

**STUDIA I PRACE  
KOLEGIUM  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**

**ZESZYT NAUKOWY 100**



**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**

# SKŁAD RADY NAUKOWEJ „ZESZYTÓW NAUKOWYCH” KZiF

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący  
dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – vice przewodniczący  
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk  
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH  
prof. dr hab. Jan Głuchowski  
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska  
prof. dr hab. Jan Kaja  
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH  
prof. dr hab. Tomasz Michalski  
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski  
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski  
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH  
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH  
prof. dr hab. Maria Romanowska  
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH  
prof. dr hab. Teresa Słaby  
dr hab. Marian Żukowski, prof. UMCS

## Recenzenci

dr Wiktor Bołkunow  
dr hab. Joanna Cygler  
prof. dr hab. Grażyna Gierszewska  
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH  
dr hab. Elżbieta Marciszewska, prof. SGH  
prof. dr hab. Krzysztof Marecki  
dr inż. Piotr Miller  
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH  
dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH  
dr Teresa Taranko

## Redaktor

Krystyna Kawerska

## Asystent techniczny

Ewa Niewiarowicz

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010

ISSN 1234-8872

Nakład 320 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:

Dom Wydawniczy ELIPSA,

ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa

tel./fax (0 22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

## SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej .....	5
Implementacja strategii zarządzania w kontekście procesów obsługi klienta Urszula Bąkowska-Morawska .....	7
Ocena poziomu świadomości i przygotowania polskich pracodawców do zmian kwalifikacyjnych służb bhp Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek .....	16
Kompetencje dziekanów jako menedżerów średniego szczebla zarządzania – koncepcja badań Justyna Bugaj, Jerzy Rosiński .....	24
Od rywalizacji do kooperacji – innowacyjne podejście do rozwiązywania konfliktu interesów w sytuacjach gospodarczych Agnieszka Fornalczyk .....	32
Wpływ kryzysu gospodarczego na pozycje strategiczne przedsiębiorstw z sektora obsługi rolnictwa Bogusław Gołębiowski .....	41
Zaangażowanie i współdziałanie w tworzeniu strategii personalnej organizacji Kazimierz Jaremczuk .....	50
Kształtowanie swobody decyzyjnej przedsiębiorców w sferze relacji z podmiotami otoczenia konkurencyjnego Jarosław Karpacz .....	57
Proces doboru dostawców do łańcucha logistycznego Arkadiusz Kawa .....	66
Logistyczne uwarunkowania strategii różnicowania produktu w sieci dystrybucji Marzena Kramarz .....	74
Wpływ kryzysu na zarządzanie przedsiębiorstwem rolnym Dariusz Majchrzycki, Karol Wajszczuk, Witold Wielicki .....	85
E-edukacja w strategii rozwoju przedsiębiorstwa Marcin W. Mastalerz .....	94
Kwalitatywne oceny naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa – wybrane zagadnienia Krzysztof Misiołek .....	103
Kompetencje kadr bhp w aspekcie zachodzących zmian prawnych w obszarze zarządzania bezpieczeństwem Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska .....	114
Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a konkurencyjność przedsiębiorstwa Jarosław Oczki .....	122
Czynniki zmian przełomowych w przedsiębiorstwie Barbara Olszewska .....	130

Globalizacja łańcuchów wartości przedsiębiorstw wobec światowego kryzysu gospodarczego Maria Pietrzak .....	136
Proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa w kreowaniu jego wartości Bożyna Pomykalska .....	145
Klastry jako sposób na zwiększanie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Krystyna Poznańska .....	154
Wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego osób 50+ w przedsiębiorstwie Agnieszka Rożek .....	161
Przełomy w ocenie postrzegania reklamy zewnętrznej Magdalena Rzemieniak, Monika Wawer, Rafał Wawer .....	171
Przemiany w strukturze powiązań biznesowych a możliwości masowej indywidualizacji Anna Scheibe .....	181
ICT a wykorzystanie innowacji w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa Katarzyna Siedlecka .....	189
Struktury sieciowe – możliwości pomiaru, analizy i zarządzania kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa Paweł Stęпка, Konrad Subda .....	199
Jak menedżerowie spostrzegają ryzyko? Analiza zjawiska ryzyka w procesie podejmowania kluczowych decyzji zawodowych Jagoda Stompór-Świdorska .....	211
Wizerunek organizacji w sytuacji przełomu strategicznego Beata Tarczydło .....	220
Summary .....	229

## **Zeszyt naukowy 'konferencyjny'**

### **OD RADY NAUKOWEJ**

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”. Zawiera on artykuły pracowników naukowych i doktorantów licznych polskich ośrodków akademickich.

Artykuły są poświęcone aktualnym zagadnieniom nauk o zarządzaniu, zwłaszcza zarządzaniu różnymi sferami działalności przedsiębiorstw.

Mamy nadzieję, że zeszyt spotka się z Państwa życzliwym zainteresowaniem, stając się zarazem bodźcem do dalszych badań i prac naukowych.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej – Ryszard Bartkowiak



## Implementacja strategii zarządzania w kontekście procesów obsługi klienta

### 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa zawsze w jakimś stopniu podlegały wpływowi otoczenia, ale obecnie takie procesy, jak globalizacja, demonopolizacja, informatyzacja czy też dynamiczny postęp technologiczny powodują, że relacje z podmiotami zewnętrznymi stają się pierwszoplanowe. W szczególności **relacje z klientami** są dla przedsiębiorstw głównym punktem zainteresowania. Jesteśmy naocznymi świadkami takiej sytuacji, kiedy jako klienci udajemy się do firmy, skuszeni świetną misją, będącą naszym okrzykiem bojowym, że np. konkurujemy jakością pracy, a nie cenami, a na miejscu okazuje się, że pracownicy nie rozumieją naszych prawdziwych potrzeb.

Dla współczesnego klienta niezwykle ważne jest poczucie bezpieczeństwa w momencie nabywania produktu, ale i później, gdy go użytkuje, świadomość, że nie pozostanie sam przy nieprzewidzianych sytuacjach wynikłych przy korzystaniu z wyrobu czy usługi. Klient chce mieć zapewniony komfort psychiczny, poczucie spokoju, wygody i możliwości czerpania przyjemności (satysfakcji, radości, itd.), która nie będzie zmałowana prozaicznymi, ale dolegliwymi kłopotami zabierającymi jego czas, energię i dodatkowe nieprzewidziane środki finansowe. Zdaniem D. H. Maistera, wysoka jakość pracy nie oznacza wysokiej jakości usług. Doskonałe wyroby, odpowiednia infrastruktura sprzedażowa, a nawet kompetentni pracownicy, to nie oznacza jeszcze, że klient odczuje pełną satysfakcję. Co więcej, te atrybuty mogą zostać całkowicie zniweczone, jeśli jakość obsługi klienta była niska. Decyduje bowiem sposób komunikacji i interakcji z klientem. To, jak klienta traktuje sprzedawca (konsultant, agent, itd.), jest zasadniczym wyznacznikiem oceny uzyskanej wartości, jaką wystawia on firmie<sup>1</sup>. Do podobnych wniosków dochodzi Carlzon, który opisuje międzynarodowy rynek turystyczny. Według tego autora jakość w turystyce jako branży usługowej zależy w znacznym stopniu od umiejętności personelu na styku klienta z firmą. Formułuje on koncepcję zarządzania momentami prawdy i budowania ducha obsługi<sup>2</sup>. Otóż klienci niekoniecznie

<sup>1</sup> D. Maister, Zarządzanie firmą usług profesjonalnych, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 111–114.

<sup>2</sup> Zarządzanie turystyką, red. L. Pender R. Sharpley, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 124–125.

doceniają przedsiębiorstwa za to, co do nich należy, natomiast bardzo chwalą sobie takie, które w trakcie wykonywania usługi przejawiają wyjątkową troskliwość, zaangażowanie i zaradność.

W świetle tych poglądów, ale również na podstawie własnych doświadczeń menedżerskich można sformułować tezę, że klient spośród dwóch firm, oferujących ten sam produkt lub usługę, wybierze taką, która zapewni mu lepszą obsługę. Klient bowiem, nabywając produkt/usługę szuka przede wszystkim zaufania, pewności, spokoju, życzliwości i poczucia bezpieczeństwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ogólnych zasad implementacji strategii w obszarze obsługi klienta, będących swoistym przewodnikiem dla przedsiębiorstw, które w obliczu kryzysu muszą zrozumieć, że nadeszły czasy **nowoczesnego klienta**, znacznie bardziej wymagającego, dobrze poinformowanego, który chce być traktowany indywidualnie, co oznacza dokładne poznanie jego potrzeb, oczekiwań i preferencji.

## 2. Uwarunkowania podejścia do nowoczesnego klienta

Rynek masowego klienta dzieli się na wąskie segmenty. Wiele z nich ma charakter niszowy, gdyż artykułowane potrzeby i preferencje są bardzo specyficzne. Przedsiębiorstwa nastawione dotychczas na masowe produkty i usługi przestają być konkurencyjne. Wymagane jest prowadzenie polityki bezpośrednich, wręcz osobistych kontaktów z klientami, oferowanie szybkiej i profesjonalnej obsługi, przyjazne nastawienie do bieżących kłopotów klienta, sprawne ich rozwiązywanie, udzielanie rad i prowadzenie stałych konsultacji związanych z wyborem i użytkowaniem nowoczesnych, funkcjonalnych, o wysokich parametrach jakościowych produktów.

Nowoczesny klient to przede wszystkim klient inteligentny. Jego preferencje są coraz bardziej zindywidualizowane, gdyż wzrasta świadomość własnej niepowtarzalności i prawa domagania się obsługi na najwyższym poziomie, dostosowanej do najlepszych standardów w branży. Jeśli klient zauważy, że choć jedna firma spełnia wymagany poziom profesjonalizmu w oferowaniu produktu, będzie tego poziomu żądał od wszystkich pozostałych konkurentów w danej branży. Klienci chcą:

- wiedzieć więcej o produktach i usługach,
- być znani z imienia i nazwiska,
- być identyfikowani, czyli rozpoznawani jako klient tego przedsiębiorstwa,
- być obsłużeni kompleksowo i zarazem indywidualnie,



- mieć poczucie bezpieczeństwa, spokoju, pewności i komfortu wynikające z kontaktów z kompetentnym i życzliwym personelem,
- nawiązywać relacje z personelem oparte na wysokim poziomie zaufania do ich kompetencji oraz postaw i zachowań o dużym stopniu wrażliwości na indywidualne potrzeby.

## 2.1. Ludzie oczekują kontaktu z ludźmi, a nie z firmą

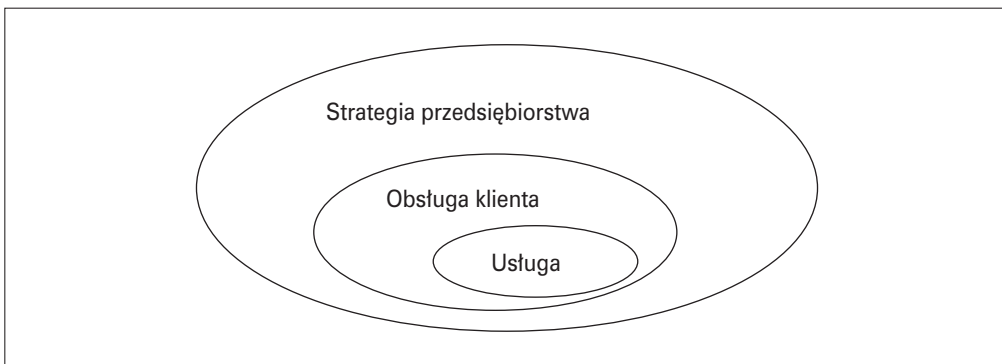
Więź pomiędzy firmą a klientem musi mieć charakter bardziej trwałej relacji niż tylko uprzejmych transakcji handlowych czy rutynowej życzliwości. W gruncie rzeczy chodzi o rozwiązywanie problemów klienta i służenie ciągłym wsparciem, a nie tylko o prosty i jednorazowy akt sprzedaży. Wydaje się, że klienci oczekują, częściej niż kiedyś, swego rodzaju wsparcia w podejmowaniu decyzji o wyborze coraz bardziej skomplikowanych, technicyzowanych produktów. Dlatego kupno to dla współczesnego klienta nie tylko kwestia wyboru technicznie dopracowanego produktu, ale może przede wszystkim przekonania co do jego funkcjonalności (praktyczności pod względem obsługi, konserwacji, rozbudowy potencjału). Do tego potrzebny jest oparty na zaufaniu do kompetencji dialog ze sprzedawcą, który jest jednocześnie dla klienta ekspertem, doradcą, życzliwym praktykiem obeznanym z danym urządzeniem. Zaufanie to rodzi się dzięki stałości kontaktów w dłuższym okresie i ich niezawodności. Klient musi mieć przekonanie, że zawsze może liczyć na pomoc i radę sprzedawcy produktu/usługi. Na pewno owa pomoc czy rada ma szczególne znaczenie w momentach krytycznych z punktu widzenia klienta. Bardzo wymowne są słowa M. Hammera: *W Nowej Ekonomii chodzi o klienta, nie o technologię. Żyjemy w wyjątkowym momencie historii gospodarki, w którym klienci zyskali silny wpływ na firmy dostarczające produkty i usługi*<sup>3</sup>. Stwierdzenie to oddaje istotę obecnej pozycji klienta na rynku. Klient stał się wszechwładny. Dawniej to klient docierał do upragnionego wyrobu czy usługi. Obecnie nie tylko czas, sposób i warunki sprzedaży, ale również miejsce sprzedaży podyktowane jest wygodą klienta.

## 3. Ogólne zasady implementacji strategii w obszarze obsługi klienta

Wydaje się, że dokonywanie segmentacji klientów ze względu na rodzaj nawiązanych relacji jest pierwszym krokiem implementacji strategii przedsiębiorstwa w obszarze obsługi klienta. Stawianie na pierwszym miejscu **procesu obsługi klienta** wymusza na przedsiębiorstwach, w szczególności świadczących usługi, formułowanie strategii zarządzania „oczami klienta”.

<sup>3</sup> Cyt. za J. Penc, Zarządzanie w Nowej Ekonomii, „Przegląd Organizacji”, 2001, Nr 11, s. 10.

### Rysunek 1. Obsługa klienta jako pomost między usługą a strategią przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa te, jak wskazuje wielu czołowych autorów, powinny kreować strategię obejmującą **kluczowe procesy** i **proste zasady** ich prowadzenia<sup>4</sup>. Procesy te mogą dotyczyć innowacji, produktu, pozyskiwania wiedzy ze źródeł zewnętrznych, lub obsługi klienta. Proste zasady powinny ułatwiać menedżerom wychwytywanie pojawiających się okazji. Zasada strategiczna musi być jasno zakomunikowana i zakodowana w świadomości wszystkich pracowników organizacji. Wydobywając kwintesencję strategii przedsiębiorstwa (np. w postaci jednego prostego zdania), wyznaczamy jasny kierunek strategicznego działania, będący dla pracowników i drogowskazem i motywacją do aktywnego poszukiwania możliwości<sup>5</sup>. Jest to ważne, gdyż podstawowa trudność w osiągnięciu doskonałości w obsłudze klienta wynika stąd, że składają się nań setki drobnych, często wydawałoby się błahych i nieistotnych czynności. Nie sposób wszystkiego przewidzieć i usankcjonować w postaci szczegółowych procedur, reguł i obowiązków. Materia komunikacji, interakcji i zdarzeń z klientami jest skomplikowana, w dużej mierze niepowtarzalna i praktycznie niemożliwa do zaprogramowania w całości, dlatego trzeba liczyć na postawy i zachowania pracowników, które będą wyrażać proste, nieskomplikowane, ale zrozumiałe dla każdego pracownika zasady wyznawane przez firmę w podejściu do klienta. Firmy dążące do profesjonalizacji obsługi klienta, zamiast układać i wymyślać różnorodne strategie, programy i procedury, które i tak pozostaną niezrealizowane, ze względu na ich nadmierną drobiazgowość i tendencję do szybkiej dezaktualizacji, powinny opracować proste

<sup>4</sup> R. Krupski, Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu, „Przegląd Organizacji”, 2003, Nr 3.

<sup>5</sup> Zob. Zasada strategiczna, w: Przegląd czasopism zagranicznych, „Przegląd Organizacji”, 2001, Nr 6, s. 41–43.

zasady, które pomogą im w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Proces obsługi klienta powinien łączyć zasadniczą usługę świadczoną przez przedsiębiorstwo ze strategią, jaką ono realizuje. Odpowiednie podejście (przykładanie wagi do wybranych kryteriów opisanych w tabeli 2) do procesu obsługi klienta zapewnia tej strategii elastyczność w relacji do turbulentnego otoczenia. Modelowe ujęcie takiego podejścia przedstawiono na rysunku 1.

**Tabela 1. Porównanie podejść do kształtu strategii**

Strategia	Pozycja	Zasoby	Proste zasady
Logika strategiczna	Ustanowienie trwałej pozycji	Wykorzystanie zasobów	Wychwytywanie okazji
Kroki strategiczne	Identyfikacja atrakcyjnej branży	Opracowanie wizji	Wskakiwanie w zamieszanie
		Tworzenie zasobów	
	Zajmowanie pozycji obronnej	Eksploatacja zasobów	Utrzymanie się w ruchu
Fortyfikacja obronna	Łapanie okazji		
			Kończenie po wzmocnieniu się
Strategiczne pytanie	Gdzie powinniśmy być?	Czym powinniśmy być?	Jak powinniśmy funkcjonować?
Źródło przewagi	Unikatowa wartościowa pozycja oraz ściśle zintegrowany system działań	Unikatowe, wartościowe i trudne do imitacji zasoby	Kluczowe procesy i proste zasady
Najlepsze w...	Powoli zmieniających się dobrze ustrukturalizowanych rynkach	Umiarkowanie zmieniających się dobrze ustrukturalizowanych rynkach	Gwałtownie zmieniających się chaotycznych rynkach
Trwanie przewagi	Długotrwała	Długotrwała	Nieprzewidywalna
Ryzyko	Trudno jest zmieniać pozycję tak szybko, jak zmieniają się rynki	Trudno jest tworzyć nowe zasoby tak szybko, jak zmieniają się rynki	Zbyt mały krytycyzm menedżerów w stosunku do pojawiających się okazji
Cel funkcjonalny	Rentowność	Długoterminowa dominacja	Wzrost

Źródło: R. Krupski, Zarządzanie strategiczne, WWSZiP, Wałbrzych 2003.

Kathleen M. Eisenhardt i Donald N. Sull uważają, że dotychczasowe podejścia w zakresie przewagi konkurencyjnej muszą ulec zmianie, a właściwie istotnym przewartościowaniem, jeżeli chce się wykorzystywać nagle pojawiające się

i szybko znikające szanse. Według nich tylko strategia w postaci prostych zasad gwarantuje osiągnięcie przewagi wynikającej z odpowiedniego wykorzystania krótkookresowych możliwości. W tabeli 1 przedstawiono różnice w podejściach do formułowania strategii przedsiębiorstwa.

Menedżerowie zamiast wybierania pozycji lub wykorzystania kompetencji powinni zastosować kilka kluczowych procesów strategicznych. Implementacja strategii wymusza na menedżerach opracowania programów na poziomie operacyjnym. Większość specjalistów i przedsiębiorstw, szczególnie usługowych, doskonale rozumie, jak duże znaczenie ma obsługa klienta zarówno na poziomie samej usługi, jak i jakości obsługi. Niemniej jednak regularne osiąganie dobrych wyników na tym polu należy do rzadkości. Z badań przeprowadzonych przez D. H. Maistera<sup>6</sup> wynika, że poziom zadowolenia z technicznej jakości wykonanej pracy był oceniany przez respondentów zawsze wysoko. Oznacza to, że nie ma trudności w znalezieniu kompetentnych ludzi do pomocy. Zupełnie inaczej został oceniony poziom zadowolenia ze sposobu, w jaki byli traktowani przez usługodawców podczas realizacji projektu, transakcji, czy sprawy. Tu satysfakcja była niska, a skargi liczne. Te badania dowodzą, jak ważna jest obsługa klienta, rozumiana przez pryzmat kryteriów zawartych w tabeli 2.

**Tabela 2. Kryteria oceny jakości obsługi przez klienta**

Kryterium	Objaśnienie
Profesjonalizm i kompetentność	Klienci uważają, że usługodawca jest kompetentny i potrafi w profesjonalny sposób rozwiązać ich problemy
Postawy i zachowanie	Klienci wyczuwają szczerze i przyjacielskie zainteresowanie nimi i ich problemami
Dostępność i elastyczność	Klienci mają poczucie, że usługodawca jest zawsze dostępny i potrafi sprostać ich potrzebom
Niezawodność i wiarygodność	Klienci wierzą, że usługodawca dotrzyma obietnic i będzie działać w ich najlepszym interesie
Odpowiedzialność	Klienci wiedzą, że usługodawca natychmiast podejmie kroki zaradcze, jeśli coś będzie niezgodne z planem
Reputacja i solidność	Klienci uważają markę usługodawcy za symbol solidnej roboty i bliskich im wartości

Źródło: L. Pender, R. Sharpley, Zarządzanie turystyką, PWE, Warszawa 2009, s. 124.

<sup>6</sup> D. H. Maister, Zarządzanie firmą..., *op. cit.*, s. 111–113.

## 4. Obsługa klienta na praktycznym przykładzie

Nowoczesny klient nie potrafi zadowolić się już samą zasadniczą usługą. Ilustruje to poniższy przykład zaczerpnięty z obserwacji autorki, która pracowała w przedsiębiorstwie „Zamek Książ” w Wałbrzychu. Produktem przedsiębiorstwa turystycznego jest przede wszystkim czynność. Przedsiębiorstwo „Zamek Książ” świadczy usługi hotelarskie, przewodnickie, organizowania konferencji, zjazdów, koncertów, itp. Historia Zamku, jego położenie geograficzne, imponujące rozmiary, architektura, odrestaurowane wnętrza powodują, że jest to bardzo atrakcyjne miejsce, zachęcające do przyjazdu ludzi o różnych potrzebach, zainteresowaniach, wymaganiach. W ostatnim czasie wzrosła liczba oferowanych usług dla klientów Zamku „Książ”. Corocznie odbywają się tam imprezy tematyczne, jak „Dary jesieni”, „Festiwal kwiatów”, MTB, bale sylwestrowe, festiwal „Daisy”.

Klienci przyjeżdżający do Zamku, chcą go zwiedzić, poznać jego historię, zjeść obiad, sfotografować okolicę, a na koniec skorzystać z noclegu. Jeszcze 10 lat temu turyści odczuwali satysfakcję z samego faktu pobytu w tak znanym miejscu. Ich pozytywne reakcje wywoływały rozmiary obiektu, jego usytuowanie, nagromadzone zbiory mebli, obrazów, rzeźb i innych elementów wyposażenia kompleksu ogrodowo-zamkowego. Istotne niedoskonałości (trwające prace remontowo-instalacyjne, nie dogrzane pomieszczenia, słabe oświetlenie, nieodpowiednie oznakowanie) uchodziły uwadze odwiedzających, z pewnością przytłoczonych wielkością, majestatem i urokiem tego miejsca. Dziś oczekiwania klientów – bardziej dojrzałych, wyedukowanych (także pod względem turystycznych oczekiwań i wymagań) i poinformowanych niepomniernie wzrosły. Od przewodników, strażników, pracowników recepcji i pozostałego personelu Zamku oczekuje się profesjonalizmu opartego na wiedzy, kulturze osobistej, zaangażowanej postawie i przyjaznych wobec turystów zachowaniach.

Najważniejszym celem strategicznym przedsiębiorstwa „Zamek Książ” jest: pozyskanie pieniędzy ze środków unijnych, budowanie wizerunku zamku – wizytówki Dolnego Śląska, zwiększenie atrakcji turystycznych, powiększenie asortymentu usług o usługi edukacyjne, usługi turystyki biznesowej. Swoją przewagę strategiczną „Zamek Książ” buduje na prostych zasadach, co potwierdza poniższy cytat: *Statystyki wyraźnie pokazują, że z roku na rok ruch turystyczny sukcesywnie wzrasta. Systematycznie zwiększa się również liczba konferencji, bankietów oraz wydarzeń kulturalnych odbywających się w salach zamku. Tylko w 2008 roku zorganizowano tu ponad dwieście różnego rodzaju imprez. – Zamek Książ stał się w ostatnich latach jednym z głównych symboli nie tylko Wałbrzycha, ale także całego Dolnego Śląska – mówi dr Jerzy Tutaj, prezes Przedsiębiorstwa Zamek Książ Sp. z o.o. – Jednak nie zamierzamy spocząć na laurach i planujemy kolejne*

*inwestycje oraz akcje promocyjne, dzięki którym wałbrzyski zabytek stanie się jeszcze bardziej atrakcyjny dla turystów – dodaje. W Zamku przygotowano koncepcję stworzenia Centrum Kongresowo-Turystycznego, którego głównym celem będzie wykorzystanie ogromnego potencjału zamku i dostosowanie jego infrastruktury do pełnienia nowych funkcji oraz rozwoju już istniejących. Obecnie zamek jest liczącym się ośrodkiem turystyki biznesowej w naszym województwie, jednak zdajemy sobie sprawę, że cały czas musimy poszerzać naszą ofertę, aby dostosować się do potrzeb dynamicznie rozwijającego się rynku – wyjaśnia dr Jerzy Tutaj. Na początek przeprowadzone zostaną prace związane z przebudową i modernizacją trzeciego piętra. Powstanie tam czterdzieści nowych sal wystawienniczych i konferencyjnych. Dla odwiedzających oznacza to możliwość zwiedzania dodatkowych pomieszczeń o łącznej powierzchni 1800 metrów kwadratowych. Prace remontowe kosztować będą 10 milionów złotych. Już niebawem otwarte zostaną tarasy północne, które po renowacji wyglądać będą dokładnie tak jak w XIX wieku<sup>7</sup>.*

Zarząd dba o obsługę klientów prywatnych i instytucjonalnych zamku. W 2006 roku wdrożono system zarządzania jakością zgodnie z normą 9000, w której stawia się wymóg monitorowania przez organizację zadowolenia klienta, traktując to jako element oceny skuteczności systemu. Norma ISO 9001:2000, bardziej niż poprzednie normy, koncentruje uwagę na satysfakcji klienta, zaspokajaniu jego potrzeb i oczekiwań. Pozwala to spojrzeć na jakość bardziej w wymiarze społecznym, niż technicznym. Mając świadomość, że samo wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością nie gwarantuje wysokiej jakości usług turystycznych rozpoczęto monitorowanie satysfakcji klienta oraz wprowadzono politykę szkoleniową dla pracowników.

