pozwoliła na przywrócenie właściwych proporcji i poprawienie atmosfery w pracy.

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

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

XX Ogólnopolski Zjazd Katedr Marketingu, Handlu i Konsumpcji

Zaszczyt organizacji jubileuszowego, bo XX Zjazdu Katedr, przypadł w udziale Katedrze Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego. Zbiega on się w czasie z innym jubileuszem – dziesięcioleciem istnienia Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, który został powołany do życia z dniem 1 września 1994 r.

Tegoroczny Zjazd Katedr odbywać się będzie pod hasłem:

MARKETING, HANDEL I KONSUMENT
W GLOBALNYM SPOŁECZEŃSTWIE
INFORMACYJNYM

Termin Zjazdu: 6–8 września 2004.

Miejsce obrad: gmach Wydziału Zarządzania UŁ.

Oblicze współczesnego biznesu kształtują trzy potężne siły:

- globalizacja,
- boom technologiczny (głównie w zakresie technologii informatycznych),
- rosnąca rola informacji wiedzy (kapitału intelektualnego).

Wszystkie te zjawiska wzajemnie się przenikają. Stanowią one podstawowe siły sprawcze tworzenia zrębów **Globalnego Społeczeństwa Informatycznego oraz Nowej Gospodarki (New Economy)**.

Już dzisiaj można wyodrębnić pewne elementarne cechy nowego paradygmatu, w który wchodzi gospodarka światowa: informacja, globalizacja, łączność sieciowa wszystkiego i wszystkich, suwerenność klientów oraz kluczowa rola wiedzy. Technologie teleinformatyczne stanowią szkielet, zaś wiedza podstawę **Nowej Gospodarki**.

Głębokie przeobrażenia w otoczeniu biznesu muszą naturalnie znaleźć reperkusje, zarówno w strukturze organizacji oraz jej procesie dostosowawczym, jak i zakresie działań oraz sposobach ekspansji rynkowej. Wyrazem tych przekształceń będą w szczególności działania marketingowe, które są odpowiedzialne za skuteczne dla przedsiębiorstwa relacje z otoczeniem rynkowym.

W tym stanie rzeczy proponuje się, aby tematyka referatów i dyskusja koncentrowała się przede wszystkim wokół następujących grup zagadnień:

- Konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym
 - Marketing w świetle wyzwań Nowej Gospodarki
 - Wykorzystanie nowych technologii informatycznych w marketingu
 - Handel i dystrybucja w globalizującym się świecie
- Tradycyjnie już Zjazd będzie także okazją do prezentacji poglądów i wymiany doświadczeń w zakresie dydaktyki.

Hasło wywoławcze części dydaktycznej obrad brzmi:

**Marketing w edukacji menedżerskiej
– w świetle wyzwań gospodarki opartej
na wiedzy**

Na Zjazd przygotowano 101 referatów i doniesień naukowych, których autorami są osoby z wszystkich ośrodków naukowych w kraju, zajmujących się tą problematyką. Materiały te zostaną opublikowane przez Wydawnictwo UŁ w serii „Folia Oeconomica”.

prof. zw. dr hab. Bogdan Gregor