## 5. Podsumowanie

Implementacja strategii zarządzania w kontekście obsługi klienta obejmuje w pierwszej kolejności **segmentację tych klientów**, dla których są opracowywane procedury obsługi klienta. W drugiej kolejności to **zarządzanie jakością**, którego realizacja może odbywać się dzięki wdrożeniu systemu zarządzania jakością. Ważne wydaje się zrozumienie, że wszystkie normy serii ISO, obejmujące system zarządzania jakością, zawierają wymagania jakościowe dotyczące organizacji i systemu zarządzania. Normy nie określają, jak dana usługa czy wyrób ma być wytwarzana, by w pełni zaspokoić potrzeby klienta. Oznacza to, że samo wdrożenie i doskonalenie systemu zarządzania jakością nie gwarantuje wysokiej

---

<sup>7</sup> <http://www.ksiaz.walbrzych.pl/aktualnosci>

jakości usług<sup>8</sup>. W związku z powyższym kolejnym krokiem jest **stałe monitorowanie klientów**, poprzez odpowiedni system ankiet, dzięki którym uzyskamy wiedzę na temat ich oczekiwań i satysfakcji z obsługi. Ostatnim krokiem implementacji strategii wydają się być odpowiednie **szkolenia dla pracowników** będących uczestnikami obsługi klienta.

## 6. Bibliografia

1. Bąkowska-Morawska U., System Zarządzania Jakością jako jeden z czynników wpływających na jakość usług turystycznych, w: *Jakość usług turystycznych a ochrona praw konsumenta*, red. T. Burzyński, M. Żemła, Wydawnictwo GWSH im. W. Korfatego, Katowice 2007.
2. Cap Gemini & Young, „Businessman Magazine”, 2001, Nr 12.
3. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne*, WWSZiP, Wałbrzych 2003.
4. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji”, 2003, Nr 3.
5. Maister D., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
6. Penc J., *Zarządzanie w Nowej Ekonomii*, „Przegląd Organizacji”, 2001, Nr 11.
7. Pender L., Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2009.
8. Piwoni-Krzeszowska E., *Kształtowanie partnerstwa z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego*, Wrocław 2003, rozprawa doktorska, praca niepublikowana.
9. Zasada strategiczna, w: *Przegląd czasopism zagranicznych*, „Przegląd Organizacji”, 2001, Nr 6.
10. *Zarządzanie turystyką*, red. L. Pender R. Sharpley, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
11. <http://www.ksiaz.walbrzych.pl/aktualnosci>

---

<sup>8</sup> U. Bąkowska-Morawska, System Zarządzania Jakością jako jeden z czynników wpływających na jakość usług turystycznych, w: *Jakość usług turystycznych a ochrona praw konsumenta*, red. T. Burzyński, M. Żemła, Wydawnictwo GWSH im. W. Korfatego, Katowice 2007, s. 147.



# Ocena poziomu świadomości i przygotowania polskich pracodawców do zmian kwalifikacyjnych służb bhp

## 1. Wprowadzenie

Obszar zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy podlega ciągłym zmianom, zarówno w zakresie regulacji prawnych, techniczno-organizacyjnych, jak i w szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi. Na pracodawcy spoczywa obowiązek dostosowania środowiska pracy podległych pracowników do wymogów i standardów obowiązujących nie tylko w Polsce, ale również w Unii Europejskiej. W wywiązaniu się pracodawcy z ustawowych obowiązków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy powinna pomagać służba bhp. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. Nr 109 poz. 704) obliguje polskich pracodawców do dostosowania kompetencji i kwalifikacji pracowników służb bhp i standardów bhp do nowych wymogów, które wejdą ostatecznie w życie od 30 czerwca 2013 roku. W związku z tym kadra bhp powinna podnosić swoje kwalifikacje zawodowe. Tymczasem z obserwacji wynika, że zarówno pracodawcy, jak i kadry bhp nie są świadomi nadchodzących terminów zmian i wynikających z nich istotnych konsekwencji.

Celem niniejszego artykułu jest analiza przeprowadzonych badań, dotycząca oceny poziomu świadomości pracodawców i ich przygotowania do nieuchronnych i bliskich już zmian. Analizę przeprowadzono na podstawie projektu badawczego „Analiza i ocena stopnia dostosowania dolnośląskich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku”, zrealizowanego w ramach Priorytetu VIII – Regionalne kadry gospodarcze, działanie 8.1: Jednym z najważniejszych celów jest podniesienie świadomości pracodawców o konieczności wprowadzania zmian w zarządzaniu organizacją pod względem bhp oraz diagnoza kompetencji służb bhp, ich elastyczności pracowniczej, celem zapobiegania zwolnieniom i ograniczenia fluktuacji służb bhp.

### 1.1. Charakterystyka etapów badawczych

Badania dotyczyły dwóch obszarów badawczych: badanie pracodawców oraz badanie pracowników służb bhp.



Badania właściwe poprzedzono pilotażem przeprowadzonym na grupie 100 podmiotów gospodarczych i 15 pracownikach służb bhp. Przygotowano narzędzia diagnostyczne w postaci trzech ankiet – do każdego etapu badania skonstruowano odrębną ankietę. Celem badania pilotażowego była weryfikacja narzędzi badawczych oraz opracowanie odpowiednich procedur dla ankietów. Podczas wspomnianego etapu wstępnego dobrano również próbę badawczą – 2000 pracodawców. Grupa ta stanowiła odzwierciedlenie populacji generalnej przedsiębiorstw województwa dolnośląskiego – zastosowano warstwową metodę doboru próby, biorąc pod uwagę następujące kryteria: wielkość przedsiębiorstwa, miejsce prowadzenia działalności (powiaty), profil działalności według PKD.

Na potrzeby realizacji projektu skonstruowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza wywiadu. Projekt realizowano od 1 grudnia 2008 roku do 30 listopada 2009 roku.

## 2. Analiza wyników badań

### 2.1. Jednostki pełniące zadania służb bhp

W badanej grupie 2000 przedsiębiorstw zadania służb bhp pełnione były przez różne jednostki i osoby. Takie możliwości daje polskie prawo. Największy odsetek respondentów 57% ( $n = 1140$ ) deklaruje, że zadania służb bhp pełnione są przez samego pracodawcę.

W grupie 466 podmiotów zatrudniających powyżej 10 pracowników, aż w 33 przypadkach (ponad 7% omawianej grupy) zadania służb bhp pełni pracodawca, mimo że zgodnie z literą prawa takie obowiązki powinny być powierzone innym osobom czy firmom mającym odpowiednie kwalifikacje. Jak pokazują badania, przedsiębiorcy niechętnie zatrudniają na stanowiskach specjalistów/inspektorów bhp swoich pracowników zatrudnionych przy innej pracy. Stanowią oni zaledwie 1,7% badanej grupy ( $n = 34$ ). Niestety w przypadku 4 podmiotów, z których jeden zatrudniał nawet 300 pracowników, zadania służb bhp powierzono osobie wykonującej inną pracę, łamiąc Art. 237 § 1 KP. Pracodawcy często korzystają z usług firm zewnętrznych. W badanej próbie było to 28,3% ( $n = 566$ ). W myśl Art. 237 § 2 KP pracodawca – w przypadku braku kompetentnych pracowników – może powierzyć wykonywanie zadań służb bhp specjalistom spoza zakładu pracy, ale zgodnie z prawem usługi firm/osób zewnętrznych w zakresie bhp mogą być świadczone w podmiotach zatrudniających do 100 pracowników, jedynie w 2 przypadkach, spośród 566, prawo zostało złamane. W podmiotach bardzo dużych zatrudniających powyżej 600 pracowników, których zidentyfikowano 9,

przedsiębiorcy deklarowali zatrudnienie pracowników w pełnym wymiarze czasu pracy, jeden podmiot tego warunku ustawowego nie spełniał.

## 2.2. Kwalifikacje osób pełniących zadania służb bhp

Podczas przeprowadzonych badań jednym z głównych celów było zbadanie stopnia świadomości co do kwalifikacji i kompetencji działających służb bhp. Kwestie te reguluje Rozporządzenie Rady Ministrów z 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 109, poz. 704 z późn. zm.) w § 4. 1.

Zdecydowana większość respondentów ( $n = 841$ ) uważa, że minimalne wykształcenie umożliwiające pełnienie zadań służb bhp to średnie. Należy dodać, że w grupie tej znajdują się ankietowani pracodawcy prowadzący małe firmy, mający zazwyczaj właśnie wykształcenie średnie. Znaczący odsetek osób, które nie udzieliły odpowiedzi ( $n = 440$ ), potwierdza, że nie wszyscy pracodawcy mają wiedzę w tym zakresie, trudno zatem przypuszczać, że są przygotowani do zmian ustawowych, jakie czekają nas w 2013 roku. Blisko 1/3 badanych pracodawców twierdzi, że do zajmowania się sprawami bhp potrzebne jest wykształcenie wyższe. Świadczy to niewątpliwie o rosnącym poziomie świadomości polskich przedsiębiorców w tym obszarze. Służby bhp przestają być bowiem traktowane jako mało istotna grupa pracowników, a zatem niekoniecznie dobrze wykształcona.

Pytanie uzupełniające, odnoszące się do kwalifikacji pracowników służb bhp, dotyczyło uprawnień zawodowych w obszarze bezpieczeństwa zdobytych na różnych formach kształcenia. Zdecydowanie najczęściej respondenci wskazywali kurs kwalifikacyjny ( $n = 725$ ), jako formę zdobywania wiedzy i kompetencji służb bhp. Istotnie ten sposób zdobywania uprawnień zawodowych bhp był do niedawna wystarczający. Stosunkowo małą popularnością wśród ankietowanych cieszą się technika i licea zawodowe – 6,58% ( $n = 132$ ). Podobnie jak w pytaniu poprzednim ponad 22% respondentów ( $n = 444$ ) nie ma wiedzy w zakresie kwalifikacji służb bhp. Znaczący procent odpowiedzi uzyskano na temat studiów podyplomowych, stanowiły one 18,68% ( $n = 375$ ). Biorąc pod uwagę, że w ostatnich latach, wychodząc naprzeciw potrzebom rynku i zmieniającego się prawa, oferta uczelni wyższych organizujących studia podyplomowe z zakresu bhp znacznie się rozszerzyła, uzyskany w badaniu wynik można uznać za zadowalający. W połączeniu z wynikiem 7,27% ( $n = 146$ ), uzyskanym dla kierunkowych studiów wyższych z bhp, należy stwierdzić, że ponad 1/4 pracodawców ma świadomość rosnących wymagań kwalifikacyjnych dla służb bhp.

## 2.3. Zadania i obowiązki służb bhp

Kluczowe pytanie w ankiecie dotyczyło badania poziomu świadomości pracodawców na temat zadań i obowiązków służb, obszaru w jakim winny działać. Zestawienie

22 odpowiedzi zostało przedstawione w tabeli 1. Respondenci udzielili łącznie 14 925 odpowiedzi, co daje średnią na jednego ankietowanego 7,5.

**Tabela 1. Zadania/obowiązki/odpowiedzialności służb bhp**

Zadania/obowiązki służb bhp	<i>n</i>	Udział (w %)
Nie wiem	400	20,00
Odpowiada za stan bhp w zakładzie pracy	1292	64,60
Odpowiada przed sądem za nieprawidłowości w zakresie bhp	393	19,65
Nadzór nad warunkami pracy	1067	53,35
Kontrolowanie warunków pracy	1066	53,30
Nadzór nad przestrzeganiem przepisów i zasad bhp	955	47,75
Prowadzenie – sporządzanie dokumentacji wypadkowej	725	36,25
Wykonywanie okresowych analiz stanu bhp	669	33,45
Reprezentowanie pracodawcy przed np. PIP, PIS, sądem	390	19,50
Odpowiedzialność finansowa za niedopełnienie obowiązków w zakresie bhp (kary nałożone przez PIP, PIS)	273	13,65
Prowadzenie postępowania powypadkowego	762	38,10
Przeprowadzanie szkoleń wstępnych ogólnych bhp	1210	60,50
Przeprowadzanie szkoleń stanowiskowych	1099	54,95
Przeprowadzanie szkoleń okresowych bhp	1078	53,90
Kierowanie na badania profilaktyczne	445	22,25
Przeprowadzanie pomiarów środowiska pracy	352	17,60
Doradztwo w zakresie organizacji stanowisk pracy zgodnie z zasadami bhp	491	24,55
Popularyzowanie problematyki bhp oraz ergonomii	596	29,80
Uczestniczenie w pracach komisji ds. bhp	540	27,00
Uczestniczenie w konsultacjach w zakresie bhp	623	31,15
Zakup środków ochrony indywidualnej	240	12,00
Współpraca z lekarzem sprawującym profilaktyczną opiekę zdrowotną nad pracownikami	259	12,95
Ogółem	14 925	

Źródło: opracowanie własne.

Zakres działania służb bhp reguluje prawnie Rozporządzenie Rady Ministrów w § 2. 1. Niewielki odsetek ankietowanych zna podstawowy zakres działania tych służb. Badania potwierdzają dość powszechne, choć nieprawdziwe, twierdzenie, że pracownik zatrudniony na stanowisku behapowca pełni w firmie funkcje nadzorcze, czy też jest odpowiedzialny za stan bhp w firmie. Niewielu respondentów ( $n = 60$ , 3%) wskazało działania wyłącznie kontrolno-doradcze. Proponowane w ankiecie

odpowiedzi opierają się na Rozporządzeniu, gdzie ustawodawca sprecyzował cele, jakie stoją przed pracownikami tych służb. Niestety, aż 64,6% ankietowanych uważa, że pracownik służb bhp odpowiada za stan bhp w firmie. Około połowa ankietowanych również wskazała, że pracownik ten sprawuje nadzór nad warunkami pracy ( $n = 1067$ ) oraz nadzór nad przestrzeganiem przepisów i zasad bhp ( $n = 955$ ). Również mylne twierdzenie pracodawców co do odpowiedzialności behapowca przed sądem znalazło potwierdzenie w badaniu ( $n = 393$  19,7% ankietowanych). Jak pokazuje tabela 1 według pracodawców rola pracownika służb bhp skupia się na prowadzeniu szkoleń bhp, w tym: wstępnych ogólnych 60,5%, stanowiskowych 55%, okresowych 53,9%, oraz postępowania w razie zaistnienia wypadku przy pracy ( $n = 762$ ).

W ramach oceny wiedzy pracodawców, odnośnie do zakresu działalności podległych im służb bhp, poproszono respondentów o wskazanie komisji zespołów, w których uczestniczą behapowcy. Spośród 2000 ankietowanych zaledwie 105 (5,3%) udzieliło odpowiedzi w kafeterii proponowanych 7 możliwości. Aktywność kadr bhp skupiona jest wokół pracy zespołów powypadkowych ( $n = 208$ ), oraz współuczestnictwie w dokonywaniu oceny ryzyka zawodowego ( $n = 206$ ), oraz pracach zespołów ds. oceny zgodności maszyn i urządzeń ( $n = 85$ ).

#### 2.4. Rekrutacja kadr bhp

W badaniu respondentów zapytano o liczbę pracowników służb bhp, którzy byli zatrudnieni w czasie funkcjonowania firmy na rynku. Odpowiedzi udzieliło 37,5% ankietowanych ( $n = 749$ ). Średnia liczba zatrudnianych pracowników służb bhp w tych podmiotach wynosi niespełna 2 pracowników. Przyczyny rotacji wskazało zaledwie 260 ankietowanych. Rozkład odpowiedzi jest równomierny, przyczynami zmian na stanowisku służb bhp według 30,8% badanych ( $n = 80$ ) są wysokie ceny świadczonych usług i oczekiwania finansowe pracowników służb bhp oraz, według 35,4% respondentów ( $n = 92$ ), trudności w pozyskiwaniu na rynku pracy osób z odpowiednimi kompetencjami. W pozostałej grupie 33,8% przedsiębiorców jako inne przyczyny rotacji wskazano brak czasu. 845 pracodawców, zapytanych o źródła informacji w pozyskiwaniu nowych pracowników służb bhp, udzieliło odpowiedzi, wybierając jedną lub kilka odpowiedzi z kafeterii proponowanych 6 możliwości. Najczęstszym źródłem informacji wśród przedsiębiorców są znajomi – blisko 40% ( $n = 431$ ) wszystkich kanałów. Popularność takiej metody zdobywania nowych pracowników służb bhp wynika z faktu, że są to osoby sprawdzone, z dobrymi referencjami, dające poniekąd przedsiębiorcom gwarancje rzetelnego wykonywania powierzonych im zadań. Firmy korzystają również z ogłoszeń prasowych – 24,03% ( $n = 261$ ). Internet wskazało 199 badanych, co stanowi 18,32% całości i plasuje tę formę na trzecim miejscu. Niestety współpraca ze szkołami

średnimi czy uczelniami wyższymi, jak pokazują badania, nie jest powszechna – to źródło wskazało zaledwie 31 ankietowanych, co stanowi 2,85%.

Generalnie zaledwie 6,8% ( $n = 136$ ) pracodawców zgłaszało trudności, z jakimi mieli do czynienia w procesie rekrutacji służb bhp. Bolączką jest według nich stosunkowo mało potencjalnych kandydatów. Biorąc pod uwagę zmieniające się wymagania w stosunku do wykształcenia tychże kandydatów, należy się spodziewać, że grupa wykwalifikowanych pracowników służb bhp po 2012 roku będzie tym bardziej niewystarczająca. Znaczący problem, według respondentów, stanowią wymagania finansowe potencjalnych kandydatów ( $n = 53$ ), ich nieodpowiednie kwalifikacje ( $n = 48$ ) oraz niewystarczająca baza informacyjna na temat uprawnionych do wykonywania tego zawodu osób. Nieznajomość obcego języka kandydatów nie jest istotnym problemem w rekrutacji, a dotyczy głównie korporacji międzynarodowych.

Ocenę aktywności przedsiębiorców w dostosowywaniu kwalifikacji zawodowych podległych im służb bhp do wymagań zmieniającego się prawa przeprowadzono na podstawie odpowiedzi na pytanie, z którego wynika, że ponad połowa ankietowanych, tj. 56,40% ( $n = 1128$ ), nie widzi konieczności podnoszenia kwalifikacji służb bhp działających w ich firmie. Zaledwie 10,10% przedsiębiorców ( $n = 202$ ) współfinansuje podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników służb bhp, poprzez pokrycie kosztów szkoleń, kursów czy nawet studiów, najczęściej tych, które nierozdzielnie są związane zadaniami wykonywanymi przez służby bhp. Jest to przede wszystkim doksztalcanie w zakresie oceny ryzyka zawodowego ( $n = 75$ ), ochrony przeciwpożarowej ( $n = 73$ ) oraz zasad udzielania pomocy przedmedycznej ( $n = 64$ ). Inspektorzy, specjaliści ds. bhp łączą często funkcje behapowca i osoby odpowiedzialnej za sprawy ochrony przeciwpożarowej i pomocy przedmedycznej. Współudział pracodawców w doksztalcaniu kadry bhp w tym zakresie jest uzasadniony ekonomicznie, nie powoduje konieczności zatrudniania dodatkowych osób – specjalistów z tych obszarów, gdzie koszty są niewątpliwie znacznie wyższe.

## 2.5. Poziom zadowolenia pracodawców z pracy służb bhp

Dla określenia poziomu zadowolenia pracodawców z pracy podległych im służb bhp zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 – poziom niedostateczny, 5 – bardzo dobry. W przeważającej liczbie pracodawcy są zadowoleni z pracy podległych kadr bhp. Warto nadmienić, że wśród tych odpowiedzi respondenci dokonali również samooceny, gdyż 57% ankietowanych ( $n = 1140$ ), będąc pracodawcami, pełni zadania służb bhp. Uśredniona dla wszystkich 1994 wskazań (6 ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi) ocena to **4,33**. Jedynie 292 pracodawców (14,6%) dostrzega pewne mankamenty w pracach służb bhp, z czego blisko połowa, tj. 135, wskazuje

brak zaangażowania kadr bhp w pracę, co trzeci pracodawca ( $n = 89$ ) zwraca uwagę, że behapowcy są niekompetentni, nie mają odpowiedniej wiedzy, a ich działania cechuje pośpiech, nierzetelność spowodowana brakiem czasu ( $n = 82$ ), niepunktualność pracowników służb bhp ( $n = 59$ ) i problemy z komunikacją ( $n = 70$ ).

## 2.6. Zmiany prawne związane z kwalifikacjami służb bhp

Kluczowe z punktu widzenia celu głównego badania było pytanie odnoszące się do wiedzy pracodawców na temat terminu zmian prawnych związanych z podniesieniem wymagań kwalifikacyjnych (wykształceniem) służb bhp. Respondenci mieli do wyboru 6 odpowiedzi. Ponad połowa badanych – 54,45% ( $n = 1089$ ) przyznaje się do niewiedzy w tym temacie. 121 przedsiębiorców nie ma pojęcia o planowanych zmianach. Jedynie 8,4% ankietowanych ( $n = 168$ ) udzieliło prawidłowej odpowiedzi. Ogólnie skala niewiedzy pracodawców jest zatrważająca. Zbliżający się okres wejścia w życie stosownych aktów prawnych winien zmusić instytucje rządowe, jednostki nadzoru nad warunkami pracy, jednostki naukowo-dydaktyczne do zintensyfikowania działań z jednej strony podnoszących świadomość polskich przedsiębiorców, z drugiej przygotowujących przyszłe kadry bhp o odpowiednich kwalifikacjach.

## 3. Podsumowanie

Najważniejszy z punktu widzenia celów badania był aspekt związany z funkcjonowaniem służb bhp oraz oceną ich kwalifikacji zawodowych, znajomości funkcji, do jakich zostały powołane. Biorąc pod uwagę poziom wykształcenia kadr bhp adekwatny do zajmowanego stanowiska, w świadomości przedsiębiorców funkcjonuje dość powszechnie przeświadczenie, że pracownicy bhp mogą mieć wykształcenie podstawowe lub zawodowe uzupełnione kursem kwalifikacyjnym dla służb bhp. Generalnie pracodawcy nie są zainteresowani weryfikowaniem kwalifikacji zawodowych tych służb. Niepokoi fakt, że przedsiębiorcy nie znają zadań, do jakich są powoływane służby bhp w zakładach. Według ankietowanych głównym obowiązkiem kadr bhp jest odpowiedzialność za sprawy bhp oraz nadzór nad warunkami pracy. Ponadto rola służb bhp sprowadza się do przeprowadzania szkoleń bhp oraz prowadzenia działań związanych z incydentami wypadkowymi. Pracodawcy w większości są zadowoleni z pracy podległych im służb bhp, zazwyczaj nie widzą konieczności doksztalcenia tych kadr.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że pracodawca zwykle gubi się w gąszczu przepisów, często niejasnych i nieprecyzyjnych dotyczących bezpieczeństwa

i higieny pracy. Ma jakąś świadomość w zakresie ciążących na nim obowiązków, a w ich realizacji próbuje wspierać się służbą bhp, jednak w kontekście nadchodzących ostatecznych zmian kwalifikacyjnych dla kadr bhp poziom tej wiedzy jest mocno niewystarczający.

#### 4. Bibliografia

1. Boczkowska K., Niziołek K., Działalność służb bhp w przedsiębiorstwach dolnośląskich, monografia XXXVII Ogólnopolska Konferencja Ergonomiczna OKE'2009 łącznie z 7th International Ergonomics Conference „Man – Science – Environment” MSE '2009 Wymiana doświadczeń w dziedzinie ergonomii w 2009 roku.
2. Rączkowski B., Bhp w praktyce, ODDK, Gdańsk 2008.
3. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 109, poz. 704 z późn. zm.).
4. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jednolity Dz.U. 1998 r. Nr 21 poz. 94 ze zm.).
5. Znajmiecka-Sikora M., Boczkowska K., Niziołek K., Sikora A., Analiza i ocena stopnia dostosowania dolnośląskich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku – Raport z badań, Wydawnictwo EGO, Łódź 2009.



Justyna Bugaj, Jerzy Rosiński  
Uniwersytet Jagielloński

## **Kompetencje dziekanów jako menedżerów średniego szczebla zarządzania – koncepcja badań**

### **1. Wprowadzenie**

Przemiany w otoczeniu szkolnictwa wyższego, trendy społeczne i demograficzne, wzrost konkurencyjności, postęp nauki i techniki to tylko niektóre zmienne wpływające na funkcjonowanie uczelni. J. Sadlak zgromadził je w pięciu grupach<sup>1</sup>:

- 1) globalna presja na respektowanie praw człowieka, na jasność reguł i zasady etyczne;
- 2) gospodarka wolnorynkowa (relacje gospodarcze);
- 3) rozwój technik informacyjnych (w szczególności nieskrępowane możliwości wykorzystania Internetu do komunikacji międzyludzkiej);
- 4) zrównoważony rozwój (doktryna socjoekonomiczna, która wraz ze świadomością ekologiczną zmusza do zmodyfikowania zachowań);
- 5) postęp naukowy (rozwój nowych technologii i innowacji).

W takich warunkach rozwój szkół wyższych oraz kształcenie akademickie często antycypuje zmiany i oferuje działania, dzięki którym uczelnie i ich absolwenci są otwarci na wyzwania społeczeństwa wiedzy. Jednym z tych procesów jest sprawne zarządzanie działalnością uczelni na poziomie, który bezpośrednio odnosi się zarówno do pracowników naukowo-dydaktycznych (jako kreatorów postępu i wychowawców), jak i do studentów studiujących na poszczególnych kierunkach.

Stąd koncentracja uwagi autorów na stanowiskach dziekanów, którzy jako osoby zarządzające są z jednej strony naukowcami i dydaktykami, a z drugiej strony menedżerami, których funkcjonowanie można opisać w kategoriach charakterystycznych dla zarządzania (zob. rysunek 1). W niniejszym tekście zostaną opisane oba obszary funkcjonowania dziekanów oraz zostanie podjęta próba ich syntezy.

---

<sup>1</sup> J. Sadlak, Wprowadzenie, w: G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 16.



## 2. Kompetencje menedżerskie

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele rozważań na temat kompetencji<sup>2</sup>, a poszczególni badacze często wprowadzają własne definicje, typologię, sposoby diagnozy itp. Autorzy zgadzają się ze zdaniem D. Thierry'ego i C. Sauret'a, że: *kompetencje w znaczeniu ogólnym – to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków. W rozwiniętej wersji, kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków. Nie są więc one synonimem kwalifikacji w potocznym znaczeniu, ani równoznaczne z formalnym wykształceniem czy dyplomem*<sup>3</sup>.

R. Walkowiak twierdzi, że: *komponentami kompetencji są: wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy i zachowania*<sup>4</sup>, ukierunkowane na realizację celów samodzielnej jednostki organizacyjnej w zmieniających się okolicznościach. Mając na uwadze strukturę organizacyjną (hierarchię wewnątrz organizacji), najczęściej wymienia się kolejno: *kompetencje konceptualne – orientacja twórcza, społeczne (interpersonalne) – orientacja społeczna oraz techniczne (zawodowe, specjalistyczne) – orientacja techniczna*<sup>5</sup>. Kompetencje zawodowe to *ogół dyspozycji w zakresie wiedzy, umiejętności, cech i postaw, które pozwalają wykonywać zadania zawodowe na odpowiednim poziomie*<sup>6</sup>.

Zgodnie z podejściem behawioralno-sytuacyjnym, o efektywności pracy dyrektora<sup>7</sup> decyduje zdolność do przejawiania określonych zachowań, dopasowanych do specyfiki sytuacji<sup>8</sup> i odnoszących się do podstawowych obszarów jego działania:

<sup>2</sup> Patrz np.: S. Whiddett, S. Hollyforde, Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; Ch. Woodruffe, Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.

<sup>3</sup> D. Thierry, C. Sauret, Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian, Poltext, Warszawa 1994, s. 6.

<sup>4</sup> R. Walkowiak, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 20.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 24.

<sup>6</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 264. Kompetencje techniczne w największym stopniu wykorzystywane są na najniższym szczeblu zarządzania, kompetencje konceptualne – na najwyższym, a kompetencje społeczne są ważne na każdym szczeblu.

<sup>7</sup> Artykuł opisuje menedżerów średniego szczebla zarządzania w uczelniach, w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym są oni nazwani: dyrektorami samodzielnej jednostki organizacyjnej (potrzeby tej publikacji zdecydowano się traktować zamiennie).

<sup>8</sup> J. Rosiński, A. Filipkowska, The role of line managers in the process of human resources development, w: E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż (red.), Roles of line managers in creating company's personnel policy, Technical University of Lodz, Łódź 2009, s. 127–135.

- 1) zarządzania zadaniami – efektywny dyrektor przejawia zachowania skoncentrowane na wykonaniu przez zespół powierzonych zadań: precyzyjnie definiuje cele, rezultaty działań, sporządza plany, rozdziela zadania i zasoby, monitoruje jakość i tempo pracy, dostosowuje plany do zmieniających się warunków;
- 2) zarządzania pracownikami – efektywny dyrektor przejawia zachowania skoncentrowane na zaspokajaniu indywidualnych potrzeb członków zespołu: buduje z nimi relacje oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu, rozpoznaje indywidualne predyspozycje, aspiracje, wartości pracowników, wspiera ich w rozwoju, motywuje, interesuje się ich osobistymi problemami;
- 3) zarządzania zespołem – efektywny dyrektor przejawia zachowania skoncentrowane na budowaniu i utrzymaniu zespołu: integruje grupę wokół wspólnych celów, wskazuje kierowanym wpływ ich pracy na rezultaty osiągnięte przez zespół, doskonalą przepływ informacji, zachęca do otwartej komunikacji, promuje zachowania nastawione na współpracę, utrzymuje „ducha zespołu”, wspiera w rozwiązywaniu konfliktów;
- 4) zarządzania sobą – efektywny dyrektor przejawia zachowania skoncentrowane na zwiększaniu efektywności osobistej, kluczowej dla osiągania pożądanego rezultatu w pozostałych obszarach jego aktywności: pozyskuje informacje na temat swoich mocnych stron oraz obszarów wymagających doskonalenia, identyfikuje własne ograniczenia wynikające z cech indywidualnych, trudnych do modyfikacji, jak np. temperament czy osobowość, po to, aby lepiej przewidywać swoje reakcje, skuteczniej je kontrolować, rozwijać wybrane umiejętności, które zwiększają efektywność jego działania.

Osiągnięcie efektywności w wymienionych czterech obszarach wymaga od dyrektora elastyczności w dostosowywaniu swoich zachowań do wymagań konkretnych sytuacji. Na ich zróżnicowanie może wpływać wiele zmiennych:

- zadanie: rodzaj (rutynowe, niestandardowe), złożoność (niska, wysoka), umiejscowienie w procesie (niezależne, współzależne), presja czasu (mała, duża), konsekwencje popełnienia błędu, dostępność zasobów, kontekst organizacyjny (np. kultura korporacyjna), itd.,
- pracownicy: wartości, motywacje, zainteresowania, osobowość (w tym: temperament), style funkcjonowania (poznawczy, radzenia sobie ze stresem), predyspozycje zawodowe, etap kariery zawodowej, doświadczenie i umiejętności, itd.,
- zespół: skład (preferowane role zespołowe), etap rozwoju grupy, wcześniejsze wspólne doświadczenia, kontekst organizacyjny (np. cel powołania zespołu, okres, na który zespół został powołany, zależności pomiędzy członkami), itd.

### 3. Kompetencje dyrektorów średniego szczebla zarządzania w uczelniach

Sposób powoływania i obowiązki dyrektorów samodzielnej jednostki naukowej (średniego szczebla zarządzania) w uczelniach są zdefiniowane aktami prawnymi, jak ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>9</sup> oraz zapisane w odpowiednich dokumentach wewnętrznych uczelni (np. Statutach<sup>10</sup>). Dziekan/dyrektor instytutu jest: *wybierany jako przedstawiciel kadry akademickiej danej jednostki podstawowej. ... Dziekani wykonują funkcje budżetowe i kierownicze, i muszą w coraz większym stopniu równoważyć tradycyjną rolę, polegającą na ochronie interesów kadry akademickiej ze wzmocnioną rolą menedżerską*<sup>11</sup>. Jako pracownicy naukowo-dydaktyczni są obowiązani<sup>12</sup>:

- 1) kształcić i wychowywać studentów;
- 2) prowadzić badania naukowe i prace rozwojowe, rozwijać twórczość naukową albo artystyczną;
- 3) uczestniczyć w pracach organizacyjnych uczelni,

oraz kształcić kadrę naukową.

Jako dyrektorzy samodzielnych jednostek organizacyjnych zajmują się<sup>13</sup>:

- reprezentacją jednostki na zewnątrz,
- wydawaniem decyzji w sprawach mienia i gospodarki reprezentowanej jednostki,
- nadzorem nad działalnością dydaktyczną i badawczą reprezentowanej jednostki,
- nadzorowaniem (jako przełożony) pracowników dydaktycznych i naukowo-dydaktycznych, studentów i doktorantów,
- kierowaniem pracami administracyjnymi reprezentowanej jednostki (w tym przedstawia wnioski w sprawie zatrudnienia, awansów, urlopów, nagród, wyróżnień,
- wydawaniem decyzji w indywidualnych sprawach dotyczących studentów i doktorantów.

<sup>9</sup> Prawo o szkolnictwie wyższym, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Dz.U. 2005 Nr 164 poz. 1365, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20051641365>, 6 stycznia 2010 r.

<sup>10</sup> Statut Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach obowiązujący od 27 marca 2008 roku, <http://www.ujk.edu.pl/site/939>, 6 stycznia 2010 r.; Statut Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, <http://www.sggw.pl/o-nas/statut-uczelni/>, 6 stycznia 2010 r.

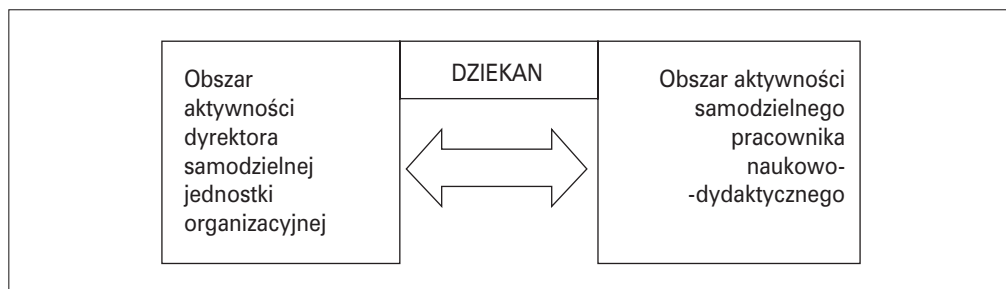
<sup>11</sup> Zarządzanie Szkolnictwem Wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka. Eurydice. Sieć informacji o edukacji w Europie, Warszawa 2009, s. 41.

<sup>12</sup> Art. 111, Dz.U. 2005 Nr 164 poz. 1365, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20051641365>, 6 stycznia 2010 r.

<sup>13</sup> Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, § 36 i § 57.

Opisaną wyżej dwoistość, wynikającą z pełnionych funkcji administracyjnych i obowiązków – jako pracownika naukowo-dydaktycznego, przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Dwoistość pełnionych funkcji dyrektora samodzielnej jednostki organizacyjnej**



Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonowanie w obu obszarach (administrowania jednostką i pracy naukowej) jednocześnie powoduje zmiany priorytetów w głównych płaszczyznach działania samodzielnego pracownika naukowego. Ujmując tę dwoistość w kategoriach właściwych dla zarządzania, można je przedstawić w czterech zasadniczych obszarach, które generują dylematy w funkcjonowaniu osób zarządzających samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi:

- 1) zarządzanie zadaniami – wcześniej priorytetem były zadania związane z osobistym rozwojem naukowym i promowaniem osób z najbliższego zespołu (zakładu/katedry) wraz z pełnieniem funkcji dziekana na pierwszy plan wychodzą zadania realizowane przez samodzielną jednostkę organizacyjną (wydział/instytuty);
- 2) zarządzanie pracownikami – w związku tym, że priorytetem dziekana stają się rezultaty na poziomie wydziału/instytutu, kluczowe w stosunku do innych grup pracowniczych staje się zarządzanie pracownikami administracyjnymi;
- 3) zarządzanie zespołem – dziekan pełni funkcje administracyjne, jednocześnie jego obszarem odpowiedzialności pozostają rezultaty osiągnięte przez zespół badawczy na poziomie zakładu naukowego, z którego się wywodzi („jego” zakład/katedra);
- 4) zarządzanie sobą – o ile wcześniej rozwój osobistego potencjału był związany raczej z wiedzą i umiejętnościami o specjalistycznym charakterze właściwym dla danej dziedziny naukowej, o tyle pełnienie funkcji dziekana powoduje zapotrzebowanie na szybki rozwój kompetencji menedżerskich.

Bardziej szczegółowy plan nowych oczekiwań, w odniesieniu do dyrektora samodzielnej jednostki organizacyjnej, zawiera zbiór najczęściej oczekiwanych kompetencji zawodowych, na które składają się<sup>14</sup>:

1) kompetencje bazowe:

- poznawcze (rozwiązywanie problemów, elastyczność myślenia),
- społeczne (negocjowanie, relacje ze współpracownikami, obycie krajowe i międzynarodowe),
- osobiste (orientacja na działanie, podejmowanie inicjatywy, radzenie sobie ze stresem, efektywność, zaangażowanie, organizacja pracy własnej, podejmowanie decyzji),

2) kompetencje wykonawcze:

- edukacyjno-naukowe (orientacja w edukacji i nauce),
- uczelniane (identyfikacja z uczelnią, nastawienie na studenta, sprawność organizacyjna, wiedza zawodowa, otwartość na zmiany),
- menedżerskie (budowanie zespołów, motywowanie, organizowanie, planowanie, zarządzanie zmianą, zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, przywództwo).

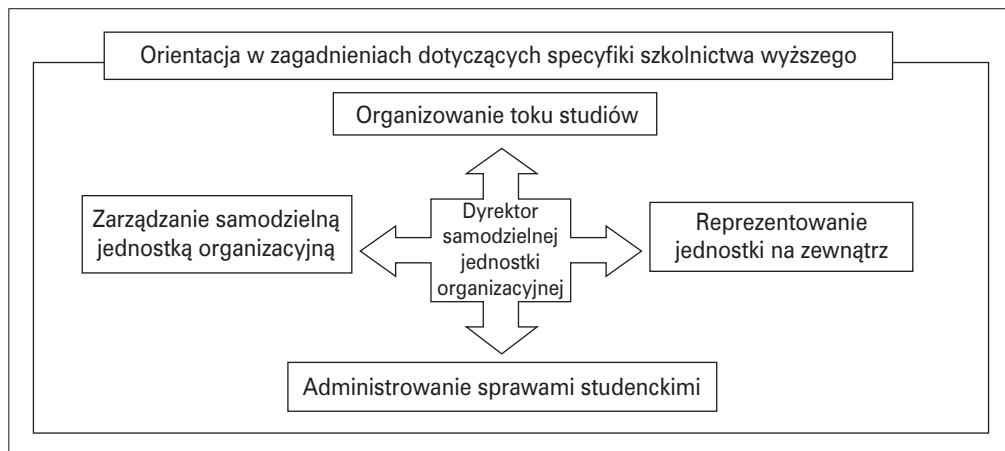
Dziekani są więc zobowiązani do dbania o kondycję finansową administrowanej jednostki (zgodnie z rachunkiem ekonomicznym), a jednocześnie o jej rozwój poprzez rozsądne inwestowanie w zwiększanie kompetencji pracowników.

#### 4. Propozycja modelu badawczego

Koncepcję badawczą, uwzględniającą obszary działań dyrektorów samodzielnych jednostek organizacyjnych wyodrębniono w pięciu obszarach (por. rysunek 2):

- 1) zarządzanie (samodzielną jednostką, pracownikami, finansami, itp.);
- 2) organizowanie toku studiów (programy studiów, jakość kształcenia, itp.);
- 3) administrowanie sprawami studenckimi (urlopy, nagrody, itp.);
- 4) reprezentowanie jednostki na zewnątrz (marketing, relacje z interesariuszami uczelni, itp.);
- 5) orientacja w zagadnieniach dotyczących specyfiki szkolnictwa wyższego (zmianami do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, wytycznymi Procesu Bolońskiego, itp.).

<sup>14</sup> W. J. Maliszewski, Współbrzące kierowanie w szkole wyższej (edukacji) w perspektywie teorii kompetencji i koncepcji F. Scholtz von Thuna, w: (red.), K. Błaszczyk, M. Drzewowski, W. Maliszewski, Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 50.

**Rysunek 2. Modelowe ujęcie obszarów działań dyrektora samodzielnej jednostki organizacyjnej**

Źródło: opracowanie własne.

Planowane badania pozwolą na sformułowanie wniosków, dotyczących funkcjonowania kierowników samodzielnych jednostek organizacyjnych w turbulentnym otoczeniu oraz zestawu ich kluczowych kompetencji wspomagających realizację procesów zmian na uczelniach. Dodatkowo oczekuje się, że w wyniku przeprowadzonych badań będzie można znaleźć odpowiedź na pytania: jak często i jak skutecznie odgrywają oni role koordynatorów zmian oraz, jak radzą sobie z barierami funkcjonalnymi i systemowymi. Opis sygnalizowanych na rysunku 2 obszarów funkcjonowania pozwoli na zestawienie grup kompetencji dyrektorów na podstawie planowanych badań przeprowadzonych w różnych uczelniach.

## 5. Podsumowanie

Kompetencje reprezentowane przez średni szczebel zarządzania uczelniami są niezwykle istotne dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Osoby na tych stanowiskach muszą zmierzyć się z kierowaniem podstawową jednostką odpowiedzialną za kompleksowe kształcenie na kierunku (kierunkach) studiów oraz z ewoluującym charakterem zarządzanej organizacji (np. z powodu masowości studiowania). Zmiana dotyczy między innymi postaw studentów, oczekiwań otoczenia (biznes, organizacje rządowe), ale także pracowników administracyjnych i pracowników naukowo-dydaktycznych. Celem projektowanych badań jest opisanie obszarów funkcjonowania dziekanów, jako osób zarządzających organizacją, i sformułowanie zestawu kompetencji niezbędnych do realizowania funkcji zarządczych na tym stanowisku. Ocena sytuacji może stać się inspiracją do planowania zmian przez odpowiedzialne osoby.

## 6. Bibliografia

1. Błaszczyk K., Drzewowski M., Maliszewski W., *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
2. Jędrych E., Pietras A., Stankiewicz-Mróż A. (red.), *Roles of line managers in creating company's personnel policy*, Technical University of Lodz, Łódź 2009.
3. Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes 2009.
4. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
5. Nowaczyk G., Lisiecki P. (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.
6. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
7. Sijde van der P., Ridder A., Blaauw G., Diensberg Ch. (red.), *Teaching Entrepreneurship. Cases for Education and Training*, Physica-Verlag, Berlin-Heidelberg 2008.
8. Thierry D., Sauret C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
9. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
10. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
11. Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
12. *Zarządzanie Szkolnictwem Wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka*, Eurydice. Sieć informacji o edukacji w Europie, Warszawa 2009.

### Dokumenty prawne:

1. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Dz.U. 2005 Nr 164 poz. 1365, art. 111, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20051641365>, 6 stycznia 2010 r.
2. Statut Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, <http://www.sggw.pl/o-nas/statut-uczelni/>, 6 stycznia 2010 r.
3. Statut Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach obowiązujący od 27 marca 2008 roku, <http://www.ujk.edu.pl/site/939>, 6 stycznia 2010 r.
4. Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.



## **Od rywalizacji do kooperacji – innowacyjne podejście do rozwiązywania konfliktu interesów w sytuacjach gospodarczych**

### **1. Wprowadzenie**

Współczesną polską rzeczywistość gospodarczą cechuje duża zmienność i dynamika działań, mających na celu m.in. rozwój poszczególnych obszarów oraz zapewnienie warunków sprzyjających wzrostowi ekonomicznemu. Znaczna część prowadzonych aktywności ma służyć wyrównywaniu poziomu rozwoju regionów i dostosowaniu szeroko rozumianych norm czy infrastruktury do istniejących standardów unijnych, w związku z czym realizowanych jest wiele inwestycji, w tym również celu publicznego.

Zgodnie z ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym pojęcie celu publicznego oznacza cel dotyczący ogółu ludzi, im służący, przeznaczony dla wszystkich. Inwestycjami tzw. dobra wspólnego są m.in.: rozbudowa dróg, mostów, lotnisk, obiektów sportowych, kopalni czy infrastruktury przesyłowej (sieci wodociągowo-kanalizacyjnych, linii energetycznych, gazociągów), itp. Należy dodać, że w większości przypadków realizacja wspomnianych przedsięwzięć jest możliwa jedynie pod warunkiem udostępnienia przez indywidualnych właścicieli swoich nieruchomości do użytku wspólnego. Spełnienie tego warunku bywa bardzo trudne. Wprawdzie społeczność deklaruje, że powstawanie wspólnie użytkowanych dóbr jest niezbędne z punktu widzenia poprawy bezpieczeństwa, ekonomii czy jakości życia całej grupy, jednak praktyczne działania uniemożliwia wiele ograniczeń ekonomiczno-organizacyjnych, a także psychologicznych. Wśród tych ostatnich odnotowuje się przede wszystkim stereotypy i uprzedzenia ludzi dotyczące strzegania własności, zazwyczaj wynikające z wcześniejszych złych doświadczeń związanych z inwestycjami. Owym negatywnym przekonaniom i nastawieniom towarzyszy nieufność, niechęć do działania na rzecz innych, silna orientacja indywidualistyczna czy rywalizacyjna.

Nierzadkim i trudnym problemem psychologicznym, z którym borykają się przedsiębiorstwa, są konflikty towarzyszące sytuacji uzgadniania z właścicielami warunków udostępnienia ich nieruchomości dla potrzeb realizacji danej inwestycji. Warto wspomnieć, że brak ich rozwiązania może skutecznie blokować



jakiegokolwiek działania przedsiębiorcy, a rozwiązywanie sporów w drodze postępowania administracyjnego trwa nawet kilka lat. Każda z tych sytuacji wydaje się być „patowa”, co więcej, generująca duże koszty ekonomiczno-psychologiczne. Nieefektywne radzenie sobie z konfliktami jest zazwyczaj spowodowane brakiem analizy uwarunkowań, właściwej diagnozy sporu oraz zastosowania adekwatnych strategii ich rozwiązywania<sup>1</sup>. Rezultaty badań nad konfliktami towarzyszącymi realizacji inwestycji celu publicznego wskazują, że dominującą formą sporów (81% sytuacji,  $n = 760$ ) są konflikty interesów, konflikty wartości (14% przypadków), natomiast najrzadziej występują konflikty poznawcze (5%)<sup>2</sup>. Ujawnionym typom sporów, szczególnie konfliktom interesów, towarzyszy niska efektywność ich rozwiązywania, przejawiająca się w unikaniu drugiej strony, prowadzenia z nią rozmów, stawianiu „zaporowych” warunków współpracy, wzajemnej wrogości, niechęci do poszukiwania porozumienia czy wręcz zrywaniu kontaktów. Problem ten może w wielu przypadkach zagrażać realizacji istotnych zadań gospodarczych, dlatego skłania do refleksji nad uwarunkowaniami konfliktów i jednocześnie prac badawczych, które pozwoliłyby zoptymalizować sposoby ich rozwiązywania przez przedsiębiorców.

## 2. Inwestycje celu publicznego – sytuacja konfliktu interesów

### 2.1. Czynniki utrudniające rozwiązywanie sporów

Statystyki dotyczące efektywności rozwiązywania sporów zaistniałych w warunkach prowadzenia inwestycji celu publicznego pokazują, że przedsiębiorcom jedynie w 4% do 10% sytuacji udawało się przy pierwszej próbie kontaktu przekonać właścicieli do udostępnienia swoich własności. Przyczyn tak niskiej efektywności może być wiele.

Jedną z nich jest brak lub złe rozpoznanie sytuacji konfliktowej, jej źródeł, przedmiotu sporu. Zastosowanie właściwej strategii postępowania wymaga dobrego zdiagnozowania, czy spór ma charakter konfliktu wartości (np. o pielęgnowanie wartości sentymentalnych, tradycji dziedziczenia „ojcowizny”), interesów (o pieniądze, korzyści materialne), czy może jest sporem poznawczym – dotyczącym

<sup>1</sup> M. Deutsch, P. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005; A. Fornalczyk, S. Cisek, *Psychologiczne wyznaczniki zarządzania konfliktem jako istotnej kompetencji organizacyjnej – raport z badań*, w: S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008; A. Fornalczyk, *Wpływ percepcji przyczyn konfliktów organizacyjnych na sposoby ich rozwiązywania – raport z badań*, w: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WSKiZ, Poznań 2009.

<sup>2</sup> A. Fornalczyk, *Wpływ percepcji...*, *op. cit.*

procedur, sposobów rozwiązania problemu (np. form zapisów w umowie o ustanowienie służebności, trybu podejmowania decyzji, itp.).

Kolejnym powodem nieefektywnego radzenia sobie z konfliktami jest często brak wiedzy o partnerze interakcji, jego potrzebach, sposobie postrzegania sytuacji, zachowaniach<sup>3</sup>. Realizujący inwestycje przedsiębiorcy bardzo rzadko przygotowują się do podejmowania kontaktów z właścicielami nieruchomości, nie stosują działań mających na celu wcześniejsze poznanie przyszłego partnera interakcji, zaprezentowanie siebie i zbudowanie dobrego kontaktu. Często przyjmują postawę dominującą, ograniczając się do pisemnego lub telefonicznego powiadomienia o inwestycji, czym wzbudzają negatywne emocje drugiej strony, jej niechęć do prowadzenia jakichkolwiek rozmów.

W specyfikę sytuacji konfliktu interesów niemal wpisane są trudności z ich rozwiązywaniem. Spory o interes występują wówczas, gdy ludzie dostrzegają rozbieżności w swoich celach, dążeniach oraz analizują sytuację na wymiarze „zysk–strata”. Dotyczą przede wszystkim finansów, pozycji w hierarchii społecznej i wszelkich profitów oczekiwanych przez właścicieli w zamian za sprzedaż, dzierżawę, ustanowienie służebności czy inną formę przekazania ich własności do wspólnego zagospodarowania. U podstaw takich oczekiwań może leżeć nie tyle rzeczywista sprzeczność interesów, ile tendencyjność poznawcza zaangażowanych w konflikt<sup>4</sup>. Tendencyjność ta wyraża się m.in. w uproszczeniach sytuacji konfliktowej, ignorowaniu informacji niezgodnych z własnym sądem, pomijaniu istotnych danych pozwalających na rozwiązanie sporu, błędnym spostrzeganiu relacji przyczynowo-skutkowych. Przejawem tendencyjności jest również spostrzeganie różnic stanowisk jako istotnie większych niż w rzeczywistości, a stron jako wrogich sobie podmiotów odnoszących korzyści kosztem innych.

Prezentowany sposób spostrzegania sytuacji uruchamia w ludziach troskę o własny interes i prowadzi do podejmowania konfrontacyjnych strategii ich rozwiązywania, co pokazuje wiele wyników badań<sup>5</sup>. Konfrontacja jest rozwiązaniem wykorzystującym krytykę, wywieranie nacisku, zmylenie drugiej strony, blokowanie, szantaż, koncentrację tylko i wyłącznie na swoich potrzebach i interesach. Zachowania te nie sprzyjają budowaniu pozytywnych relacji, gdyż najczęściej pro-

<sup>3</sup> M. Deutsch, P. Coleman, *Rozwiązywanie...*, *op. cit.*

<sup>4</sup> L. Thompson, J. Nadler, *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów. Jak ją pokonywać*, w: M. Deutsch, P. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

<sup>5</sup> Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990; R. L. Pinkley, *Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict*, „*Journal of Applied Psychology*”, 1990, 75, No. 2, s. 117–126; K. Ohbuchi, M. Suzuki, *Three dimensions of conflict issues and their effect on resolution strategies in organisational settings*, „*The International Journal of Conflict Management*”, 2003, s. 14, 61–73; M. Deutsch, P. Coleman, *Rozwiązywanie...*, *op. cit.*; A. Fornalczyk, S. Cisek, *Psychologiczne...*, *op. cit.*

wadzą do dochodzenia swoich praw na drodze administracyjnej, w tym sądowej, odwoływania się do instytucji arbitra, itp.<sup>6</sup> Rezultaty badawcze wielu autorów potwierdzają, że postrzeganie sytuacji jako sporu interesów nie sprzyja uruchamianiu strategii nastawionych na współpracę czy rezygnację. Czasami zdarzają się próby unikania rozwiązywania konfliktów, jednak najczęściej spotykane są zachowania konfrontacyjne<sup>7</sup>. Niewłaściwie rozwiązywane konflikty interesów mogą prowadzić do zablokowania lub opóźnienia realizacji inwestycji, wzrostu jej kosztów czy zagrożeń, jak: brak komunikacji, ochrony terytorium, bezpieczeństwa dostaw kluczowych dla społeczeństwa mediów, itp.

Skuteczne radzenie sobie w sytuacjach sporów o interesy wymaga znacznych umiejętności społecznych, wiedzy sytuacyjnej i proceduralnej, dotyczącej technik zarządzania konfliktami interpersonalnymi czy grupowymi. Niewystarczające wciąż w tym zakresie kompetencje przedsiębiorców mogą znacznie utrudniać efektywne szukanie porozumienia. Egzemplifikacją nieadekwatnego sposobu rozwiązywania sytuacji konfliktowych jest stosowanie przez instytucje tzw. strategii formalno-konfrontacyjnej, opierającej się na dominacji oraz bardzo formalnej komunikacji, sprowadzającej się do informowania, nie zaś wymiany czy uzgadniania. Niestety, jej stosowanie generuje więcej kosztów niż korzyści (por. prezentowane dalej wnioski badawcze). Jak już sygnalizowano, warto podjąć próbę wypracowania bardziej innowacyjnych i zarazem kooperacyjnych sposobów radzenia sobie z konfliktami interesów, uwzględniających istniejące uwarunkowania sytuacyjne i dyspozycyjne stron sporu. Propozycją takich działań są prace badawcze autorki niniejszego artykułu nad sformułowaniem i weryfikacją empiryczną strategii innowacyjno-integratywnej.

## 2.2. Innowacyjno-integratywne podejście do rozwiązywania konfliktów interesów

Badacze są zgodni co do stanowiska, że subiektywna interpretacja sytuacji konfliktowych wpływa na aktywizację różnorodnych motywów oraz wybór metod ich rozwiązywania. Jednostki najczęściej wybierają unikanie – gdy strony konfliktu nie troszczą się o dobre relacje z innymi, efekty pracy oraz zaspokojenie jakiegoś interesu; współpracę w przypadku konfliktów poznawczych, konfrontację zaś

<sup>6</sup> D. W. Johnson, R. T. Johnson, *Cooperation and competition: Theory and research*, Edina, MN: Interaction, 1989; R. J. Sternberg, D. M. Dobson, *Resolving interpersonal conflicts: an analysis of stylistic consistency*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1987, 52, s. 794–812.

<sup>7</sup> J. P. Codol, *On the so-called „Superior Conformity of the self” behavior: twenty experimental investigations*, „European Journal of Social Psychology”, 1976, 5; J. Grzelak, *Problemy współzależności społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1989; K. Ohbuchi, M. Suzuki, *Three dimensions...*, *op. cit.*; M. Deutsch, P. Coleman, *Rozwiązywanie...*, *op. cit.*

w sytuacji konfliktu interesów bądź wartości<sup>8</sup>. W przypadku konfliktu interesów, który jest silnie związany z zachowaniami konfrontacyjnymi, wzbudzenie kooperacji (zachowań integratywnych) wymaga zmiany percepcji sytuacji jako sporu poznawczego, a nie interesów. W praktyce oznacza to konieczność zmiany nastawienia typu „zyskuję–tracę” na orientację zadaniową – wypracowanie wspólnego rozwiązania. Zastosowanie strategii innowacyjno-integratywnej może zwiększać szanse na wzbudzenie motywacji zorientowanej na twórcze rozwiązywanie problemu (w przeciwieństwie do jego rozstrzygnięcia) i tym samym zmniejszać prawdopodobieństwo pojawiania się walki czy prób dominacji.

Strategia integratywna, opierając się na współpracy, wykorzystuje metody perswazji oraz redukcji kosztów wszystkich stron zaangażowanych w spór, tj. negocjacje oraz mediacje<sup>9</sup>. Innowacyjne w niej podejście oznacza zaplanowane, zindywidualizowane i przede wszystkim procesowe rozwiązywanie sporów o interesy przejawiające się w:

- kilkuetapowym, wystandaryzowanym działaniu, wykorzystującym wiedzę psychologiczną oraz metodologię zarządzania konfliktami (od zdefiniowania źródeł konfliktu i jego natury, poprzez zebranie informacji, ich analizę, poznanie drugiej strony, zbudowania z nią relacji, przygotowania się do rozmów, doboru specjalistów odpowiedzialnych za negocjacje, ich przeszkolenie, wypracowanie rozwiązania do realizacji postanowień),
- prowadzeniu zindywidualizowanych rozmów, uwzględniających specyfikę sytuacji, stanowisko oraz potrzeby właściciela nieruchomości, który jest traktowany podmiotowo, symetrycznie i współuczestniczy w procesie wypracowywania rozwiązania,
- twórczym i elastycznym reagowaniu na zachowania drugiej strony, na bieżąco uwzględniającym zmieniające się warunki prowadzenia negocjacji,
- wykorzystywaniu metod bezpośredniego kontaktu wspomaganym indywidualną korespondencją,
- poprzedzaniu rozmów z drugą stroną działaniami informacyjnymi (m.in. spotkania, komunikaty w mediach, ulotki, plakaty itp.), mającymi na celu zaprezentowanie się przedsiębiorcy, przekazanie informacji o inwestycji, poczynienie ewentualnych uzgodnień na etapie jej planowania,
- koncentracji na zadaniu – wypracowanie warunków porozumienia poprzez odniesienie się do wspólnych z właścicielem celów, ustalenie planu działania obu stron i jego realizacji.

<sup>8</sup> J. D. Howard, P. Blumstein, P. Schwartz, Sex, power, and influence tactics in intimate relationships, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1986, 51, s. 102–109; R. J. Sternberg, D. M. Dobson, Resolving..., *op. cit.*; K. Ohbuchi, M. Suzuki, Three dimensions..., *op. cit.*

<sup>9</sup> K. Ohbuchi, M. Suzuki, Three dimensions..., *op. cit.*

### 2.3. Konfrontacyjne vs innowacyjne metody rozwiązywania konfliktu interesów – wnioski z badań

Celem prowadzonych przez autorkę badań było udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy istnieje związek, i jaki, między efektywnością uzyskiwania porozumienia w sytuacji konfliktu interesów a różnymi strategiami jego osiągnięcia.

Wykorzystując procedurę quasi-eksperymentalną analizowano zachowania właścicieli nieruchomości i oceniano poziom efektywności rozwiązywania konfliktów interesów zaistniałych w naturalnej sytuacji realizacji inwestycji celu publicznego. Pomiaru efektywności dokonywano w warunkach stosowania dwóch różnych strategii rozwiązywania konfliktów: formalno-konfrontacyjnej oraz innowacyjno-integratywnej. Wskaźnikiem poziomu efektywności rozwiązania sporu było uzyskanie od indywidualnego właściciela nieruchomości zgody na jej udostępnienie w związku z planowaną inwestycją. Badania prowadzono w latach 2008–2009 przy okazji współpracy z dużym przedsiębiorstwem odpowiedzialnym za budowę strategicznych dla kraju infrastruktur liniowych. W badaniach uczestniczyło 400 dorosłych osób – kobiet i mężczyzn, będących właścicielami nieruchomości objętych inwestycją, zamieszkałych na terenie Polski.

Chcąc uzyskać zgodę badanych właścicieli na realizację inwestycji na ich terenie, zastosowano dwa tryby postępowania, każdy z nich w odrębnej grupie:

- 1) grupa I – formalno-konfrontacyjny, czyli próbę uzyskania zgody na inwestycję poprzez zastosowanie trybu administracyjnego (pisemnego poinformowania właścicieli o wszczęciu postępowania dotyczącego realizacji inwestycji) bez bezpośredniego kontaktu z drugą stroną, prowadzenia z nią jakichkolwiek uzgodnień;
- 2) grupa II – innowacyjno-integracyjny, w którym przedsiębiorca próbował przekonać właścicieli do udostępnienia swoich nieruchomości w toku zorientowanego na współpracę, zaplanowanego procesu, m.in. uwzględniającego etap budowania relacji między stronami, działań informacyjnych, twórczego przygotowania i prowadzenia spotkań negocjacyjnych.

Wyniki badań (por. tabela 1) ujawniły zgodne z przewidywaniami różnice. W przypadku zastosowania strategii formalno-konfrontacyjnej, dość powszechnie stosowanej w codziennym życiu przez wiele instytucji, jedynie 10% badanych zareagowało pozytywnie, wyrażając zgodę na udostępnienie swoich dóbr do użytku wspólnego.

Istnieje podejrzenie, że znaczna część z nich, mając niski poziom wiedzy prawnej, wyraziła zgodę z obawy przed negatywnymi konsekwencjami wystosowania formalnego sprzeciwu czy uchylania się od decyzji. Należy podkreślić, że 89% badanych nie wyraziło zgody na udostępnienie swojego terenu, a analiza

jakościowa zarejestrowanych zachowań ujawniła ich wyraźną nieufność, przyjmowanie postawy obronnej, negatywne nastawienie wyrażane bezpośrednią krytyką, pisemnymi protestami czy zgłaszanymi zastrzeżeniami. Zaobserwowano także tendencję do obwiniania przedsiębiorcy za wcześniejsze negatywne doświadczenia z jakimikolwiek inwestycjami. Część z badanych sygnalizowała zamiar wystąpienia na drogę sądową w celu obrony swoich praw.

**Tabela 1. Efektywność stosowania wybranych strategii rozwiązywania konfliktów interesów**

Strategia postępowania	Osiągnięcie porozumienia	Brak porozumienia	N
Formalno-konfrontacyjna	21 (10,50%)	179 (89,50%)	200
Innowacyjno-integratywna	151 (75,5%)	49 (24,5%)	200

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie innowacyjno-integratywnego sposobu rozwiązania konfliktów interesu przyniosło dobre rezultaty, w 75% przypadków (por. tabela 1) osiągnięto satysfakcjonujące porozumienie. Co więcej, rozważane podejście spowodowało przychylność i otwartość rozmówców na problemy i warunki konieczne do realizacji inwestycji, ich gotowość dzielenia się informacjami, nastawienie na wspólne poszukiwanie rozwiązań oraz czytelne wyrażanie własnych potrzeb. Osoby badane sygnalizowały zadowolenie z prowadzonych rozmów, poczucie wpływu i współkreowania rozwiązań, a także poczucie współodpowiedzialności za zrealizowanie planowanej inwestycji. Wykorzystanie tej strategii pozwoliło na pozytywne postrzeganie przedsiębiorcy, co nie pozostaje bez znaczenia dla efektywności jego przyszłej aktywności rynkowej.

### 3. Podsumowanie

Wychodząc z założenia, że konflikty interesów są zjawiskiem naturalnie wpisanym w sytuację inwestycji tzw. dobra wspólnego, a ich niewłaściwe rozwiązanie może znacznie utrudnić czy uniemożliwić ich realizację, konieczne jest zwrócenie uwagi na adekwatne sposoby postępowania. Aby unikać wysokich kosztów zaistniałych sporów, należy zanalizować zaistniałe uwarunkowania i zaplanować działania w każdej sytuacji poszukiwania porozumienia z właścicielem nieruchomości objętej inwestycją. Sprawne rozwiązanie konfliktu wymaga od przedsiębiorców rzetelnej diagnozy jego źródeł, czynników zagrażających, poznania i przewidywania zachowań drugiej strony, posiadania własnych kompetencji społecznych oraz doboru odpowiedniej strategii.



Skupiono się tu na ukazaniu trudności będących efektem rywalizacyjnych zachowań, wynikających z konfrontacyjnego podejścia stron w sporze interesów oraz na przybliżeniu zagadnienia wykorzystywania w trudnych sytuacjach konfliktowych strategii innowacyjno-integratywnej. Owa zorientowana na współpracę strategia wymaga procesowego podejścia i kompleksowego działania wzbudzającego w stronach motywację do rozwiązywania problemu, nie zaś, jak przy strategii formalno-konfrontacyjnej, do sztywnej obrony swojego stanowiska. Cechą szczególną tej metodologii rozwiązywania sporów jest zaprojektowane, kilkietapowe prowadzenie rozmów negocjacyjnych z drugą stroną, wykorzystujące wiedzę i narzędzia psychologiczne. Każdy z partnerów negocjacyjnych jest traktowany indywidualnie, dzięki czemu możliwe jest poznanie sytuacji, jego potrzeb, preferencji i elastyczne prowadzenie rozmów skutkujących szybszym wypracowaniem porozumienia.

W świetle przedstawionych wyników badań zastosowanie strategii innowacyjno-integratywnej może przynosić znaczne korzyści, m.in.: osłabienie negatywnych postaw wobec inwestycji, zmianę sposobu ich postrzegania, większą przychylność i gotowość do współpracy, a w konsekwencji sprawniejsze uzyskanie porozumienia, przekładające się na niższe koszty wypracowywania „wspólnego dobra”. Prace nad metodologią efektywnego rozwiązywania konfliktów interesów, towarzyszących wielu sytuacjom gospodarczym, mają charakter eksperymentowania badawczego i wymagają dalszych prób. Niemniej jednak ukazywanie nawet roboczych rezultatów można traktować jako wzbogacenie warsztatu specjalistów zmagających się z konfliktami interesów w swojej codziennej praktyce zawodowej.

#### 4. Bibliografia

1. Codol J. P., On the so-called „Superior Conformity of the self” behavior: twenty experimental investigations, „European Journal of Social Psychology”, 1976, 5.
2. Deutsch M., Coleman P., Rozwiązywanie konfliktów, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
3. Fornalczyk A., Cisek S., Psychologiczne wyznaczniki zarządzania konfliktem jako istotnej kompetencji organizacyjnej – raport z badań, w: S. Witkowski, T. Listwan (red.), Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, Difin, Warszawa 2008.
4. Fornalczyk A., Wpływ percepcji przyczyn konfliktów organizacyjnych na sposoby ich rozwiązywania – raport z badań, w: S. Banaszak, K. Doktor (red.), Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo WSKiZ, Poznań 2009.
5. Grzelak J., Problemy współzależności społecznej, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1989.

6. Howard J. D., Blumenstein P., Schwartz P., Sex, power, and influence tactics in intimate relationships, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1986, 51.
7. Johnson D. W., Johnson R. T., Cooperation and competition: Theory and research, Edina, MN: Interaction, 1989.
8. Ohbuchi K., Hayashi Y., Suzuki M., Constructive conflict management in organization: resolution strategies, goal achievement and psychological changes after conflicts, „Tohoku Psychologica Folia”, 2000, 59.
9. Ohbuchi K., Suzuki M., Three dimensions of conflict issues and their effect on resolution strategies in organisational settings, „The International Journal of Conflict Management”, 2003, 14.
10. Pinkley R. L., Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict, „Journal of Applied Psychology”, 1990, 75, No. 2.
11. Rummel-Syska Z., Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990.
12. Sternberg R. J., Dobson D. M., Resolving interpersonal conflicts: an analysis of stylistic consistency, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1987, 52.
13. Ustawa z dnia 27 marca 2003 r., o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dziennik Ustaw Nr 80, poz. 717 ze zm.
14. Thompson L., Nadler J., Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów. Jak ją pokonywać, w: M. Deutsch, Coleman P. (red.), Rozwiązywanie konfliktów, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.



## **Wpływ kryzysu gospodarczego na pozycje strategiczne przedsiębiorstw z sektora obsługi rolnictwa**

### **1. Wprowadzenie**

Gospodarka zarówno krajowa, jak i światowa latem 2008 roku znajdowała się w rozkwicie. Lipiec 2008 roku obfitował w doniesienia o kolejnych planowanych inwestycjach, które się miały przełożyć na przyrost PKB zarówno w Polsce, jak i wielu innych krajach, a rosnące stopy procentowe przy stabilnej sytuacji polityczno-ekonomicznej dodatkowo umacniały polską walutę (PLN).

Kryzys rynków finansowych pierwszą odslonę miał w sierpniu 2007 roku. Jednak początek października 2007 roku przyniósł uspokojenie, powrót PLN do trendu aprecjacyjnego, a opinie europejskich ekonomistów i polityków przekonywały opinię publiczną, że kryzys jest problemem amerykańskim, że kondycja europejskich instytucji ekonomicznych jest murem nie do przebiccia dla amerykańskiego kryzysu rynków finansowych.

Rzeczywistość przerosła nawet najbardziej niepoprawnych pesymistów. Ogłoszony we wrześniu 2008 roku upadek Banku Lehman Brothers poruszył lawinę. Pierwszą reakcją świata polityki i finansów były próby uspokojenia opinii publicznej oraz poprawa płynności sektora finansowego na całym świecie. Panika była na tyle duża, że wszelkie wysiłki dawały jedynie krótkie chwile wytchnienia w pogłębiającym się chaosie rynków finansowych. Rynek przestał zwracać uwagę na pozytywne informacje, a wysiłki rządów, służące uspokojeniu sytuacji, były interpretowane jako oznaka słabości i pogłębiały kryzys. Sukcesywne zamrażanie kanałów kredytowych spowodowało przelanie się kryzysu rynków finansowych do sfery realnej gospodarki. Spada PKB, inflacja, konsumpcja, tanieją wszelkie surowce.

Dynamiczne zewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa, które ulega przemianom, wytwarza swego rodzaju obszary niepewności, powodujące konieczność poznawania tych procesów, aby zredukować do minimum ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji w nowych warunkach<sup>1</sup>. Jednakże wzajemne, zachowujące spójność

---

<sup>1</sup> R. Matysik, Wiedza o otoczeniu konkurencyjnym jako czynnik stymulujący działalność przedsiębiorstwa. „Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych BTN”, Bydgoszcz 2005, seria B, Nr 58, s. 361.

organizacyjną dopasowanie zasadniczych elementów zasobu organizacyjnego, tj. strategii, struktury organizacyjnej i procedury realizacji zadań, w sposób istotny korzystnie wpływają na sytuację finansową i efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie<sup>2</sup>. Natomiast zbudowanie właściwej strategii w określonym segmencie rynku oraz w określonych warunkach otoczenia związane jest z koniecznością podjęcia działań związanych z przeprowadzeniem analizy strategicznej, w celu określenia pozycji strategicznej danego przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Skutkiem oceny pozycji strategicznej jest zakwalifikowanie przedsiębiorstwa do którejś z następujących kategorii: rozwojowych, nierozwojowych lub o zróżnicowanych możliwościach rozwojowych<sup>4</sup>.

Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa (gdzie jesteśmy?) jest ukształtowana historycznie. Natomiast perspektywa strategiczna (dokąd zmierzamy?) oznacza możliwe do ukształtowania stosunki między potencjałem przedsiębiorstwa a potencjałem otoczenia w przyszłości, biorąc za punkt wyjścia aktualną pozycję strategiczną i założenia stratega co do przyszłego potencjału otoczenia<sup>5</sup>.

Celem badawczym niniejszego artykułu jest określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, w ujęciu dynamicznym, pozwalającym na zilustrowanie zmian pozycji badanych przedsiębiorstw w czasie, oraz próba wyłonienia zmiennych, które głównie decydują o zmianie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w dobie kryzysu. Badane przedsiębiorstwa, zróżnicowane pod względem właścicielskim, funkcjonują na terenie Polski w sektorze obsługi rolnictwa, a ich główną działalnością jest handel zbożami, rzepakiem i obsługa rolnictwa w środki do produkcji rolnej (materiał siewny, nawozy mineralne, środki ochrony roślin, pasze itp.).

## **2. Materiał i metody**

Materiał badawczy wykorzystany w niniejszej pracy pochodzi z analizy ankiet uzyskanych z 6 firm prowadzących działalność: w sektorze obsługi rolnictwa, o zasięgu ponadregionalnym, tj. na terenie co najmniej trzech województw, w formie spółek prawa handlowego, których obroty przekraczają 10 mln euro. Ze względu

---

<sup>2</sup> S. Bagiński, Organizacja przedsiębiorstwa rolniczego istotnym czynnikiem warunkującym efektywność jego gospodarowania. „Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych BTN”, Bydgoszcz 2004, seria B, Nr 54, s. 38.

<sup>3</sup> B. Gołębiowski, Pozycja strategiczna firm prowadzących działalność na obszarach wiejskich regionu szczecińskiego. „Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych BTN”, Bydgoszcz 2004, seria B, Nr 54, s. 150.

<sup>4</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004, s. 78.

<sup>5</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witzczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004, s. 58.

na własność kapitału założycielskiego utworzono i poddano analizie dwie grupy badawcze. Pierwszą grupę, oznaczoną jako KrP, stanowią trzy przedsiębiorstwa, których właścicielami w 100% są inwestorzy krajowi (określaną tu jako krajowe przedsiębiorstwa). Drugą grupę, oznaczoną jako ZaP, stanowią również trzy przedsiębiorstwa, których kapitał założycielski w 100% został pokryty przez inwestorów zagranicznych (określaną tu jako zagraniczne przedsiębiorstwa). Ankietowanymi były osoby pełniące funkcje kierownicze w analizowanych przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzono w lutym 2008 roku, w lutym 2009 roku oraz w grudniu 2009 roku.

Analizy danych źródłowych dokonano pod kątem oceny pozycji strategicznej firm, opierając się na metodzie integrującej analizę otoczenia i organizacji, tj. metodzie SPACE, przedstawionej szczegółowo przez R. Krupskiego<sup>6</sup>.

### 3. Wyniki badań

Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że w 2008 roku wyjściowa pozycja strategiczna zarówno krajowych, jak i zagranicznych przedsiębiorstw prowadzących działalność w sektorze obsługi rolnictwa wynikała głównie z mocnej pozycji w wymiarach siły finansowej przedsiębiorstw (por. tabela 1) i siły sektora (por. tabela 2) oraz średniej pozycji w wymiarach przewagi konkurencyjnej (por. tabela 3) i stabilności otoczenia (por. tabela 4). Natomiast niekorzystne wyjściowe pozycje strategiczne uzyskane na początku 2009 roku w stosunku do 2008 roku wynikają głównie z utraty mocnych pozycji na rzecz słabych w wymiarach siły finansowej przedsiębiorstw i siły sektora oraz utrzymania średnich pozycji w wymiarach przewagi konkurencyjnej i stabilności otoczenia.

Główny wpływ w 2008 roku na moce finansowe w analizowanym sektorze miały trzy mierniki: płynność finansowa, zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i przepływ gotówki. Należy jednak podkreślić, że w czterech przedsiębiorstwach efekt dźwigni również określono jako jeden z mierników o decydującym wpływie na moc siły finansowej. Jednak w dobie kryzysu te cztery przedsiębiorstwa, które efekt dźwigni oznaczyły jako miernik o potencjalnie dużej czy też bardzo dużej sile oddziaływania, znalazły się w dużo gorszej sytuacji niż pozostałe dwa badane przedsiębiorstwa (KrP1 i ZaP2). Można zatem wnioskować, że wykorzystanie możliwości zwiększenia aktywów, bez potrzeby angażowania własnych środków finansowych, może stanowić zgubny proces w niestabilnym otoczeniu ekonomicznym.

<sup>6</sup> R. Krupski, Metody planowania strategicznego, w: Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 192–199.

**Tabela 1. Wpływ określonych zmiennych na siłę finansową badanych przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	KrP1			KrP2			KrP3			ZaP1			ZaP2			ZaP3		
	2008	2009		2008	2009		2008	2009		2008	2009		2008	2009		2008	2009	
		I	II		I	II		I	II		I	II		I	II		I	II
Zwrot inwestycji	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	3	2	2	4	1	2	
Efekt dźwigni	2	2	2	4	1	1	5	2	5	1	1	2	1	2	6	1	1	
Płynność finansowa	5	4	4	6	3	3	6	2	5	3	3	5	5	5	6	2	3	
Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy	5	4	4	5	2	2	5	2	5	2	3	5	5	5	6	2	3	
Przepływ gotówki	5	5	5	5	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	5	2	3	
Łatwość zmiany rynku	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	
Ryzyko w biznesie	4	3	4	4	1	2	4	1	3	1	2	3	2	3	3	1	2	
Wartość przeciętna	3,7	3,3	3,4	4,0	1,9	2,0	4,3	1,9	4,1	2,0	2,4	3,6	3,1	3,4	4,7	1,4	2,4	

Źródło: opracowanie własne.

Mocna pozycja analizowanych przedsiębiorstw na początku 2008 roku, w odniesieniu do siły sektora, wynikała głównie z czterech mierników, którymi były: potencjał wzrostu, potencjał zysku, stabilność finansowa i produktywność. Zdaniem respondentów reprezentujących badane grupy, potencjał zdolności sprzedażowych i zdolności zarządczych mógłby być wykorzystany w większym stopniu, powinien pojawić się napływ kapitału do badanego sektora między innymi w wyniku dodatkowych inwestycji w funkcjonujących przedsiębiorstwach, zadłużanie się w sposób racjonalny eliminuje zagrożenie ryzykiem finansowym, a wysoka produktywność zwiększa wyniki produkcyjne i zysk.

Mocna pozycja analizowanych przedsiębiorstw w 2008 roku w odniesieniu do siły sektora nie została zniweczona przez wymiar wewnętrzny jakim jest przewaga konkurencyjna. Główne słabości występujące w wymiarze przewagi konkurencyjnej różnią się w odniesieniu do badanych grup przedsiębiorstw, pomimo faktu, że wartości przeciętne badanych mierników w tym wymiarze są zbliżone. Z analizy krajowych przedsiębiorstw w odniesieniu do ich pozycji konkurencyjnej w 2008 roku wynika, że główne słabości to technologiczne *know-how* oraz system powiązań z partnerami. Natomiast w odniesieniu do zagranicznych przedsiębiorstw główne mierniki słabości to lojalność dostawców, nabywców oraz wykorzystanie zdolności potencjału.

Wpływ poszczególnych mierników wymiaru pozycji konkurencyjnej na początku 2009 roku został nieznacznie osłabiony, ale nadal można mówić o średniej pozycji badanych przedsiębiorstw w tym wymiarze. Jednak do wyżej wymienionych słabości respondenci z przedsiębiorstw krajowych dołączyli zmienną, jaką jest słabe wykorzystanie zdolności potencjału, a z przedsiębiorstw zagranicznych zmienną określoną jako system powiązań z partnerami.

**Tabela 2. Wpływ określonych zmiennych na siłę sektora, w którym działają badane przedsiębiorstwa**

Wyszczególnienie	KrP1			KrP2			KrP3			ZaP1			ZaP2			ZaP3			
	2008	2009		2008	2009		2008	2009	2008	2009	2008	2009		2008	2009		2008	2009	
		I	II		I	II						I	II		I	II		I	II
Potencjał wzrostu	6	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	6	2	3		
Potencjał zysku	6	4	4	5	3	3	5	3	5	3	3	4	3	3	6	2	3		
Stabilność finansowa	5	5	5	5	3	5	5	2	6	4	4	4	4	4	5	2	3		
Wykorzystanie zasobów	4	2	3	5	2	4	4	2	4	2	3	5	1	4	5	1	3		
Intensywność wzrostu kapitału	4	2	2	4	1	3	3	1	4	2	2	4	2	3	5	1	3		
Łatwość wejścia na rynek	4	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4		
Produktywność	5	2	3	5	2	3	5	1	6	2	3	4	3	4	5	1	3		
Wykorzystanie potencjału	4	2	3	3	2	3	4	1	4	2	3	5	2	3	5	1	4		
Wartość przeciętna	4,8	3,0	3,4	4,5	2,5	3,5	4,4	2,1	4,9	2,8	3,1	4,3	2,8	3,5	5,1	1,8	3,3		

Źródło: opracowanie własne.

Mocna pozycja analizowanych przedsiębiorstw w 2008 roku, w odniesieniu do siły finansowej przedsiębiorstw, nie została zniweczona przez wymiar zewnętrzny jakim jest stabilność otoczenia. Pozycja strategiczna prawie wszystkich badanych przedsiębiorstw w tym wymiarze jest pozycją średnią zarówno w 2008 roku, jak i w dwóch okresach badań z 2009 roku. Świadczy to o tym, że większość zarządzających badanymi spółkami w sposób właściwy dostosowuje się do zmienności otoczenia kształtującego sektor obsługi rolnictwa.

Przeprowadzone wyliczenia intensywności zmiennych poszczególnych wymiarów pozwoliły na ujawnienie wyjściowych pozycji strategicznych na początku lat 2008 i 2009, oraz na koniec 2009 roku, a tym samym na ujawnienie rodzaju stosowanych strategii (por. rysunek 1).

**Tabela 3. Wpływ określonych zmiennych na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	KrP1			KrP2			KrP3		ZaP1			ZaP2			ZaP3		
	2008	2009		2008	2009		2008	2009	2008	2009		2008	2009		2008	2009	
		I	II		I	II				I	II		I	II			
Udział w rynku	-1	-2	-2	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-4	-3
Jakość produktów i usług	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2	-2	-3	-3	-3	-2	-2	-2
Lojalność dostawców	-2	-3	-3	-4	-5	-4	-4	-6	-4	-4	-3	-3	-5	-3	-5	-5	-4
Lojalność nabywców	-1	-2	-3	-4	-5	-4	-5	-5	-6	-6	-4	-5	-5	-4	-4	-5	-4
Wykorzystanie zdolności potencjału	-3	-5	-4	-3	-5	-3	-2	-5	-5	-6	-4	-4	-6	-4	-2	-6	-4
Technologiczne know-how	-6	-6	-6	-5	-5	-4	-4	-4	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Rozpoznawalność marki	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-2	-4	-3
System powiązań z partnerami	-4	-3	-3	-4	-5	-3	-5	-5	-2	-5	-3	-4	-5	-4	-3	-5	-4
Wartość przeciętna	-2,9	-3,4	-3,4	-3,6	-4,3	-3,4	-3,6	-4,3	-3,1	-3,6	-2,8	-3,3	-3,9	-3,1	-2,8	-4,1	-3,3

Źródło: opracowanie własne.

W 2008 roku wszystkie badane przedsiębiorstwa ujawniły, że były mocne finansowo w warunkach konkretnie określonej turbulencji otoczenia i jednocześnie miały średnią pozycję konkurencyjną w swoim sektorze. Właściwą dla wszystkich badanych przedsiębiorstw była wówczas strategia agresywna, a więc strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju.

Światowy kryzys finansowy, którego następstwem jest światowy kryzys gospodarczy, spowodował również załamanie się rynku obsługi rolnictwa. W wyniku kryzysu 67% badanych przedsiębiorstw ujawniło, że ich strategiczna pozycja wyjściowa na początku 2009 roku była w obszarze strategii defensywnej.

Badania przeprowadzone przez B. Gołębiowskiego wykazały, że przedsiębiorstwa z obszaru strategii defensywnej, aby przetrwać, powinny w pierwszej kolejności przeprowadzić restrukturyzację opartą głównie na obniżeniu kosztów działalności. Wniosek ten wynikał przede wszystkim z faktu posiadania wysokiej produktywności w 2008 roku, która w praktyce powinna tworzyć pole do ograni-

czenia kosztów<sup>7</sup>. Koncentracja na rynku celowym oraz przeprowadzone procesy restrukturyzacji pozwoliły, poprzez lepsze wykorzystanie zasobów i potencjału strategicznego, na osiągnięcie wzrostu produktywności i odzyskanie stabilności finansowej, co w przypadku dwóch przedsiębiorstw zaowocowało na koniec 2009 roku przesunięciem ich pozycji strategicznej do obszaru strategii konkurencyjnych, natomiast w przypadku przedsiębiorstwa ZaP3 na zbliżenie się do tego obszaru. Brak zgody właściciela na przeprowadzenie procesów restrukturyzacyjnych (w kwestii redukcji zadłużenia), to przyczyna ogłoszenia upadłości likwidacyjnej przedsiębiorstwa KrP3.

**Tabela 4. Wpływ określonych zmiennych na stabilność otoczenia, w którym działają badane przedsiębiorstwa**

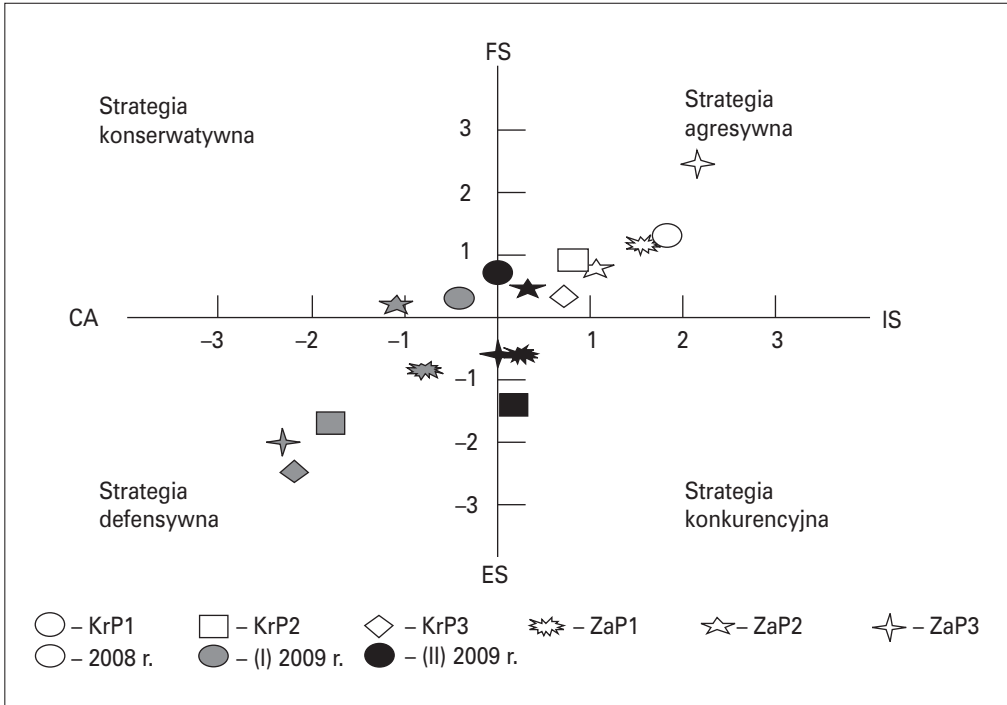
Wyszczególnienie	KrP1			KrP2			KrP3		ZaP1			ZaP2			ZaP3		
	2008	2009		2008	2009		2008	2009	2008	2009		2008	2009		2008	2009	
		I	II		I	II				I	II		I	II		I	II
Zmiany w technologii	-6	-6	-4	-4	-4	-4	-5	-5	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-4	-4	-4
Stopa inflacji	-4	-3	-2	-3	-4	-3	-4	-4	-3	-3	-3	-4	-2	-2	-3	-3	-3
Zmienność popytu	-1	-2	-2	-2	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-4	-4	-4	-1	-5	-3
Poziom cen produktów	-1	-3	-3	-3	-4	-4	-3	-5	-4	-4	-4	-3	-4	-4	-2	-5	-4
Bariery wejścia na rynek	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-4	-4	-2	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Intensywność konkurencji	-1	-2	-2	-3	-3	-3	-5	-5	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2	-2
Elastyczność popytowa cen	-1	-2	-2	-4	-4	-4	-4	-5	-2	-2	-3	-1	-2	-2	-1	-2	-2
Wartość przeciętna	-2,4	-3,0	-2,6	-3,1	-3,6	-3,4	-4,0	-4,4	-2,9	-2,9	-3,0	-2,9	-2,9	-2,9	-2,3	-3,4	-3,0

Źródło: opracowanie własne.

Dwa badane przedsiębiorstwa ujawniły, że ich strategiczna pozycja wyjściowa na początku 2009 roku była w obszarze strategii konserwatywnej. Przedsiębiorstwa te, również poprawiając wykorzystanie zasobów i potencjału strategicznego, poprawiają produktywność i utrzymują stabilność finansową. W tym przypadku na koniec 2009 roku przedsiębiorstwo ZaP2 zostaje liderem w badanym sektorze, wracając do obszaru strategii agresywnej, natomiast przedsiębiorstwo KrP1 wyraźnie zbliża się do tego obszaru.

<sup>7</sup> B. Gołębiowski, Pozycja strategiczna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych funkcjonujących w sektorze obsługi rolnictwa. „Roczniki Naukowe SERiA”, 2009, t. XI, Nr 1, 104.

Rysunek 1. Pozycje strategiczne badanych przedsiębiorstw w latach 2008–2009



Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy badań wynika, że przedsiębiorstwa, które ujawniły na początku 2009 roku strategię konserwatywną nie w pełni wykorzystywały efekt dźwigni. Brak wysokiego poziomu zaangażowania się w obcy kapitał spowodował, że w przedsiębiorstwie zagranicznym nie wystąpiło obniżenie się wartości głównych mierników siły finansowej przedsiębiorstw, tj. płynności finansowej, zapotrzebowania na kapitał obrotowy i przepływu gotówki. W przedsiębiorstwie krajowym wartość przepływu gotówki również nie uległa zmianie, a płynność finansowa i zapotrzebowanie na kapitał obrotowy obniżyły swoją wartość w bardzo nieznaczny sposób. Ponadto w obu tych przedsiębiorstwach nie zmieniła się wartość stabilności finansowej z wymiaru siły sektora.

#### 4. Podsumowanie

1. O zmianie pozycji strategicznej w dobie kryzysu w sektorze obsługi rolnictwa w szczególności decyduje zarządzanie w ostatniej fazie wzrostu gospodarczego siłą oddziaływania zmiennej określanej jako efekt dźwigni. Brak wysokiego poziomu



zaangażowania się w obcy kapitał w szczytowej fazie wzrostu gospodarczego, w dobie kryzysu powoduje, że nie występuje lub występuje w nieznacznym stopniu obniżenie się takich mierników, jak: płynność finansowa, zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, czy też przepływ gotówki, a tym samym nie zmienia się poziom stabilności finansowej.

2. Wypracowanie w sektorze obsługi rolnictwa lepszych pozycji strategicznych w dobie kryzysu jest związane szczególnie z efektywnym zarządzaniem głównymi zmiennymi kształtującymi wymiar wewnętrzny, jakim jest siła finansowa przedsiębiorstw, przy jednoczesnym bardziej efektywnym wykorzystaniu z wymiaru zewnętrznego, jakim jest siła sektora, takich zmiennych, jak wykorzystanie zasobów i potencjału strategicznego, które przy jednoczesnym wzroście produktywności prowadzą do poprawy lub utrzymania stabilności finansowej.

## 5. Bibliografia

1. Bagiński S., Organizacja przedsiębiorstwa rolniczego istotnym czynnikiem warunkującym efektywność jego gospodarowania, „Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych BTN”, Bydgoszcz 2004, seria B, Nr 54.
2. Gołębiowski B., Pozycja strategiczna firm prowadzących działalność na obszarach wiejskich regionu szczecińskiego, „Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych BTN”, Bydgoszcz 2004, seria B, Nr 54.
3. Gołębiowski B., Pozycja strategiczna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych funkcjonujących w sektorze obsługi rolnictwa, „Roczniki Naukowe SERiA”, 2009, t. XI, Nr 1.
4. Krupski R., Metody planowania strategicznego, w: Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
5. Matysik R., Wiedza o otoczeniu konkurencyjnym jako czynnik stymulujący działalność przedsiębiorstwa, „Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych BTN”, Bydgoszcz 2005, seria B, Nr 58.
6. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004.
7. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004.

Kazimierz Jaremczuk  
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa  
im. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg

## **Zaangażowanie i współdziałanie w tworzeniu strategii personalnej organizacji**

### **1. Wprowadzenie**

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacji zmiana wyznacza przesłanki dla jej funkcjonowania i rozwoju, a w szczególności dla jej strategii personalnej. Przedmiotowa zmiana, jej skuteczność wdrażania zależą od zaangażowania i współdziałania w procesie pracy zespołowej. Kategorie te zasługują zatem na analizę w kontekście kontrowersyjnych ich przesłanek oraz metod badań otaczającej rzeczywistości, wychodząc od zasady przyczynowości, a nie od celu. W opracowaniu niniejszym podjęto próbę identyfikacji przesłanek skutecznego zaangażowania oraz uwarunkowań współdziałania w procesie kształtowania pracy zespołowej, na podstawie analizy wybranych stanowisk teoretycznych oraz własnych przemyśleń autora.

### **2. Przesłanki skutecznego zaangażowania – ich kontrowersyjność**

Zaangażowanie będące przedmiotem permanentnej dyskusji w literaturze, dyskusji interdyscyplinarnej, w której zwraca się uwagę na kształtowanie postaw zaangażowania w procesie pracy, rodzi kontrowersje, a zarazem określoną refleksję poznawczą. Wynika ona głównie z przeciwstawnych stanowisk teoretycznych, formułowanych przez N. Eliasa i F. Coplestona.

N. Elias twierdzi, że im większe zaangażowanie, tym większa skłonność do heteronomicznych ocen; im większa neutralność, tym większe dążenie do autonomicznych wartościowań. Normalne zachowanie osób dorosłych plasuje się na skali gdzieś pomiędzy tymi dwoma skrajnościami, konkluduje N. Elias<sup>1</sup>.

Natomiast F. Copleston konstatuje, że skuteczne zaangażowanie jest aktem wolności<sup>2</sup>. Osobę cechuje zaangażowanie wtedy – uzupełnia G. Marcel – gdy potwierdza siebie jako osobę w takiej mierze, w jakiej ponosi odpowiedzialność

<sup>1</sup> N. Elias, *Zaangażowanie i neutralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 87.

<sup>2</sup> F. Copleston, *Filozofia współczesna. Badania nad pozytywizmem logicznym i egzystencjalizmem*, PAX, Warszawa 1987, s. 113.

za swoje czyny i słowa. Odpowiada przed sobą i przed kimś drugim i, że właśnie to połączenie jest charakterystyczne dla osobowego zaangażowania, że jest ono istotną cechą człowieka<sup>3</sup>. Co więcej – zauważa M. A. Krapiec – jesteśmy odpowiedzialni za to, co robimy, ale też i za to, czego nie robimy, a powinniśmy robić<sup>4</sup>.

Przedstawione stanowiska teoretyczne N. Eliasa i F. Coplestona stanowią określone przeciwieństwo, wyrażone w układzie podporządkowanie (relatywna konieczność) a wolność. Zgodnie ze stanowiskiem N. Eliasa, poziom skuteczności zaangażowania jest wprost proporcjonalny do heteronomii, podporządkowania, natomiast zgodnie ze stanowiskiem F. Coplestona skuteczne zaangażowanie powstaje w bezpośrednim związku z wolnością. Wolność, a nie podporządkowanie, kształtuje oczekiwane zaangażowanie, twierdzi zatem F. Copleston, przeciwstawiając się N. Eliasowi. W zaangażowaniu (w pracy, działaniu, w biegu życia) urzeczywistnia się osoba, a osobowości nie wyczerpuje żadne konkretne zaangażowanie<sup>5</sup>.

Identyfikowane stanowiska teoretyczne wymagają zatem ustalenia, które ze stanowisk powinno kształtować strategię personalną organizacji lub, czy stanowiska te, jako skrajne, powinny kształtować strategię personalną organizacji.

Wątpliwości budzi również inkluzja do teorii zarządzania pojęcia zaangażowania, które jako subiektywne, irracjonalne nie można logicznie uzasadnić, empirycznie zweryfikować, a może nawet zwerbalizować.

Określoną refleksję poznawczą, przyczyniającą się do odpowiedzi, kształtuje teza N. Eliasa, zgodnie z którą silne ludzkie popędy, silne afekty i uczucia dają ludziom silny bodziec do działania<sup>6</sup>. Również teza D. Golemana, że emocje wskazują właściwy nam kierunek i dopiero gdy go zaakceptujemy, możemy najlepiej wykorzystać zdolności chłodnego, logicznego myślenia<sup>7</sup>.

S. P. Robbins syntetyzując twierdzi, że narasta świadomość o przecenianiu znaczenia analiz racjonalnych i, że w pewnych okolicznościach oparcie się na intuicji może poprawić jakość podejmowanych decyzji<sup>8</sup>.

Identyfikowane stanowiska teoretyczne N. Eliasa i F. Coplestona stanowią potencjalną przesłankę w procesie kształtowania strategii personalnej organizacji. Stanowiska te wymagają jednak odniesienia do warunków kształtowania

<sup>3</sup> G. Marcel, *Homo viator. Wstęp do metafizyki nadziei*, PAX, Warszawa 1984, s. 26.

<sup>4</sup> Cyt. za R. Darowski, *Filozofia człowieka. Zarys problematyki*. Antologia tekstów, Warszawa 2002, s. 93.

<sup>5</sup> K. Jaremczuk, *Przesłanki skutecznego zaangażowania uczestników współczesnej organizacji*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 1140.

<sup>6</sup> N. Elias, *Zaangażowanie...*, *op. cit.*, s. 225.

<sup>7</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 60.

<sup>8</sup> Cyt. za K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 225.

pracy zespołowej, a w szczególności do współdziałania. Współdziałania, którego warunki subiektywne – obok obiektywnych – stanowią niejako o istocie pracy zespołowej.

### 3. Współdziałanie w procesie kształtowania pracy zespołowej

Współdziałanie, a w szczególności stosunki wyrażające jego treść, występują przeważnie w określonej zbiorowości minimum dwu podmiotów. Współdziałać nie można w pojedynkę, samemu, wówczas można jedynie działać, a nie współdziałać<sup>9</sup>. Każdy rodzaj współdziałania ma zatem naturę interpodmiotową.

Współdziałanie realizuje się więc w określonym zespole pracowniczym, który w swej najwyższej formie – zgodnie ze stanowiskiem B. Hausa – powstaje w miarę dojrzewania subiektywnych warunków, w miarę budzenia się chęci do współpracy, a zadanie kierownictwa sprowadza się do stworzenia obiektywnych warunków w sensie formalnego zorganizowania takiego zespołu<sup>10</sup>. Przedstawione stanowisko identyfikuje rolę i znaczenie subiektywnych i obiektywnych warunków w procesie kształtowania pracy zespołowej. Pracy zespołowej, która możliwa jest dzięki współdziałaniu na rzecz określonych wartości, celów czy zadań.

Warunki subiektywne, w przedstawionym stanowisku B. Hausa, to warunki, które niejako stanowią o istocie pracy zespołowej, jej treści, natomiast warunki obiektywne – o formie pracy zespołowej.

W stanowisku tym wyraźnie zaznacza się supremacja warunków subiektywnych nad obiektywnymi w procesie kształtowania pracy zespołowej. Warunków, których geneza jest w podmiocie osobowym, który jako podmiot ludzkiej myśli i podmiot wolnej akcji, czyli sprawca dziania się, nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Sprawuje on kontrolę poznawczą i sprawczą nad rzeczywistością, dokonując w niej określonych zmian, a zatem ma przeświadczenie, że jest podmiotem w relacji z zespołem.

W następnym etapie kształtowania współdziałania można rozpoznać kategorię dobra wspólnego, kreowanego na gruncie odczucia jedności i zaufania. Na tym etapie pojawia się przesłanka racjonalna w procesie kształtowania stosunków współdziałania w zespole. Można, za R. Likertem, przyjąć, że wyróżnikami przedmiotowej przesłanki są: wysoki stopień zespołowej lojalności, dostateczna umiejętność współdziałania i wysoka sprawność realizacji zadań<sup>11</sup>. Inaczej, jak konstatuje A. Lipka,

<sup>9</sup> Współdziałać czyli działać, funkcjonować wspólnie z kimś, z czymś, pomagać komuś w jakiejś działalności. Nowy słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 1150.

<sup>10</sup> B. Haus, *Formy organizacji pracy w przemyśle*, PWE, Warszawa 1964, s. 35.

<sup>11</sup> Cyt. za A. Kozdrój, *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 109.

współdziałanie to współpraca na rzecz wspólnego celu, oparta na identyfikacji z tym celem, zaufaniu, lojalności i działania w interesie wszystkich uczestników, przy zachowaniu zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów<sup>12</sup>. Chodzi o jednorodność i różnorodność postaw, zachowań osoby pracownika w procesie współdziałania, u podstaw których znajdują się zinternalizowane wartości. Występuje zatem problem, czy preferować zdecydowaną supremację celu nad przyczyną, a więc jednorodność postaw, gdzie występuje redukcja osoby pracownika do środka realizacji celu, czy preferować różnorodność postaw, a więc zdecydowaną supremację przyczyny nad celem, gdzie występuje afirmacja dla podmiotowości osoby pracownika w zespole, a więc traktowanie go jako celu samego w sobie.

Przyjmując zdecydowaną supremację przyczyny nad celem, gdzie występuje afirmacja dla podmiotowości osoby pracownika, a więc traktowanie go jako celu samego w sobie, jest zagadnieniem szczególnie złożonym, bowiem zespół staje się częścią osoby pracownika, a nie osoba pracownika jest częścią zespołu, jest tego zespołu uczestnikiem.

Zespół jako część osoby pracownika to idealny, a nie realny punkt widzenia w procesie dociekań podmiotowości osoby pracownika w zespole, traktowanie go jako celu samego w sobie. Inaczej, przyjęcie za punkt dociekań zdecydowanej supremacji przyczyny nad celem, gdzie dominuje różnorodność, a nie jednorodność postaw osoby pracownika, to w konsekwencji przyjęcie stanowiska L. von Misesa, zgodnie z którym najodpowiedniejszą metodą badania otaczającego ludzi świata jest zasada przyczynowości, obok zasady teleologicznej<sup>13</sup>. L. von Mises twierdzi, że są tylko dwie zasady dostępne człowiekowi, pozwalające mu na umysłowe ogarnięcie rzeczywistości. Są to zasada przyczynowości i zasada teleologiczna. To, czego nie da się podciągnąć pod te kategorie, pozostaje dla ludzkiego umysłu całkowicie niedostępne. Zmiana może być postrzegana jako wynik mechanicznej przyczynowości lub wynik celowego zachowania; dla ludzkiego umysłu inna interpretacja nie jest dostępna<sup>14</sup>.

Zasada przyczynowości, jako najodpowiedniejsza metoda otaczającego ludzi świata, pozostaje w określonym związku ze stanowiskiem J. Piageta – przedstawiciela współczesnego strukturalizmu genetycznego – który twierdzi, że człowiek jest prototypem struktur (również i analizowanego zespołu) jako istota czująca, myśląca, działająca i rozwijająca się przez bezpośredni kontakt z otaczającą go rzeczywistością. Człowiek – kontynuuje J. Piaget – tworzy te struktury w wyniku nieprzystosowania podmiotu do przedmiotu<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników? Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>13</sup> L. von Mises, *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii*, „Prakseologia”, Nr 3–4/1996.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> J. Piaget, *Strukturalizm*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972, s. 127.

Konstatacje L. von Misesa oraz J. Piageta preferują różnorodność postaw osoby pracownika w określonej strukturze, a więc także w zespole pracowniczym.

Preferując różnorodność postaw osoby pracownika w zespole pracowniczym preferują jednocześnie tej osoby podmiotowość w zespole, a w konsekwencji tego zespołu prototyp.

#### 4. Strategia personalna organizacji a przesłanki skutecznego zaangażowania i współdziałania

W warunkach dynamicznych zmian oraz stałości podstawowych wartości współczesnej organizacji identyfikuje się proces transformacji w sposobie podejścia do strategii personalnej organizacji. Warunki te determinują zatem przemiany koncepcji efektywnego wykorzystania zwyczajowych reakcji pracowników, utożsamianej z taylorowskim naukowym zarządzaniem poprzez koncepcję stosunków współdziałania w ramach nurtu *human relations* do koncepcji potencjału ludzkiego.

Przesłankę identyfikującą dynamiczne zmiany we współczesnej organizacji można upatrywać w stanowisku M. Depree, który twierdzi, że przywódcy organizacji powinni łączyć nieprzewidywalną przyszłość z talentami jednostek<sup>16</sup>. Rodzi się zatem kolejna refleksja poznawcza na bazie identyfikowanych dynamicznych zmian we współczesnej organizacji, czy jej przywódcy powinni dążyć do doskonałości, czy nieznanego? Natomiast problem stałości podstawowych wartości współczesnej organizacji to zagadnienie złotego – jak twierdzi A. Stachowicz-Stanusch – środka długowieczności przedsiębiorstwa, będącego podstawą jego trwania i rozwoju. To stałe, nietykalne zasady, szczerze wyznawane i akceptowane przez pracowników przedsiębiorstwa<sup>17</sup>.

Przedmiotowy proces transformacji w kierunku koncepcji potencjału ludzkiego organizacji kształtują następujące argumenty:

- ludzie są najważniejsi dla działania firmy, a efektywne kierowanie nimi jest podstawą jej sukcesu,
- warunkiem sukcesu firmy jest ściśle przestrzeganie systemu motywowania, z jej celami i strategią działania,
- osiągnięcie integracji wysiłków wszystkich pracowników na rzecz realizacji celów firmy jest możliwe tylko wtedy, gdy pracownicy mają przy tym szanse realizacji swoich własnych celów<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Cyt. za W.M. Grudzewski, Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu. Paradygmaty nowego zarządzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 3/2006.

<sup>17</sup> Por. A. Stachowicz-Stanusch, Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Helion, Gliwice 2007, s. 7.

<sup>18</sup> Cz. Sikorski, Nauka o zarządzaniu, A H-E, Łódź 2009, s. 58.

Powyższe argumenty – można przyjąć wstępnie – konkretyzują stanowisko B. Hausa, że w swej najwyższej formie zespół pracowniczy powstaje w miarę dojrzwania subiektywnych warunków, w miarę budzenia się chęci do współpracy. Powstają warunki do autonomii, a więc wolności i odpowiedzialności pracowników w procesie realizacji ich celów oraz przedsiębiorstwa. Inaczej, to co powstaje jako rzeczywistość humanistyczna, a więc oparta przede wszystkim na normach godności i wspólnoty ludzkiej, nie jest jedną z dróg rozwoju i przetrwania cywilizacji *homo sapiens*, ale jest dla tego rozwoju i przetrwania drogą jedyną<sup>19</sup>.

## 5. Podsumowanie

Racjonalne argumenty w przedmiocie afirmacji warunków subiektywnych, obok obiektywnych w procesie kształtowania pracy zespołowej, to narastanie świadomości o znaczeniu nie tylko analiz racjonalnych, ale również irracjonalnych w teorii zarządzania. Zarówno kategoria zaangażowania, która stanowi przedmiot analizy teoretycznej, jak i empirycznej w teorii zarządzania jako subiektywna, jak również kategoria współdziałania, którą tworzą nie tylko warunki obiektywne, ale może przede wszystkim subiektywne, stanowią o istocie pracy zespołowej.

Warunki te mają swoją genezę w podmiocie osobowym, a dynamika organizacji powinna łączyć, zgodnie ze stanowiskiem M. Depree, nieprzewidywalną przyszłość z talentami poszczególnych jednostek. Strategia personalna organizacji powinna docierać do wolności i odpowiedzialności pracowników, którzy realizują cele własne i organizacji. Szeroką perspektywą badawczą w tym zakresie jest zagadnienie podmiotowości pracownika, które przy zdecydowanej supremacji przyczyny nad celem wskazuje na zespół pracowniczy, który jest częścią osoby pracownika.

## 6. Bibliografia

1. Bolesta-Kukuła K., Decyzje menedżerskie, Warszawa 2003.
2. Bukowski J., Zarys filozofii spotkania, Znak, Kraków 1987.
3. Copleston F., Filozofia współczesna. Badania nad pozytywizmem logicznym i egzystencjalizmem, PAX, Warszawa 1987.
4. Darowski R., Filozofia człowieka. Zarys problematyki. Antologia tekstów, Warszawa 2002.
5. Elias N., Zaangażowanie i neutralność, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

<sup>19</sup> A. Sztylka, Współdziałanie jako czynnik godności i wspólnoty ludzkiej, „Prakseologia”, Nr 140/2000.



6. Goleman D., Inteligencja emocjonalna w praktyce, Media Rodzina, Poznań 1999.
7. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
8. Grudzewski W. M., Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu. Paradygmaty nowego zarządzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 3/2006.
9. Haus B., Formy organizacji pracy w przemyśle, PWE, Warszawa 1964.
10. Jaremczuk K., Przesłanki skutecznego zaangażowania uczestników współczesnej organizacji, w: Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
11. Kozdrój A., Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania, Ossolineum, Wrocław 1988.
12. Lipka A., Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników? Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne, Difin, Warszawa 2004.
13. Marcel G., Homo viator. Wstęp do metafizyki nadziei, PAX, Warszawa 1984.
14. Mises L. von, Ludzkie działanie: traktat o ekonomii, „Prakseologia”, Nr 3–4/1996.
15. Nowy słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2003.
16. Piaget J., Strukturalizm, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972.
17. Stachowicz-Stanusch A., Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Helion, Gliwice, 2007.
18. Sikorski Cz., Nauka o zarządzaniu, A H-E, Łódź 2009.
19. Sztylka A., Współdziałanie jako czynnik godności i wspólnoty ludzkiej, „Prakseologia”, Nr 140/2000.



Jarosław Karpacz  
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy  
Jana Kochanowskiego, Kielce

## **Kształtowanie swobody decyzyjnej przedsiębiorców w sferze relacji z podmiotami otoczenia konkurencyjnego<sup>1</sup>**

### **1. Wprowadzenie**

Złożoność zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw determinuje przedsiębiorców do wchodzenia w różnorakie relacje z podmiotami otoczenia konkurencyjnego. Ich celem jest zdobycie, utrzymanie lub poprawa zajmowanej przez nich pozycji na rynku. Jednak w praktyce tylko część z nich weryfikowana jest pozytywnie, tj. rzeczywiście dostarcza przedsiębiorcom oczekiwanych korzyści.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera określenie siły oddziaływania podmiotów otoczenia konkurencyjnego na decyzje strategiczne właścicieli (przedsiębiorców) małych i średnich firm. Rozwiązanie tego problemu jest celem tego opracowania.

Swoboda przedsiębiorcy oznacza zakres, w którym może on działać według własnej woli, aczkolwiek nie dowolnie<sup>2</sup>. Dokonywane więc przez niego wybory zawierają się w zbiorze rozmaitych czynników zasobowych i niezasobowych determinujących podejmowanie decyzji<sup>3</sup>. A zatem, może się on poruszać jedynie w określonej przestrzeni możliwych rozwiązań problemów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

W takim rozumieniu swoboda decyzyjna stanowi niezwykle istotną właściwość obranego przez przedsiębiorcę modelu biznesu<sup>4</sup>, czyli innymi słowy długo-okresowej koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego 1364/B/H03/2008/34, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

<sup>2</sup> Por. Z. Antczak, Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań, Wyd. Antykwa, Warszawa-Kłuczbork 2004, s. 72.

<sup>3</sup> T. Falencikowski, Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi, TNOiK, Toruń 2008, s. 155.

<sup>4</sup> Szerzej na temat komponentów modelu biznesu zobacz m.in. w: K. Oblój, Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002, s. 97–100; K. Oblój, Znaczenie spójności strategii, „Przeгляд Organizacji”, 2009, Nr 9, s. 6.

<sup>5</sup> Por. T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hejduk, Modele biznesu polskich przedsiębiorstw, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 17.

Z tego względu każdy przedsiębiorca powinien mieć świadomość tak obecnych, jak i przyszłych skutków wynikających z obranego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, a mianowicie:

- barier w wyborach możliwych rozwiązań problemów związanych z jej prowadzeniem, a więc np. franchising jako sposób prowadzenia działalności gospodarczej obok dostarczenia przedsiębiorcy wielu korzyści wiąże się ze znacznymi ograniczeniami swobody decyzyjnej w odniesieniu do innych przejawów aktywności rynkowej. Jego zastosowanie z jednej strony przyczynia się do podniesienia atrakcyjności przedsiębiorstwa (franchisiorcy), w następstwie korzystania z dorobku liderów rynku (franchisdawców), z drugiej zaś kreśli warunki współdziałania z podmiotem o rozpoznawalnej marce i wizerunku działającym według najnowszych standardów technologicznych<sup>6</sup>. Ponadto charakteryzuje się on znacznymi, w porównaniu do innych modeli działania, ograniczeniami decyzyjnymi przedsiębiorców (franchisiorców), choć poszczególne sieci franchisingowe różnią się od siebie istniejącymi w tym względzie regulacjami,
- możliwości przesuwania granic swobody decyzyjnej w realizowanym modelu działania, w momencie, gdy ten nie przynosi zakładanych korzyści, które znajdują swe odzwierciedlenie w wyniku finansowym przedsiębiorstwa. Innymi słowy utrwalenie pozytywnych skutków modelu biznesu występuje w formie dochodów, czyli różnicy między przychodami a poniesionymi kosztami. Powstające ograniczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem mogą być odczuwane nie od razu, ale po pewnym czasie, gdy przedsiębiorca zetknie się z nimi i podejmie próbę ich zniesienia. Niekiedy mogą być one na tyle dotkliwie odczuwane, że przedsiębiorca podejmie decyzję o zarzuceniu obecnego modelu biznesu. Na przykład franchising z jednej strony daje możliwość szybkiego zaistnienia przedsiębiorstwa na rynku, co niewątpliwie można uznać za korzyść, z drugiej zaś wymaga akceptacji przez przedsiębiorcę ograniczenia jego swobody w podejmowaniu decyzji, jak i poniesienia kosztów związanych z uczestnictwem w sieci. A zatem atrakcyjność tego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej wynika przede wszystkim z dużego prawdopodobieństwa pojawienia się korzyści finansowych w następstwie odpłatnego pozyskania silnej marki<sup>7</sup>. Jednakże,

<sup>6</sup> Z. Malara, Franchising jako instrument kooperencji w działalności małych i średnich przedsiębiorstw, w: A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 278.

<sup>7</sup> Szerzej na temat marki, wynikających zeń korzyści i problemów regulacji prawnych z nią związanych zob. w: M. Marciniak, Marka – składnik luki sprawozdawczej przedsiębiorstw, „Rachunkowość”, 2009, Nr 5, s. 12–19.

gdy w praktyce następstwa przyjętego modelu są rozbieżne z zakładanymi, wówczas przedsiębiorca, jeżeli będzie chciał i miał do tego warunki, może powziąć decyzję o gruntownej zmianie modelu biznesu na inny.

Wydaje się, że świadomość tych zagadnień jest nieodzowna, zwłaszcza w obecnych realiach, w których przedsiębiorca musi być w stanie definiować nie tylko terażniejszą, ale również perspektywiczną użyteczność relacji z podmiotami otoczenia konkurencyjnego.

Problem jest tym istotniejszy, że relacje z podmiotami otoczenia konkurencyjnego są dynamiczne i wymuszają zmiany w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej. Nie są one bowiem ukształtowane raz na zawsze, ale wprost przeciwnie ulegają zmianie za sprawą oddziaływania zarówno samego przedsiębiorcy, jak i innych czynników wewnętrznych i zewnętrznych (wynikających z makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego). Pod wpływem tych zmian ulega dewaluacji także wkomponowana w model biznesu przewaga konkurencyjna, co powoduje znaczące trudności w budowaniu długotrwałej pozycji obronnej albo trwałej przewagi strategicznej<sup>8</sup>, niezależnie od obranego przez przedsiębiorcę sposobu prowadzenia działalności gospodarczej.

W tym kontekście, niezwykle ważną rzeczą dla przedsiębiorców prowadzących małe i średnie przedsiębiorstwa jest gruntowna znajomość współczesnej logiki biznesowego działania, która wyrasta na słusznym skądinąd przekonaniu, że przedsiębiorstwa są organizmami generującymi wyłącznie koszty, a wszelkie zyski pochodzą z otoczenia<sup>9</sup>. Nowoczesne zaś zarządzanie przedsiębiorstwami jest konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów i relacji między nimi na rzecz osiągnięcia zamierzonych celów<sup>10</sup>.

Choć oczywiście są też i tacy przedsiębiorcy, którzy prowadząc działalność gospodarczą nie wiedzą, jaka jest logika ich biznesowego działania, przez co, działając „po omacku”, nie są w stanie wykorzystać możliwości wynikających z adaptacji do zmian<sup>11</sup>. Innymi słowy, przedsiębiorcy, nie mając zdefiniowanego modelu biznesu, działają chaotycznie, zwiększając ryzyko gospodarcze. Ponieważ każde

<sup>8</sup> Por. M. Bratnicki, Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa, w: B. Haus, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 273.

<sup>9</sup> A. Kaleta, Zewnętrzne i wewnętrzne warunki rozwoju przedsiębiorstw, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 53.

<sup>10</sup> B. Nogalski, J. Rybicki, J. Józefowicz, Radykalne zmiany a ciągłość tradycyjnej organizacji, w: B. Haus, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 432.

<sup>11</sup> Szerzej na ten temat zobacz w: K. Oblój, *Tworzywo...*, *op. cit.*, s. 56.

działanie prowadzi do jakiegoś wyniku finansowego z pewnego określonego zbioru możliwych wyników, z których każdy ma przypisane prawdopodobieństwo<sup>12</sup>.

Poruszanie się przez przedsiębiorcę w wielowymiarowej przestrzeni warunków wymaga rozumienia procesów zachodzących zarówno we wnętrzu tych organizacji, jak i w ich otoczeniu, dzięki czemu będzie on w stanie ukształtować swoją swobodę decyzyjną w stopniu odpowiadającym nie tylko teraźniejszemu potrzebom, ale także mogącym pojawić się w przyszłości.

Ostatecznie więc na stopień swobody decyzyjnej, ukształtowany w ramach danego modelu biznesu, mają wpływ:

- cechy przedsiębiorcze osób prowadzących daną działalność gospodarczą (znaczna część problemów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej wynika właśnie z cech przedsiębiorców<sup>13</sup>),
- umiejętności przedsiębiorców w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem,
- wiedza dotycząca możliwości rozwoju przedsiębiorstwa,
- sposób skonfigurowania zasobów materialnych i finansowych przedsiębiorstwa.

Każda zmiana w realizowanym modelu biznesu wiąże się zatem z rekonfiguracją swobody decyzyjnej poprzez zwiększenie lub zmniejszenie poziomu i/lub zakresu owej swobody.

Pomimo że przedsiębiorcy częściej decydują się na realizację indywidualnych koncepcji biznesu, to nie oznacza, iż mogą oni działać dowolnie. Obrane przez nich modele biznesu wymagają także redefinicji za sprawą zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej, rezultatem której będzie rozszerzanie/ograniczenie granic swobody decyzyjnej.

Jednym z czynników kształtowania się swobody decyzyjnej przedsiębiorców są relacje z podmiotami otoczenia konkurencyjnego.

## **2. Swoboda decyzyjna przedsiębiorców w sferze relacji z podmiotami otoczenia konkurencyjnego**

Charakterystyka relacyjnej swobody decyzyjnej jest efektem splotu oddziaływania tworzących ją składników, jak i zachodzących między nimi powiązań. W tym przypadku chodzi o łączną siłę oddziaływania podmiotów otoczenia konkurencyjnego, z którymi przedsiębiorstwo ma powiązania biznesowe<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> M. Jankowska-Mihułowicz, Wpływ sytuacji decyzyjnej na przebieg procesu podejmowania decyzji strategicznych, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 67.

<sup>13</sup> M. Bratnicki, Zaproszenie..., *op. cit.*, s. 271.

<sup>14</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s. 39.

Decyzje przedsiębiorcy są warunkowane poziomem natężenia konkurencji oraz siłą przetargową dostawców i nabywców, a także przez samego przedsiębiorcę. Dlatego też ostateczna postać swobody decyzyjnej, odnośnie do przyjętego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, stanowi odzwierciedlenie jego postaw i zachowań kształtowanych pod wpływem oddziaływania czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Przedsiębiorca ma więc potencjalne możliwości regulowania swobody decyzyjnej. Od niego więc zależy, czy wykorzysta je, czy też ich zaniecha. W sytuacji bowiem, kiedy najważniejsze korzyści osiągnane przez przedsiębiorstwo są zbieżne z oczekiwaniami przedsiębiorcy, może on nie zauważać dostatecznie silnych przesłanek, aby zmieniać właściwości aktualnie istniejącej swobody. Jednak w sytuacji, gdy owa zbieżność nie występuje, może okazać się konieczna rekonfiguracja swobody decyzyjnej (zmniejszenie/zwiększenie jej poziomu i/lub zakresu), co w konsekwencji może nawet doprowadzić do całkowitej zmiany modelu biznesu.

Relacyjny wymiar swobody decyzyjnej jest efektem zmieniających się w czasie oddziaływań między podmiotami otoczenia konkurencyjnego, co generuje przesłanki i możliwości do przesuwania jej granic. Prowadzone w tym zakresie rozpoznanie teoretyczne wydaje się tym bardziej uzasadnione, gdyż w warunkach turbulentnego otoczenia wyraźnie wzrastają potrzeby przedsiębiorstw na wprowadzanie zmian dostosowawczych, a nie planowanych.

Na stanowioną w tym zakresie swobodę decyzyjną przedsiębiorcy ma wpływ wiele czynników i zachodzących między nimi powiązań. Przez co problem ten jest złożony.

Złożoność zagadnienia oznacza poziom komplikacji, czyli różnych aspektów, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu danej decyzji. Musi on bowiem na bieżąco analizować i podejmować decyzje, mając na uwadze wytwarzane produkty, pracowników, dostawców, rynki zbytu i zachowania konkurencji. Układ ten jeszcze bardziej się komplikuje, gdy zostaną uwzględnione zmiany zachodzące w czasie<sup>15</sup>.

Złożoność relacyjnej swobody decyzyjnej wynika z mnogości procesów zachodzących w danej sytuacji w przedsiębiorstwie. Dlatego, niezależnie od stopnia swobody decyzyjnej przedsiębiorcy, podejmuje liczne decyzje (dodatkowe i korygujące)<sup>16</sup>, które mogą skutkować przesuwaniem się granic tej swobody.

Poziom swobody relacyjnej określany jest działaniami podmiotów gospodarczych, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Są to więc dostawcy, nabywcy oraz konkurenci. Między podmiotami zaliczanymi do otoczenia konkurencyjnego a przedsiębiorstwem zachodzą sprzężenia

<sup>15</sup> Por. A. L. Platonoff, Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2009, s. 36.

<sup>16</sup> M. Jankowska-Mihułowicz, Wpływ..., *op. cit.*, s. 68.

zwrotne, czyli podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, ale i przedsiębiorstwo ma możliwość aktywnego reagowania na zachowania tych podmiotów<sup>17</sup>.

W związku z powyższym, ustalenie istniejących możliwości decyzyjnych przedsiębiorcy, kształtowanych pod wpływem relacji z podmiotami otoczenia konkurencyjnego, może zostać dokonane poprzez określenie siły, z jaką podmioty te oddziałują na jego aktywność gospodarczą.

### 3. Pomiar swobody relacyjnej

Relacyjna swoboda decyzyjna przedsiębiorcy może być rozpatrywana w dwóch przekrojach:

- 1) **podmiotowym**, który stanowi zbiór możliwości decyzyjnych przedsiębiorcy ukształtowany w wyniku zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z nabywcami, dostawcami i konkurentami;
- 2) **przedmiotowym**, w którym o właściwościach swobody relacyjnej decydują możliwości samodzielnego podejmowania decyzji bieżących i długookresowych przez właściciela/przedsiębiorcę w poniższych zakresach dotyczących:
  - wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym: wielkości i sposobu wykorzystania rzeczowych składników majątku trwałego, wielkości i warunków zatrudnienia pracowników, jakości oferowanych usług, czasowego lub całkowitego zaprzestania działalności,
  - zewnętrznej aktywności przedsiębiorstwa, a w szczególności: sposobu kształtowania i wykorzystania marki na rynku, poziomu cen i jakości oferowanych produktów, wyboru dostawców produktów i/lub usług, wchodzenia na nowe rynki.

W celu określenia stopnia relacyjnej swobody decyzji można posłużyć się wskaźnikiem sumatywnym, odzwierciedlającym ocenę swobody decyzji właściciela/przedsiębiorcy w wyżej wymienionych zakresach, czyli łącznie w przekroju przedmiotowym i podmiotowym. Jednocześnie ustalając granice tej swobody:

- dolną – która wystąpi wówczas, gdy przedsiębiorca będzie odczuwał całkowity brak swobody decyzyjnej w danym zakresie,
- górną – która wystąpi wówczas, gdy przedsiębiorca będzie odczuwał bardzo dużą swobodę decyzyjną w danym zakresie.

<sup>17</sup> Warto dodać, że szczególnie w okresach kryzysów czy to zmian systemowych przedsiębiorstwo powinno znać najważniejsze szanse i zagrożenia związane z funkcjonowaniem w makrootoczeniu, przewidywać ich kształtowanie w przyszłości i dostosowywać do nich swoje działania. Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, s. 23.

W ten sposób można dokonać obliczeń oddzielnie dla przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich<sup>18</sup>.

Swoboda decyzyjna przedsiębiorcy, wkomponowana w charakterystyczny dla danej branży model biznesu<sup>19</sup>, jest tym większa, im mniejszą siłą oddziaływania na przedsiębiorstwo dysponują dostawcy, nabywcy i konkurenci. Istniejące relacje danego przedsiębiorstwa z podmiotami tej sfery otoczenia stanowią więc silny determinant swobody przedsiębiorcy. Badanie stanu relacyjnej swobody decyzyjnej prowadzi do odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu podejmowane przez właściciela/przedsiębiorcę decyzje, dotyczące tego, co przedsiębiorstwo robi obecnie i będzie robiło w przyszłości, są determinowane zachowaniami podmiotów otoczenia konkurencyjnego.

Z uwagi na to, że współcześnie żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie działać samodzielnie<sup>20</sup>, ponieważ wchodzi ono w różnorakie relacje z dostawcami, nabywcami i konkurentami, których celem jest przede wszystkim poprawa efektywności dotychczasowej oferty produktowej przedsiębiorstwa adresowanej do nabywców, a co za tym idzie polepszenie dobrostanu przedsiębiorcy<sup>21</sup>.

Zacieśnienie relacji z podmiotami otoczenia konkurencyjnego ma w zamyśle dostarczyć przedsiębiorcy korzyści, których nie mógłby on uzyskać zachowując względnie wysoki stopień samodzielności. Jednak z natury rzeczy związki te powodują ograniczenia w swobodzie decydowania, zwłaszcza strategicznego. Uwzględniając powyższe konsekwencje, to sam przedsiębiorca musi dokonywać wyboru, opierać się wyłącznie na okazjonalnych relacjach, czy też na trwałych więziach z partnerami biznesowymi.

#### 4. Podsumowanie

Relacyjna swoboda decyzyjna przedsiębiorców jest *de facto* immanentnie przypisanym atrybutem wszystkich modeli biznesu. Jednak w każdym konkretnym przypadku jest nieco odmienna, a precyzyjniej rzecz ujmując, jej składniki są inaczej skonfigurowane.

Swoboda decyzyjna występuje, gdy przedsiębiorca może w jakimś stopniu i zakresie rozwiązywać problemy przedsiębiorstwa, którym zarządza. Wówczas jest

<sup>18</sup> Z wyłączeniem przedsiębiorstw należących do grup kapitałowych. Więcej na ten temat zob. w: T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody...*, *op. cit.*

<sup>19</sup> Określający charakterystyczne dla danej branży reguły konkurencji.

<sup>20</sup> Y. L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 7.

<sup>21</sup> T. Falencikowski, B. Nogalski, *Finansowa swoboda decyzyjna w kształtowaniu kosztu kapitału w przedsiębiorstwie rodzinnym*, w: B. Bernaś, *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 202.



ona dla niego narzędziem, za pomocą którego może on w określonych granicach dokonywać wyboru rozwiązań problemów prowadzonej działalności gospodarczej ze zbioru dostępnych dla niego wariantów.

O charakterze relacyjnej swobody decyzyjnej przedsiębiorcy, bo ta jest przedmiotem niniejszego opracowania, z jednej strony decyduje on sam, z drugiej zaś określa ją siła, z jaką oddziałują na to przedsiębiorstwo podmioty otoczenia konkurencyjnego.

Podjęty zaś w tym opracowaniu problem stanowi fragment większego projektu realizowanego w tym zakresie.

## 5. Bibliografia

1. Antczak Z., Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań, Wyd. Antykwa, Warszawa–Kluczbork 2004.
2. Bratnicki M., Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa, w: B. Haus, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
3. Doz Y. L., Hamel G., Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
4. Falencikowski T., Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi, TNOiK, Toruń 2008.
5. Falencikowski T., Nogalski B., Finansowa swoboda decyzyjna w kształtowaniu kosztu kapitału w przedsiębiorstwie rodzinnym, w: B. Bernaś, Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
6. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009.
7. Gołębiowski T., Dudzik T. M., Lewandowska M., Witek-Hejduk M., Modele biznesu polskich przedsiębiorstw, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
8. Jankowska-Mihułowicz M., Wpływ sytuacji decyzyjnej na przebieg procesu podejmowania decyzji strategicznych, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
9. Kaleta A., Zewnętrzne i wewnętrzne warunki rozwoju przedsiębiorstw, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.



10. Malara Z., Franchising jako instrument kooperacji w działalności małych i średnich przedsiębiorstw, w: A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
11. Marciniak M., Marka – składnik luki sprawozdawczej przedsiębiorstw, „Rachunkowość”, 2009, Nr 5.
12. Nogalski B., Rybicki J., Józefowicz J., Radykalne zmiany a ciągłość tradycyjnej organizacji, w: B. Haus, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
13. Oblój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002.
14. Oblój K., Znaczenie spójności strategii, „Przegląd Organizacji”, 2009, Nr 9.
15. Platonoff A. L., Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2009.
16. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009.

## Proces doboru dostawców do łańcucha logistycznego

### 1. Wprowadzenie

Według M. E. Portera wybór dostawców, od których firma ma kupować produkty lub usługi, należy traktować jako decyzję strategiczną. Odbiorcy mogą bowiem poprawić swoją pozycję dzięki nawiązaniu współpracy z dostawcami dysponującymi najmniejszą siłą wywierania na nią negatywnego wpływu<sup>1</sup>. Wiele przedsiębiorstw produkuje jednak wyroby, które składają się z setek, a nawet tysięcy komponentów. To powoduje, że potencjalna liczba dostawców firmy może być bardzo duża. Powstaje zatem pytanie, z iloma dostawcami ma współpracować przedsiębiorstwo i, jak (na podstawie jakich kryteriów) wybrać tych najlepszych?

### 2. Liczba dostawców

Przykładem firmy, która współpracuje z wieloma dostawcami, jest The Boeing Company. Odrzutowiec Boeing 777 jest montowany z 3 mln części, dostarczanych przez 900 dostawców z 17 krajów. Z kolei chińska sieć Li & Fung, globalny specjalista do spraw zarządzania łańcuchami dostaw, obejmuje ponad 5 tys. podmiotów, z którymi firma współpracuje przy dostawie, produkcji i dystrybucji towarów do klientów w Europie i Stanach Zjednoczonych<sup>2</sup>.

Niektórzy badacze rekomendują jednak ograniczanie liczby dostawców, w skrajnych przypadkach nawet do „jednego źródła” (ang. *single sourcing*). Wyliczają oni również korzyści płynące z takiego podejścia. Są to między innymi: poprawa jakości, dzielenie się innowacjami, ograniczanie kosztów, integrowanie harmonogramów produkcji i dostaw<sup>3</sup>. O ile można się zgodzić z wymienionymi korzyściami, to o wiele trudniej jest ten sposób postępowania zarekomendować wszystkim przedsiębiorstwom.

<sup>1</sup> M. E. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 35.

<sup>2</sup> V. K. Fung, W. K. Fung, Y. Wind, Konkurowanie w płaskim świecie, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 31–32.

<sup>3</sup> M. Christopher, Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, Wydawnictwo PCDL, Warszawa 2000, s. 230–231; T. Urbańczyk, Sieci dostaw, w: Logistyka w biznesie, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006, s. 175.

Znane są bowiem fatalne skutki uzależnienia się od współpracy z pojedynczym dostawcą. Jednym z najczęściej przytaczanych przykładów w tym zakresie jest „przypadek Albuquerque”. Dwaj konkurenci – Nokia i Ericsson – współpracowali z firmą Philips Electronics, mającą zakład produkcyjny w Albuquerque w USA. Kilka lat temu wskutek uderzenia pioruna zapaliła się fabryka i zostało zniszczonych większość części niezbędnych do produkcji telefonów komórkowych. Dla firmy Ericsson, ze względu na przyjętą strategię, polegającą na współpracy tylko z jednym dostawcą, oznaczało to katastrofę i, jak się potem okazało, wielką, nie do odrobienia stratę. Nokia, która miała alternatywnych dostawców, bardzo szybko poradziła sobie z sytuacją kryzysową i ostatecznie zwiększyła swój udział w rynku, wypierając swojego konkurenta – firmę Ericsson<sup>4</sup>.

Trudno jest jednoznacznie określić, z iloma dostawcami przedsiębiorstwo powinno współpracować. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań – co trzecia firma nie uznaje żadnej generalnej zasady<sup>5</sup>. Jest to zrozumiałe, ponieważ z jednej strony duża liczba dostawców zapewnia odbiorcy niższe ceny zakupu produktów, daje większe bezpieczeństwo i ogranicza ryzyko postojów produkcyjnych, ale z drugiej strony powoduje zwiększenie kosztów obsługi takiej współpracy (koszty utrzymania systemów informacyjnych, kontroli, poszukiwania źródeł zaopatrzenia, negocjacji itp.). Trzeba więc znaleźć granicę, w której marginalna korzyść uzyskana z tytułu niższej ceny zrównuje się z marginalnymi kosztami współpracy z dodatkowym dostawcą. Jeśli te koszty są większe niż osiągnięta korzyść, to konieczna jest redukcja liczby dostawców i dobór takich, dla których wielkość obrotu będzie przedmiotem znacznego zainteresowania. Należy też pamiętać o ukrytych kosztach związanych z ograniczoną liczbą dostawców, jak koszty utraconych korzyści spowodowanych brakiem produktów oraz o tym, że uwolnienie się od dostawcy-monopolisty jest czasochłonne.

### 3. Kryteria i sposoby oceny dostawców

Gdy przedsiębiorstwo ma już określony zbiór dostawców, z którymi współpracuje, może zaangażować ich do konkretnej transakcji biznesowej. Warto zauważyć, że w przypadku konfigurowania każdego łańcucha dostaw mogą być dobierane różne przedsiębiorstwa. Odbiorca musi dokonać wyboru najlepszego z wielu dostawców, którzy mogą charakteryzować się różnymi cechami. Proces wyboru dostawcy musi być zatem właściwie zaprojektowany. Konieczne są narzędzia, które wspomagają

<sup>4</sup> A. Norman, U. Jansson, Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident, „International Journal of Physical Distribution & Logistical Management”, 2004, Vol. 34, No. 5, s. 434–456.

<sup>5</sup> T. Urbańczyk, Sieci dostaw..., *op. cit.*, s. 209–212.

podjęcie decyzji dotyczącej wyboru partnera, a więc umożliwiają ocenianie ofert pochodzących od wielu dostawców i ich porównywanie oraz wskazywanie optymalnych.

W związku z powyższym, w dalszej części tego opracowania zaproponowane zostały kryteria oraz sposoby oceny dostawców i kwantyfikacji kryteriów jakościowych, które są niezbędne w przypadku konfigurowania łańcucha dostaw w sieci przedsiębiorstw.

Ocena dostawców powinna być dokonywana na podstawie zbioru kryteriów zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Te pierwsze są stosunkowo łatwe do porównania (np. cena jednego produktu jest niższa od innego wyrobu o identycznych właściwościach). Z kolei te drugie są trudniejsze do zestawienia i wymagają głębszej analizy.

W tabeli 1 przedstawiono jakościowe kryteria oceny, które powinny być brane pod uwagę przy wyborze dostawców. Przy każdym kryterium podano również zestaw charakterystycznych dla niego parametrów. Kryteria te powstały na podstawie wskaźników zawartych w dokumentacji modelu SCOR (*Supply Chain Operation Reference*), artykułów, opracowań, raportów i analiz przedsiębiorstw. Przy wyborze dostawcy mogą być rozważane różne kryteria. Występują one w mniej lub bardziej ścisłych relacjach. Przykładowo, cena jest nierozdzielnie związana z jakością produktu lub usługi. Natomiast czynniki niemierzalne, jak: warunki płatności i elastyczność dostawcy, wpływają pośrednio na cenę oferowanego produktu lub usługi. Czas dostawy jest z kolei związany z lokalizacją dostawcy i odbiorcy.

Zaprezentowane w tabeli 1 kryteria nie zawsze muszą odpowiadać potrzebom przedsiębiorstwa. W związku z tym powinno się je traktować jako punkt wyjścia do ustalenia własnego zestawu kryteriów, którymi będzie się posługiwać konkretne przedsiębiorstwo<sup>6</sup>. To oznacza, że ta lista nie jest zamknięta i w razie potrzeby może być wydłużona lub skrócona. Należy jednak pamiętać, że przyjęte kryteria muszą być znane wszystkim ocenianym dostawcom z sieci przedsiębiorstw.

Ze względu na wspomnianą trudność w porównywaniu kryteriów jakościowych, można dokonać ich przedstawienia w skalach relatywnych lub wyrazić ilościowo. W pierwszym przypadku nadaje się odpowiednie własności, które najczęściej są stopniowalne: np. duży – mały; zawsze – często – czasem – rzadko – nigdy; bardzo dobrze – dobrze – wystarczająco – niewystarczająco). Natomiast w drugim przypadku poszczególnym kryteriom nadaje się wagę. Konieczne jest tutaj uzyskanie od decydenta informacji dotyczących ważności kryteriów. Trzeba

<sup>6</sup> S. Krawczyk, Logistyka w zarządzaniu marketingiem, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 186.

jednak pamiętać, że ta informacja ma charakter subiektywny<sup>7</sup>. W związku z tym żaden z zaproponowanych sposobów wyboru nie może być uznany za lepszy od pozostałych. Dlatego też bardzo ważne przy nadawaniu priorytetów jest dążenie do obiektywizmu oraz spojrzenie z perspektywy przedsiębiorstwa i całej sieci. W celu zwiększenia przejrzystości nadawanie priorytetów jest często wykonywane kilkakrotnie przez niezależne zespoły<sup>8</sup>.

**Tabela 1. Kryteria oceny dostawców**

Kryterium oceny	Charakterystyczne parametry
Cena	Wysokość ceny, stabilność ceny, zakres udzielanych rabatów, gotowość do negocjacji cenowych, koszty dostawy i transportu, koszt zwrotów
Jakość produktu lub usługi	Niezawodność i trwałość produktu lub usługi, spełniane normy jakościowe, gwarancje jakościowe, system kontroli jakości
Czas dostawy	Terminowość dostaw, szybkość realizacji dostaw
Elastyczność i adaptacyjność	Łatwość wprowadzenia zmian (np. zasobów, procesów), gotowość do realizacji zamówień na warunkach klienta, zdolność wytwarzania zindywidualizowanego produktu, możliwość podjęcia współpracy i koordynacji w zakresie zupełnie nowego produktu, czas reakcji na nieplanowane zmiany popytu
Potencjał	Zdolności produkcyjne, możliwości logistyczne, umiejętności zarządze i organizacyjne
Warunki płatności i kondycja finansowa	Możliwości kredytowania, cykl konwersji gotówki, stabilność sytuacji finansowej, rotacja kapitału
Lokalizacja	Odległość odbiorcy od dostawcy, połączenia komunikacyjne, pochodzenie dostawcy, źródło dostaw dla dostawcy
Serwis	Zakres serwisu w czasie i po realizacji zamówienia, lokalizacja magazynów części zamiennych, szkolenia i instruktaż, realizacja reklamacji
Doświadczenie	Liczba klientów, liczba zrealizowanych transakcji, rekomendacja innych klientów, obsługiwane branże
Inne	Polityka środowiskowa dostawcy, infrastruktura (informatyczna, logistyczna, produkcyjna itp.), opakowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Krawczyk, *Logistyka w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 185–186; M. Mitek, *Klasyfikacja i ocena dostawców na przykładzie Przedsiębiorstwa Wyrobów Cukierniczych Odra SA*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2006, Nr 10, s. 2; E. Prałat-Kubiszewska, *Kryteria wyboru dostawcy – przegląd wyników badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2002, Nr 6, s. 6–9.

<sup>7</sup> W. Sikora, *Badania operacyjne*, PWE, Warszawa 2008, s. 11–12.

<sup>8</sup> P. Bolstorff, R. Rosenbaum, *Supply Chain Excellence*, Amacom, New York 2003, s. 12–16.

Również wagowanie kryteriów jest subiektywne. Może odbywać się w różny sposób dla różnych branż. Przykładowo, czas i terminowość są ważniejszymi kryteriami dla branży farmaceutycznej niż dla przemysłu papierniczego.

Zarówno kryteria, jak i wagi ustala się tak, aby było możliwe ich użycie w dłuższym okresie. Jakakolwiek ich zmiana wiąże się z ponowną analizą dostawców. Odmiennie jest w przypadku kolejnego etapu doboru dostawców, jakim jest ich ocena. Zanim jednak zostanie ona przeprowadzona, należy wybrać obecnych i poszukać potencjalnych dostawców, którzy będą podlegać ocenie. Ocena jest też dokonywana subiektywnie. Wykorzystuje się tutaj bieżącą kontrolę i weryfikację pracy (np. jakość, czas dostawy), przegląd ofert dostawców (np. cena), ankietyzację dostawców (np. elastyczność, warunki płatności), wizyty referencyjne, rekomendacje organizacji branżowych itp.

Mając ustalone kryteria, znając ich wagi i oceny, można przystąpić do analizy najlepszego dostawcy w danych warunkach. Jeśli tych kryteriów i dostawców jest dużo, to pomocna może być analiza wielokryterialna, z wykorzystaniem metod matematycznych, takich jak optymalizacja przy tzw. wielorakości atrybutów<sup>9</sup>. Polega ona na wykonaniu obliczeń oceny syntetycznej za pomocą średniej ważonej, liczonej w sposób zaprezentowany poniżej.

Mając listę ocen poszczególnych kryteriów:

$$[x_1, x_2, \dots, x_n],$$

z wagami:

$$[w_1, w_2, \dots, w_n],$$

gdzie:

$$w_n > 0,$$

można obliczyć średnią ważoną:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}.$$

Średnie ważone są obliczane dla poszczególnych dostawców. Ostatecznie, brani są pod uwagę dostawcy, dla których wartość tej średniej jest najniższa.

<sup>9</sup> A. Sobotka, P. Jaśkowski, Metoda reengineeringu systemu logistycznego w przedsiębiorstwie budowlanym, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2003, Nr 2, s. 5.

W tabeli 2 zaprezentowano kryteria pochodzące z tabeli 1, wraz z uzupełnionymi wagami, ocenami i wyliczonymi ocenami syntetycznymi. W prezentowanym przykładzie analizie zostało poddanych 4 dostawców<sup>10</sup>. Suma wag wynosi 1, natomiast skala ocen wynosi od 1 do 4 (1 – oznacza najlepszą ocenę, a 4 – najgorszą). W tym przypadku najlepszą ocenę końcową otrzymał dostawca D, który, mimo że ma wyższą cenę (większa wartość  $X_i$ ) od dostawcy C, to większość jego pozostałych kryteriów zostało lepiej (mniejsza wartość  $X_i$ ) ocenionych przez odbiorcę.

**Tabela 2. Przykładowe przyporządkowanie wartości liczbowych kryteriom oceny dostawców**

Kryterium oceny	$W_i$	Dostawca A		Dostawca B		Dostawca C		Dostawca D	
		$X_i$	$W_i * X_i$	$X_i$	$W_i * X_i$	$X_i$	$W_i * X_i$	$X_i$	$W_i * X_i$
Cena	0,30	4	1,2	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Jakość produktu lub usługi	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Czas dostawy	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Elastyczność i adaptacyjność	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Potencjał	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Warunki płatności i kondycja finansowa	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	4	0,12
Lokalizacja	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Serwis	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Doświadczenie	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Inne	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Suma	1,00	–	<b>3,62</b>	–	<b>3,8</b>	–	<b>3,53</b>	–	<b>3,38</b>

Źródło: opracowanie własne.

Warto również dodać, że wdrożony system dobierania dostawców powinien być na bieżąco uaktualniany i rozwijany. Aby to osiągnąć, należy stale analizować oferty dostawców, dokonywać bieżącej oceny dostawców, prowadzić i aktualizować listę dostawców, aktualizować kryteria oceny dostawców i ich wagi, poszukiwać nowych dostawców<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> W praktyce dostawców może być bardzo wielu. Wagi i oceny zostały przyjęte uznaniowo i mogą być dowolnie kształtowane w zależności od przedsiębiorstwa, w szczególności od specyfiki działalności i branży, rodzaju produktu lub usługi itp.

<sup>11</sup> A. Sobotka, P. Jaśkowski, *Metoda reengineeringu...*, op. cit., s. 5.

## 4. Podsumowanie

Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, z jaką liczbą dostawców przedsiębiorstwo powinno współpracować. Niezależnie od tego, proces wyboru dostawcy powinien być odpowiednio zaprojektowany. Pomocne są tu narzędzia, które umożliwiają bieżące ocenianie dostawców i ich porównywanie.

Autor jest świadomy, że przedstawiona w opracowaniu procedura może wydawać się mało skomplikowana. Jednak, jak postuluje J. Marcinkowski<sup>12</sup>, schematy oferowane przez programowanie wielokryterialne powinny być pojęciowo na tyle proste, aby osoba, która nie ma przygotowania z zakresu matematyki czy badań operacyjnych, mogła je bez problemu stosować. Jest to o tyle istotne, że nawet zakładając automatyzację większości czynności procedurze wyboru dostawców, to ocena wielu kryteriów (np. elastyczność i adaptacyjność) nie może odbywać się bez udziału pracowników przedsiębiorstwa.

## 5. Bibliografia

1. Bolstorff P., Rosenbaum R., Supply Chain Excellence, Amacom, New York 2003.
2. Christopher M., Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, Wydawnictwo PCDL, Warszawa 2000.
3. Fung V. K., Fung W. K., Wind Y., Konkurowanie w płaskim świecie, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
4. Krawczyk S., Logistyka w zarządzaniu marketingiem, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
5. Marcinkowski J., Optymalizacja wielokryterialna, w: Badania operacyjne, red. W. Sikora, PWE, Warszawa 2008.
6. Mitek M., Klasyfikacja i ocena dostawców na przykładzie Przedsiębiorstwa Wyrobów Cukierniczych Odra SA, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2006, Nr 10.
7. Norman A., Jansson U., Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident, „International Journal of Physical Distribution & Logistisc Management”, 2004, Vol. 34, No. 5.
8. Porter M. E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
9. Prałat-Kubiszewska E., Kryteria wyboru dostawcy – przegląd wyników badań, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2002, Nr 6.
10. Sikora W., Badania operacyjne, PWE, Warszawa 2008.

---

<sup>12</sup> J. Marcinkowski, Optymalizacja wielokryterialna, w: Badania operacyjne, red. W. Sikora, PWE, Warszawa 2008, s. 84.



11. Sobotka A., Jaśkowski P., Metoda reengineeringu systemu logistycznego w przedsiębiorstwie budowlanym, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2003, Nr 2.
12. Urbańczyk T., Sieci dostaw, w: Logistyka w biznesie, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006.

## Logistyczne uwarunkowania strategii różnicowania produktu w sieci dystrybucji

### 1. Wprowadzenie

Istotę strategii konkurencyjnych przedstawia M. Porter<sup>1</sup>, wyróżniając strategię przywództwa kosztowego, koncentracji na niszy rynkowej i dyferencjacji. Konieczne jest przy tym porównywanie alternatywnych rozwiązań<sup>2</sup>, w tym analiza pozytywnych i negatywnych skutków wyboru określonych priorytetów budowy strategii. Harrison i van Hoek<sup>3</sup> zauważają, że strategię logistyczne odmiennie formułowane są dla produktów masowych, które skłaniają do budowy szczupłych łańcuchów dostaw, a inaczej dla produktów oferowanych w różnych wariantach, dla których preferowane są zwinne łańcuchy. Jednocześnie, analizując tendencje w różnych branżach, można zauważyć, że zmieniają się proporcje między produktami masowymi, standardowymi a produktami oferowanymi w wielu wariantach, silnie różnicowanymi. Odnosząc się do branży hutniczej, większość wyodrębnionych segmentów odbiorców wyrobów hutniczych wymaga dostosowywania produktu pod szczególne wymagania klienta. Są to czynniki wskazujące na rozbudowę roli pośrednika w kanałach dystrybucji o dodatkowe funkcje, związane z dostosowywaniem produktu pod specjalne zamówienia klientów. Przykładem może być, analizowane w branży dystrybucji wyrobów hutniczych, centrum serwisowe. Stanowi ono punkt rozdziału w łańcuchu dostaw. Łączy w ten sposób dwa typy charakterystyk łańcucha. Z jednej strony zabezpiecza wymagane przez szczupłe łańcuchy dostaw przepływy masowych standardowych produktów, realizując funkcje klasycznych hurtowni. Z drugiej strony zabezpiecza współczesne trendy różnicowania produktu w kanałach dystrybucji, poprzez dodatkowe zasoby umożliwiające tworzenie użyteczności formy. Ze względu na wzrost znaczenia segmentów wymagających różnicowania produktów, wskazanych także na podstawie branży hutniczej, w przedstawionych rozważaniach skoncentrowano się na strategii dyferencjacji (różnicowania) produktu.

---

<sup>1</sup> M. Porter, Porter o konkurencji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

<sup>2</sup> A. Harrison, van R. Hoek, Zarządzanie logistyką, PWE, Warszawa 2010.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

W klasyfikacji strategii logistycznych strategię różnicowania można określić mianem strategii wydajnościowej, inaczej ofensywnej. Wyróżnianie może dotyczyć różnych cech, niekoniecznie samego produktu. Różnicować można sposób doprowadzenia produktu do klienta, a także standardy logistycznej obsługi klienta<sup>4</sup>. Jednocześnie różnicowanie cech samego produktu i tworzenie różnych wariantów w odpowiedzi na specyficzne wymagania klienta wymaga dostosowywania i różnicowania procesów logistycznych, co pociąga za sobą wzrost kosztów. Artykuł niniejszy pokazuje istotne aspekty logistyczne związane z przyjętą strategią różnicowania produktu na etapie dystrybucji. W tym celu przeprowadzono badania logistycznej obsługi klienta z wykorzystaniem analizy CSI (*Customer Satisfaction Index*) oraz map jakości, które poprzedziły sformułowanie modelu dalszych badań.

## **2. Zdefiniowanie punktu rozdziału oraz analiza standardów logistycznej obsługi klienta**

Punkt rozdziału oddziela dwie strony łańcucha: zorientowaną na dostawców i zorientowaną na klientów. Jego położenie jest uzależnione od przyjętej metody produkcji (ETO – produkcja wyrobów projektowanych na zamówienie, MTO – produkcja na zlecenie, ATO – montaż na zlecenie, MTS – produkcja na magazyn). W metodzie ETO łańcuch dostaw nie jest aktywowany, dopóki nie ma wiążącego zlecenia klienta – system *pull*. System *push*- wypychania jest najodpowiedniejszy wówczas, gdy popyt jest przewidywalny (metoda MTS)<sup>5</sup>.

Kształtowanie zapasów w łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych jest zróżnicowane zarówno ze względu na produkt, jak i klienta. Najwyższe zapasy wyrobów hutniczych w latach 2006–2008 były tworzone u odbiorców wyrobów walcowanych na gorąco. Wszystkie wyroby stalowe najwyższe stany zapasów mają u odbiorców z grupy przetwórstwo przemysłowe oraz przemysł. Na podstawie danych o stanach zapasów oraz zużyciu wyrobów hutniczych, dotyczących lat 2006 i 2007, opracowano wskaźnik rotacji  $r_z$ . Analizując uzyskane poziomy wskaźnika dla poszczególnych grup odbiorców, można zauważyć, że im wyższe zużycie wyrobów stalowych, tym lepsza gospodarka zapasami u odbiorców. Kluczowi odbiorcy to przemysł ( $r_z = 0,16$  w 2006 roku i  $1,87$  w 2007 roku) oraz w grupie przetwórstwo przemysłowe: produkcja wyrobów z metali ( $r_z = 0,15$  w 2006 roku i  $1,67$  w 2007

<sup>4</sup> D. Kempy, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>5</sup> Ł. Hadaś, P. Cyplik, *Symulacja przepływu „Push” vs. „Pull” i jej wykorzystanie w nauczaniu logistyki*, „Logistyka”, 2007, Nr 4, s. 28–31; M. Kramarz, *Cykl realizacji zamówienia w łańcuchu dostaw branży motoryzacyjnej – analiza opóźnień. Współczesne wyzwania transportu w logistyce*, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2008; S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.

roku), produkcja maszyn i urządzeń ( $r_z = 0,17$  w 2006 roku i 2,08 w 2007 roku) oraz produkcja pojazdów samochodowych, przyczep, naczep i pozostałego sprzętu transportowego ( $r_z = 0,13$  w 2006 roku i 1,42 w 2007 roku). Są to strategiczni odbiorcy, którzy w związku z wielkością i częstotliwością składanych zamówień wypracowali długookresowe, często partnerskie relacje z producentami, co umożliwiło zmniejszenie poziomu zapasów zarówno u dostawców, jak i odbiorców. Dla przedsiębiorstw produkujących standardowe wyroby hutnicze, które trafiają do wielu różnych grup klientów finalnych, uzyskanie elastyczności na zmiany popytu oraz preferencji nabywców jest nie tylko trudne, ale i niezwykle kosztowne. Ciężar zadań związanych z dostosowywaniem strategii pod poszczególne segmenty przejmują sieci dystrybucji, które zapewniają elastyczność zarówno na zmiany popytowe, jak i reakcję na specyficzne wymagania odbiorców.

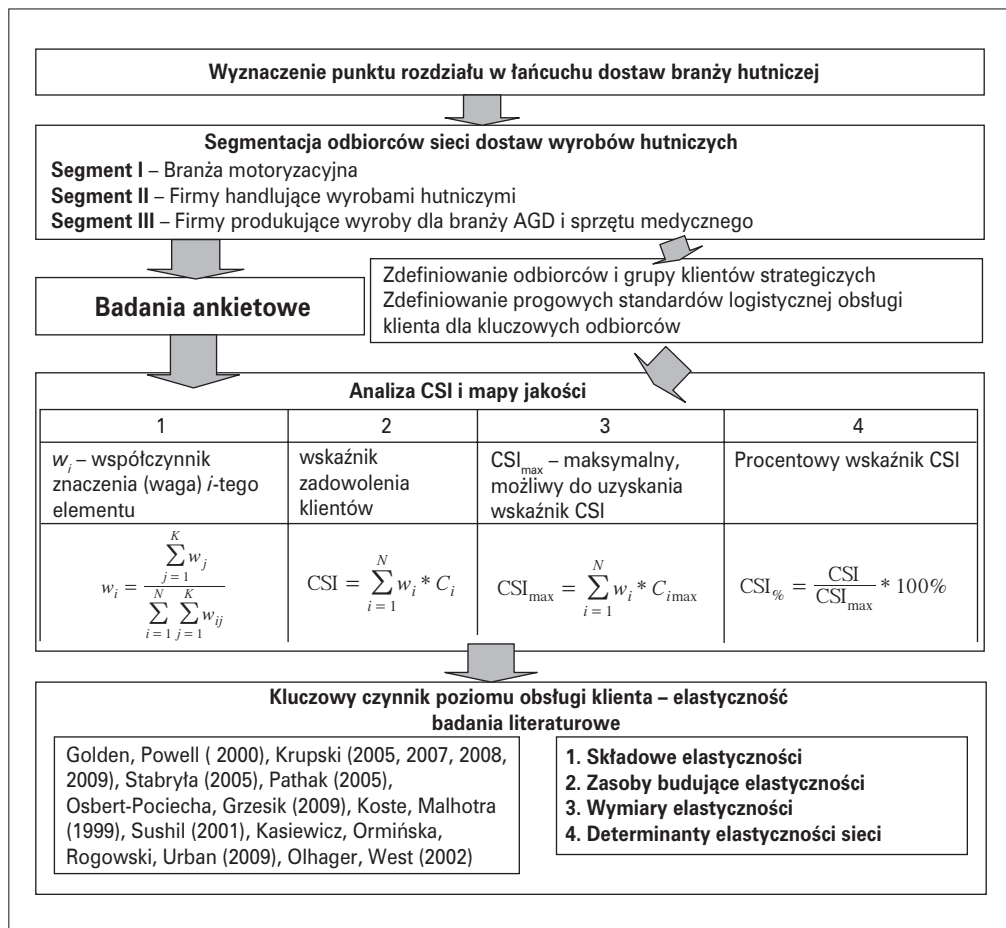
Część ogniw w kanałach dystrybucji rozszerza i różnicuje więc zasoby, co umożliwia realizację, obok funkcji związanych z organizacją procesów transportowych i magazynowych, także zadań związanych z dostosowywaniem produktów do potrzeb klientów. Wspecjalizowane przedsiębiorstwa dystrybucyjne (centra serwisowe) budują swój potencjał zarówno doskonaląc kluczowe procesy, jak i kształtując więzi kooperacyjne z przedsiębiorstwami koncentrującymi się na innych procesach, posiadającymi specjalistyczne zasoby, realizując w ten sposób zadania punktu rozdziału.

Strategia obsługi klienta musi odpowiadać potrzebom zdefiniowanych segmentów odbiorców. Wymiarem sukcesu podjętych decyzji jest satysfakcja klienta. W badaniach satysfakcji klientów branży hutniczej posłużono się indeksem satysfakcji klienta CSI (*Customer Satisfaction Index*)<sup>6</sup>. Metoda ta opiera się na badaniach ankietowych i pozwala na mierzenie oraz analizę poziomu zadowolenia klienta na wszystkich poziomach kontaktu z klientem (analiza procesów przed, w trakcie, jak i po sprzedaży). Jest więc pomocna przy ustalaniu i weryfikacji standardów obsługi klientów. W branży dystrybucji wyrobów hutniczych, z punktem rozdziału zdefiniowanym na poziomie centrum serwisowego, przeprowadzono analizę CSI oraz sporządzono mapy jakości. Procedura badawcza została zaprezentowana na rysunku 1.

Na podstawie wskaźnika Satysfakcji Klienta obliczono CSI dla poszczególnych segmentów branży dystrybucji wyrobów hutniczych, wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

<sup>6</sup> R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacji, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 77.

Rysunek 1. Procedura badawcza



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wykorzystano do sporządzenia map jakości dla centrum serwisowego. Mapy jakości wykonano na podstawie dwóch parametrów: ważność cechy dla klienta, zadowolenie klienta.

W przypadku parametru: ważność cechy, za granicę uznania cechy za istotną przyjęto jej wagę na poziomie 0,1. Dla drugiego parametru: zadowolony klient to taki, którego ocena wynosi 75%, mnożąc 75% przez maksymalną ocenę, jaką klient może przyznać centrum serwisowemu, otrzymano wynik 3,75. Taką wartość uznano za granicę podziału sfery zadowolenia na wysokie i niskie. Na rysunku 2 a, b, c przedstawiono odpowiednio mapy jakości dla funkcji transakcyjnej w każdym z segmentów.

Tablica 1. Wskaźniki CSI dla klientów badanego centrum serwisowego

	S I Motoryzacja				S II Firmy handlowe				S III AGD sprzęt medyczny				Średnia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CSI <sub>A</sub>	4,15	5,00	4,02	4,50	4,71	3,80	3,90	4,82	4,32	4,42	4,52	4,82	4
CSI <sub>B</sub>	4,07	5,00	3,92	4,55	4,40	4,08	3,98	4,83	4,51	4,26	4,13	5,00	4
CSI <sub>C</sub>	4,40	5,00	4,07	4,84	4,78	4,10	4,39	5,00	4,66	4,43	4,04	5,05	5
CSI <sub>D</sub>	4,70	5,00	4,38	4,77	4,13	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5
CSI <sub>max,A</sub>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5
CSI <sub>A</sub> %	83	100	80	90	94	76	78	96	86	88	90	96	88
CSI <sub>B</sub> %	81	100	78	91	88	82	80	97	89	84	81	100	88
CSI <sub>C</sub> %	88	100	81	97	96	82	88	100	93	89	81	101	91
CSI <sub>D</sub> %	94	100	88	95	83	100	100	100	100	100	100	100	97

Wskaźnik zadowolenia klientów:

CSI<sub>A</sub> – przy ogólnej ocenie przedsiębiorstwa,

CSI<sub>B</sub> – przy ocenie elementów obsługi przed transakcją,

CSI<sub>C</sub> – przy ocenie elementów obsługi w trakcie transakcji,

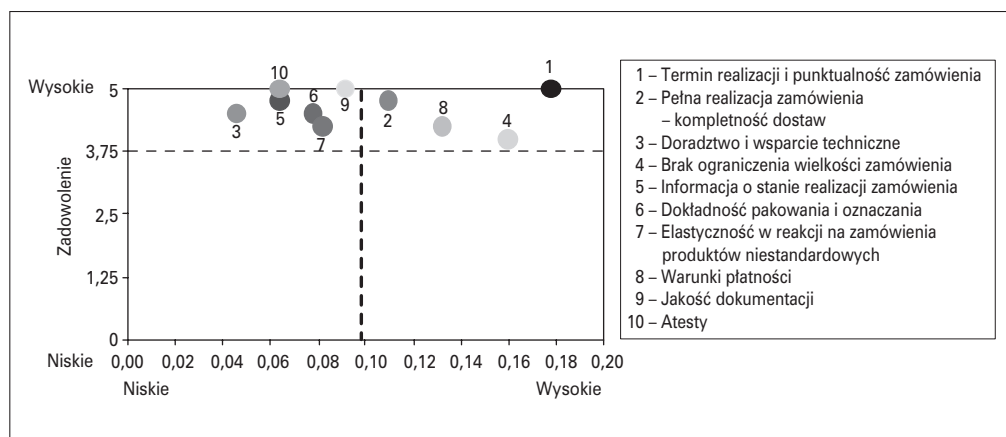
CSI<sub>D</sub> – przy ocenie elementów obsługi po transakcji.

Segment I (SI), Segment II (S II), Segment III (S III).

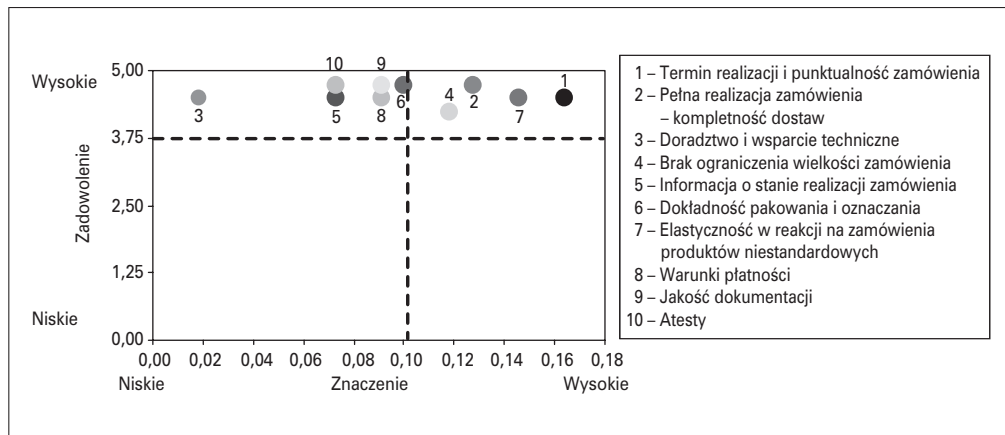
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Mapa jakości przy ocenie elementów w trakcie transakcji dla segmentu a – I, b – II, c – III

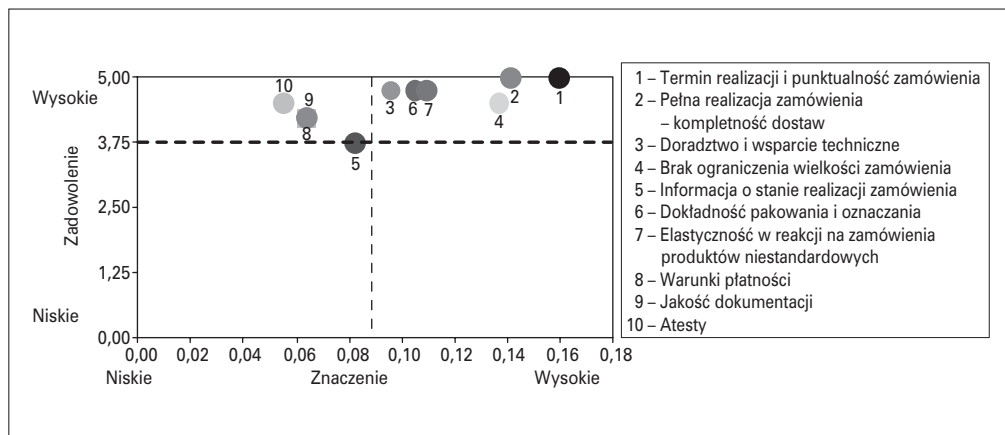
a



b



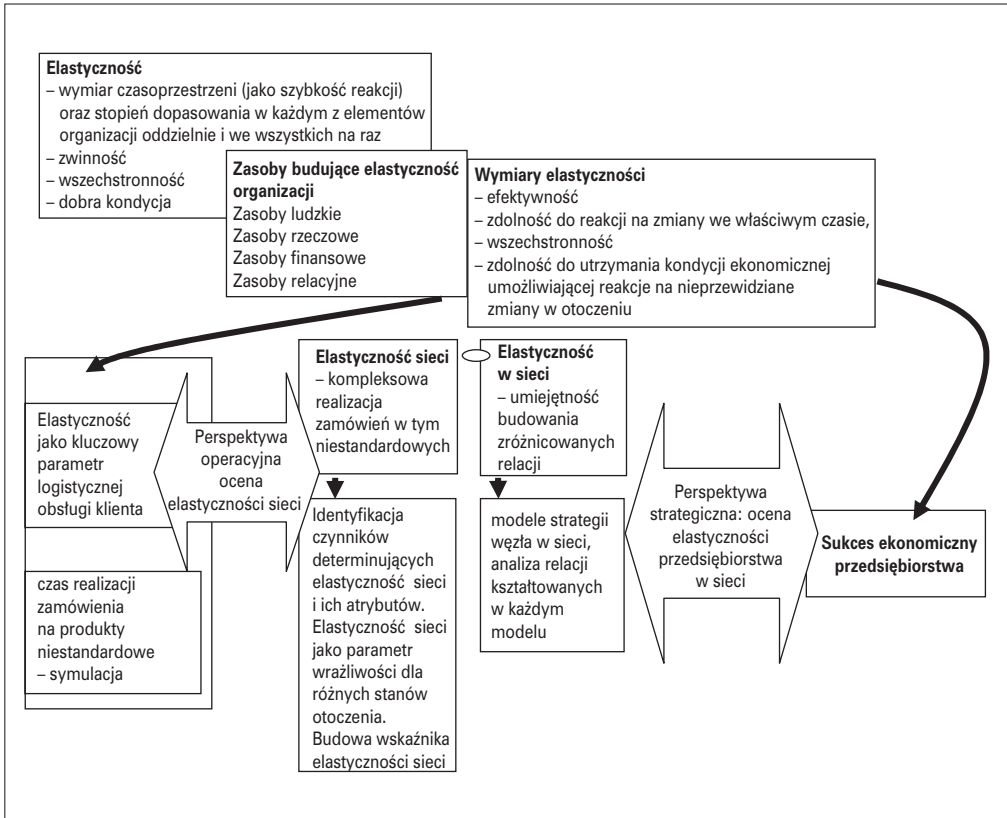
c



Źródło: opracowanie własne.

Waga czynników w ocenie klientów wskazuje na wzrost znaczenia strategii różnicowania produktu, co także podkreśla istotność elastyczności centrum serwisowego jako ogniwa w łańcuchu dostaw, odpowiedzialnego za reakcję na zmienne potrzeby odbiorców. Elastyczność organizacji może być rozpatrywana w różnych płaszczyznach. Autorzy publikacji z zakresu elastyczności organizacji, uwzględnieni na rysunku 1, wskazują różne kryteria oceny elastyczności organizacji. Istotę tych rozważań wykorzystano do stworzenia modelu dalszych badań zaprezentowanego na rysunku 3.

Rysunek 3. Obszar dalszych badań



Źródło: opracowanie własne.

### 3. Strategia różnicowania produktu a tworzenie elastyczności poprzez różnicowanie więzi międzyorganizacyjnych – kierunek dalszych badań

Sieci dystrybucji rozszerzają na danym szczeblu łańcucha dostaw związki o relacje słabsze. Taką interpretację sieci przedstawiają między innymi: Ettl, Feigin, Lin, Yao<sup>7</sup>, Podolny, Baron<sup>8</sup>. Golicic, Foggin, Mentzer<sup>9</sup>, Golicic, Mentzer<sup>10</sup> uzasadniają,

<sup>7</sup> M. Ettl, G. Feigin, G. Lin, D. Yao, A Supply Network Model with Base-Stock Control and Service Requirements, „Operations Research”, Vol. 48, No. 2, March–April 2000.

<sup>8</sup> J. Podolny, J. Baron, Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace „American Sociological Review”, 1997, Vol. 62, No. 5.

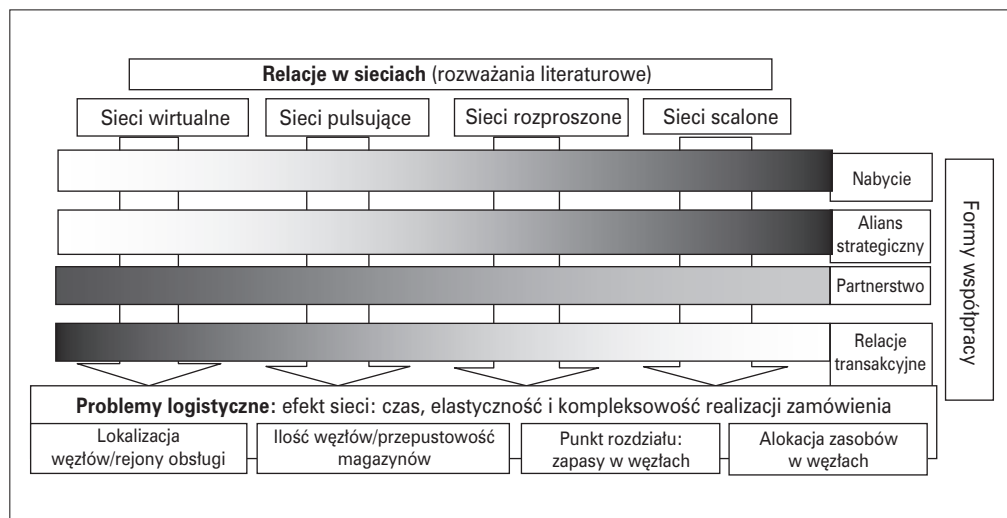
<sup>9</sup> S. Golicic, J. Foggin, J. Mentzer, Relationship Magnitude and its Role in Interorganizational Relationship Structure, „Journal of Business Logistics”, 2003, Vol. 24, No. I, s. 57–75.

<sup>10</sup> S. Golicic, J. Mentzer, An Empirical Examination of Relationship Magnitude, „Journal of Business Logistics”, 2006, Vol. 27, No. 1.



że paradygmat społecznych relacji partnerskich jest bardzo ważny w zarządzaniu łańcuchem dostaw, przedstawiają także koncepcję rang relacji, jako miary siły więzów między uczestnikami sieci. Autry, Griffis<sup>11</sup> w swoich badaniach wskazali na różnorodne typologie międzyorganizacyjnych relacji i przedstawili koncepcję klasyfikacji relacji opartych na kooperacji, w zależności od długości i częstotliwości jej trwania. Jednocześnie w pracy zbiorowej pod redakcją Witkowskiego<sup>12</sup> zwraca się uwagę na typy sieci, w zależności od zakresu i czasu trwania relacji, gdzie zostały wyodrębnione sieci wirtualne (informacyjne), pulsujące (projektowe), rozproszone (zasobowe) i scalone (procesowe). Uwzględniając przytoczone pozycje literaturowe, została opracowana macierz relacji w sieciach dostaw (zob. rysunek 3).

**Rysunek 4. Macierz relacji w sieci dostaw**



Źródło: opracowanie własne.

Badania nad zmianami zasobowymi w sieciach dają konkluzje, że związki między węzłami działają jak most pomiędzy potrzebami zasobowymi poszczególnych organizacji tworzących sieć, wyprzedzająca informacja powinna natomiast te luki zasobowe minimalizować. Dążenie do wzrostu wydajności zasobów prowadzi do rozbudzenia społecznych związków międzyorganizacyjnych i do zakorzeniania

<sup>11</sup> C. W. Autry, S. E. Griffis, Supply chain capital: The impact of structural and relational. Linkages on firm execution and innovation, „Journal of Business Logistics”, 2008, Vol. 29, No. 1.

<sup>12</sup> J. Witkowski, red. nauk., Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próby systematyzacji pojęć, w: Strategie i logistyka organizacji sieciowych, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2005.

się firm w sieciach<sup>13</sup>. Golicic i Mentzer<sup>14</sup> dowodzą, że waga relacji jest bezpośrednio skorelowana z wynikami na poziomie biznesu. Autry, Griffis<sup>15</sup> zauważają, że z jednej strony dominujące silne więzi relacyjne podnoszą wartość w ocenie łańcucha dostaw, ale z drugiej strony inne typy relacji (oparte na słabszych więziach) są ważne dla rozważenia wzrostu elastyczności systemu logistycznego (zarówno w obszarze zaopatrzenia, produkcji, jak i dystrybucji). Zasadnicze pytanie na tle tych rozważań to: jakie są progi elastyczności budowanej poprzez związki międzyorganizacyjne oraz, jakie czynniki determinują jej skuteczność i efektywność.

#### 4. Podsumowanie

Badania umożliwiły analizę standardów logistycznej obsługi klienta. W tym celu wykorzystana analiza CSI pozwoliła nie tylko na ocenę poziomu zadowolenia klientów, ale także umożliwiła oszacowanie rangi poszczególnych elementów obsługi z perspektywy wydzielonych segmentów. Przeprowadzone badania wskazały na kluczowy element obsługi klienta w przemyśle z przeważającą dystrybucją, jakim jest przemysł hutniczy. Ze względu na konieczność różnicowania produktu, zamówienia na dany wariant są wysoce nieprzewidywalne, i dlatego kluczowym atrybutem punktu rozdziału w łańcuchu dostaw staje się elastyczność. Istotne, na tle przeprowadzonych badań, jest dostosowanie strategii pod precyzyjnie wyodrębnione segmenty odbiorców. Kontynuacją badań będzie analiza zależności wskaźnika CSI od różnych typów współpracy w sieci dystrybucji i identyfikacja czynników determinujących elastyczność sieci.

#### 5. Bibliografia

1. Autry C. W., Griffis S. E., Supply chain capital: The impact of structural and relational. Linkages on firm execution and innovation, „Journal of Business Logistics”, 2008, Vol. 29, No. 1.
2. Golden W., Powell P., Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail?, Omega, „The International Journal of Management”, 2000, Vol. 28, No. 4.

<sup>13</sup> B. Uzzi, Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 1997; J. M. Hite, Embedded network ties of emerging entrepreneurial firms: Patterns, processes and evolutionary paths. Unpublished dissertation. University of Utah 1999.

<sup>14</sup> S. Golicic, J. Mentzer, A. Empirical..., *op. cit.*

<sup>15</sup> C. W. Autry, S. E. Griffis, Supply..., *op. cit.*

3. Ettl M., Feigin G., Lin G., Yao D., A Supply Network Model with Base-Stock Control and Service Requirements, „Operations Research”, Vol. 48, No. 2, March–April 2000.
4. Golicic S., Foggin J., Mentzer J., Relationship Magnitude and its Role in Interorganizational Relationship Structure, „Journal of Business Logistics”, 2003, Vol. 24, No. 1.
5. Golicic S., Mentzer J., An Empirical Examination of Relationship Magnitude, „Journal of Business Logistics”, 2006, Vol. 27, No. 1.
6. Hadaś Ł., Cyplik P., Symulacja przepływu „Push” vs. „Pull” i jej wykorzystanie w nauczaniu logistyki, „Logistyka”, 2007, Nr 4.
7. Harrison A., van Hoek R., Zarządzanie logistyką, PWE, Warszawa 2010.
8. Hite J. M., Embedded network ties of emerging entrepreneurial firms: Patterns, processes and evolutionary paths. Unpublished dissertation. University of Utah 1999.
9. Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
10. Kempny D., Logistyczna obsługa klienta, PWE, Warszawa 2001.
11. Koste L., Malhotra M., Theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility, „Journal of Operations Management”, 1999, Vol. 18, No. 1.
12. Krawczyk S., Zarządzanie procesami logistycznymi, PWE, Warszawa 2001.
13. Kramarz M., Cykl realizacji zamówienia w łańcuchu dostaw branży motoryzacyjnej – analiza opóźnień. Współczesne wyzwania transportu w logistyce, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2008.
14. Krupski R. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa 2005.
15. Krupski R., Redefiniowanie strategii organizacji, „Przegląd Organizacji”, 3/2007.
16. Krupski R. (red.), Elastyczność organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
17. Krupski R., Strategie małych i średnich firm w języku zasobów, w: Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, pod red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
18. Olhager J., West B., The Haus of Flexibility: Using the QFD Approach to Deploy Manufacturing Flexibility, „International Journal of Operations & Production Management”, 2002, Vol. 22, No. 1.
19. Osbert-Pociecha G., Grzesik K., Elastyczność organizacji jako kategoria postmodernistyczna, „Przegląd Organizacji”, 2/2009.

20. Pathak R. C., Flexibility – Thinking Shift for organizational excellence, „Global Journal of Flexible Systems Management”, 2005, Vol. 5, No. 3–4.
21. Porter M., Porter o konkurencji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
22. Podolny J., Baron J., Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace, „American Sociological Review”, 1997, Vol. 62, No. 5.
23. Sushil A., Enterprise flexibility, „Global Journal of Flexible Systems Management”, 2001, Vol. 2, No. 4.
24. Uzzi B., Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 1997.
25. Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacji, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
26. Witkowski J., red. nauk., Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próby systematyzacji pojęć, w: *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2005.

Dariusz Majchrzycki, Karol Wajszczuk, Witold Wielicki  
Uniwersytet Przyrodniczy, Poznań

## Wpływ kryzysu na zarządzanie przedsiębiorstwem rolnym<sup>1</sup>

### 1. Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy świata, zapoczątkowany przez pęknięcie tzw. balonu kredytów hipotecznych ze znacznym udziałem kredytów poniżej standardu (subprime) w USA na przełomie lat 2007–2008, był wynikiem synergii wielu kryzysotwórczych czynników, oddziałujących na gospodarkę amerykańską przez długi, kilkudziesięcioletni okres<sup>2</sup>. W 2008 roku jego skutki zaczęły być odczuwalne w Europie. Reperkusje te w mniejszym lub większym zakresie odczuwa każde przedsiębiorstwo, niezależnie od branży, jak również każdy człowiek, niezależnie od wieku, wykształcenia czy wykonywanego zawodu.

Kryzys nie jest zjawiskiem nowym czy też nieznanym. Literatura ekonomiczna wiele razy opisywała zjawiska kryzysowe. W latach 1975–2000 odnotowano parokrotnie okresy kryzysowe, a przeciętny czas ich trwania wynosił 11 miesięcy. Na początku XXI wieku zanotowano w Polsce kryzys, który zaczął się wysokim bezrobociem, malejącą rentownością przedsiębiorstw, ograniczeniem inwestycji, spadkiem sprzedaży itp. Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach przemysłowych w pierwszym półroczu 2002 roku pokazały, że objawy kryzysu są wszędzie podobne<sup>3</sup>. Jednak ze względu na negatywne konsekwencje, które wywołuje, przedsiębiorcy nie przygotowują się dostatecznie rzetelnie do przeciwdziałania ich negatywnym skutkom. Kryzys związany z dekoniunkturą nie przebiega równomiernie. W literaturze wyróżnia się kilka jego faz, a każda z nich wymaga odrębnego ustosunkowania się i innego postępowania (zob. rysunek 1).

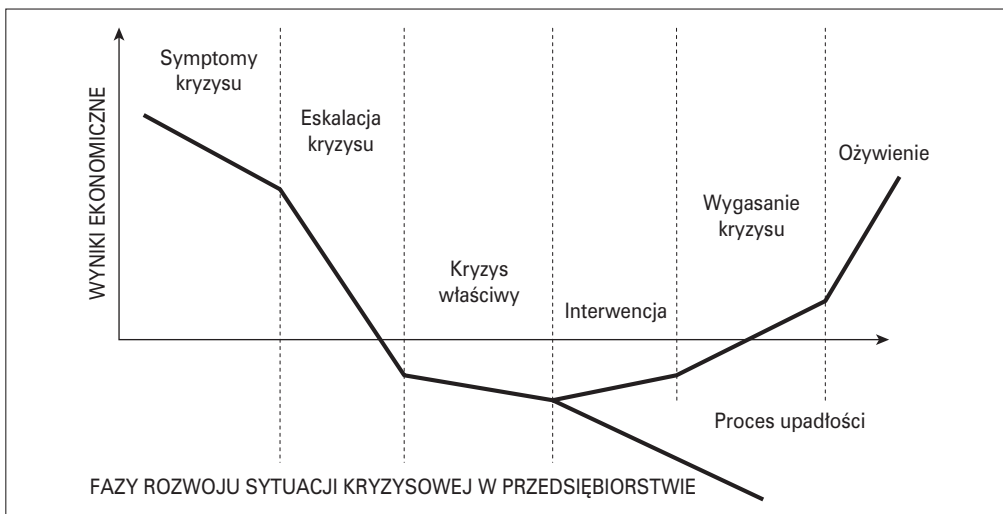
---

<sup>1</sup> Artykuł finansowany ze środków na naukę jako projekt rozwojowy w latach 2009–2012, Numer NR 11 0025 06.

<sup>2</sup> B. Samojlik, Kryzys finansowy: źródła, skutki, kierunki naprawy, w: *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, „Gazeta SGH”, Nr 01/09, 2000, s. 1.

<sup>3</sup> W. Wielicki, Efektywność przedsiębiorstw przemysłowych i rolnych, „Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu”, CCCLVIII, 2003, s. 2.

Rysunek 1. Fazy rozwoju sytuacji kryzysowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Wielicki, *Efektywność przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, s. 2.

Światowy kryzys gospodarczy dotknął również przedsiębiorstwa agrobiznesu. W rolnictwie, z uwagi na duży zakres subsydiowania po wejściu Polski do Unii Europejskiej, kryzys zaczął się z opóźnieniem w stosunku do innych branż i przebiega w nieco zmienionej formie. Przejawia on się spadkiem dochodów. W 2008 roku zmniejszyły się one o 17%. Według szacunków w 2009 roku także będą niższe i to, pomimo rekordowo wysokich dopłat bezpośrednich. Powodem jest spadek cen płodów rolnych, w tym: zbóż, roślin oleistych i owoców oraz trudna sytuacja na rynku mleka. Ekonomisci są zgodni, że w najbliższych latach wzrośnie liczba gospodarstw, które nie zapewnią dochodów wystarczających na godne życie i reprodukcję majątku. Z obliczeń prof. Wojciech Józwiaka z Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej (IERiGŻ) wynika, że dochody gospodarstw rolnych o średniej wielkości (23 ha) bez specjalizacji w produkcji, które mają gleby gorsze od przeciętnych, będą w 2013 roku niższe o 15% w stosunku do wyników z lat 2004–2006. Jednocześnie umocni się nieliczna grupa gospodarstw, które będą mogły skutecznie konkurować z gospodarstwami innych krajów unijnych. Tylko 4% gospodarstw, czyli około 100 tys. odpowiadających za 43–50% produkcji rolnej kraju, wyjdzie z kryzysu obronną ręką<sup>4</sup>. Są to gospodarstwa największe, w wielu przypadkach dobrze wyposażone w środki produkcji, prowadzące produkcję na wysokim poziomie efektywności.

<sup>4</sup> M. Kozman, *Kryzys wykańcza polskie rolnictwo*, 2009, s. 1, [www.rp.pl/arttykul/](http://www.rp.pl/arttykul/)

Niekorzystna sytuacja, jaka panuje na rynku rolnym w wyniku zaistnienia światowego kryzysu gospodarczego, była inspiracją do podjęcia badań dotyczących wpływu kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie przedsiębiorstw agrobiznesu.

Celem badań jest analiza wpływu światowego kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych oraz jego skutków w zarządzaniu tymi przedsiębiorstwami. Badania obejmowały wpływ kryzysu na następujące obszary: popyt na wytwarzane w przedsiębiorstwach produkty rolne oraz ich ceny, ceny środków do produkcji rolnej, relacje z kontrahentami, zarządzanie kapitałem ludzkim, intensywność produkcji, inwestycje w środki trwałe oraz dostępność do kapitału długo i krótkoterminowego.

Do badań wybrano wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne o powierzchni powyżej 500 ha. Głównym kryterium doboru była wielkość przedsiębiorstwa, bowiem cecha ta jest skorelowana ze stopniem powiązania z rynkiem. Ponadto założono, że wiedza rynkowa kadry zarządzającej tymi przedsiębiorstwami jest duża, a podejmowane decyzje są skutkiem wnikliwych analiz rynku. Wykorzystano również kryterium terytorialne. Ograniczono się do badań przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego, charakteryzujących się nowoczesnym, towarowym rolnictwem.

Do badań wykorzystano dane pierwotne oraz wtórne. Dane pierwotne zebrano przy wykorzystaniu ankiety badawczej. Została ona wysłana do 102 przedsiębiorstw rolnych, które zostały zgrupowane metodą doboru celowego. Ankiety skierowano do zarządzających tymi przedsiębiorstwami. Informację zwrotną uzyskano od 33 przedsiębiorstw, co stanowiło około 32% ankietowanych jednostek. Badania przeprowadzono w pierwszej połowie 2009 roku. Dane wtórne pochodziły z literatury przedmiotu, danych GUS oraz wydawnictw branżowych.

## **2. Wyniki badań**

Jednym z obszarów badań było zagadnienie dotyczące odczuwania wpływu światowego kryzysu gospodarczego na przedsiębiorstwa rolne. Obecny kryzys, który obserwujemy w życiu gospodarczym od drugiej połowy 2008 roku, był przewidywany wcześniej, już w 2006 roku, chociaż nikt nie chciał dać wiary takiemu scenariuszowi. Na lata 2007 i 2008 przypadły rekordowe ceny zbóż, mleka i innych produktów rolnych na rynkach światowych i w Polsce<sup>5</sup> oraz wysokie dopłaty

<sup>5</sup> B. Pepliński, D. Majchrzycki, K. Wajszczuk, Polskie rolnictwo w okresie kryzysu finansowego, Konferencja pt. „Agrobiznes w warunkach globalizacji”, SERiA, Olsztyn 8–10 września 2009 r., T. XI, Z. 2, s. 190–193.

unijne, toteż poziom dochodów był satysfakcjonujący. Spośród ankietowanych przedsiębiorstw zdecydowana większość – 82% uznała, że kryzys dotyka bezpośrednio ich firmy, a zaledwie 18%, że światowy kryzys gospodarczy nie dotyczy ich bezpośrednio.

Wśród ankietowanych przedsiębiorstw zbadano obszary działalności, na które światowy kryzys gospodarczy miał wpływ. Pierwszym obszarem była ocena wpływu na ceny produktów rolnych otrzymywanych przez analizowane jednostki przy ich sprzedaży, tj. zboża, rzepak, buraki cukrowe, maleko oraz żywiec wieprzowy. Najwięcej przedsiębiorstw odczuło kryzys gospodarczy w postaci spadku cen mleka – 96% badanych jednostek oraz zbóż – 92%. Odczuwalne były również spadki cen rzepaku oraz buraków cukrowych. Sytuację tę potwierdzają wyniki badań rynkowych IERiGŻ. Na przykład cena pszenicy, najważniejszego gatunku w uprawie w Polsce, spadła w sezonie 2008/2009 w stosunku do sezonu 2007/2008 o 23,9%. Podobna sytuacja miała miejsce w odniesieniu do ziarna żyta, drugim co do powierzchni uprawy gatunku, jego cena w analogicznym okresie spadła o 23,3%<sup>6</sup>.

Najkorzystniej kształtowała się na rynku cena żywca wieprzowego. 21% badanych oceniło, że nastąpił wzrost cen trzody chlewnej, a 50%, że ceny pozostały bez zmian. Badania te przeprowadzono w pierwszym półroczu 2009 roku, a wówczas na rynku trzody chlewnej panowała dobra koniunktura. Ich ceny były na dość wysokim poziomie i do czerwca 2009 roku wykazywały tendencję wzrostową<sup>7</sup>.

Obniżenie się cen większości produktów według 55% badanych wynikało ze spadku popytu na nie, natomiast według 41% respondentów, że popyt utrzymywał się na stałym poziomie. Zaledwie 5% badanych respondentów, głównie producentów żywca wieprzowego, uznało, że popyt na wytwarzane przez nich produkty zwiększył się.

Kolejnym zagadnieniem była sytuacja na rynku środków do produkcji rolnej. W obszarze tym zdecydowana większość przedsiębiorstw oceniła sytuację bardzo źle. Ponad 81% ankietowanych menedżerów uznało, że wzrosły ceny podstawowych środków do produkcji rolnej, między innymi paliw, materiału siewnego, środków ochrony roślin czy też maszyn rolniczych. Wyniki tych badań potwierdzają dane IERiGŻ<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Analizy Rynkowe. Rynek Zbóż – stan i perspektywy, IERiGŻ – PIB, Warszawa, październik 2009 r., s. 28.

<sup>7</sup> [www.pkmduda.pl](http://www.pkmduda.pl)

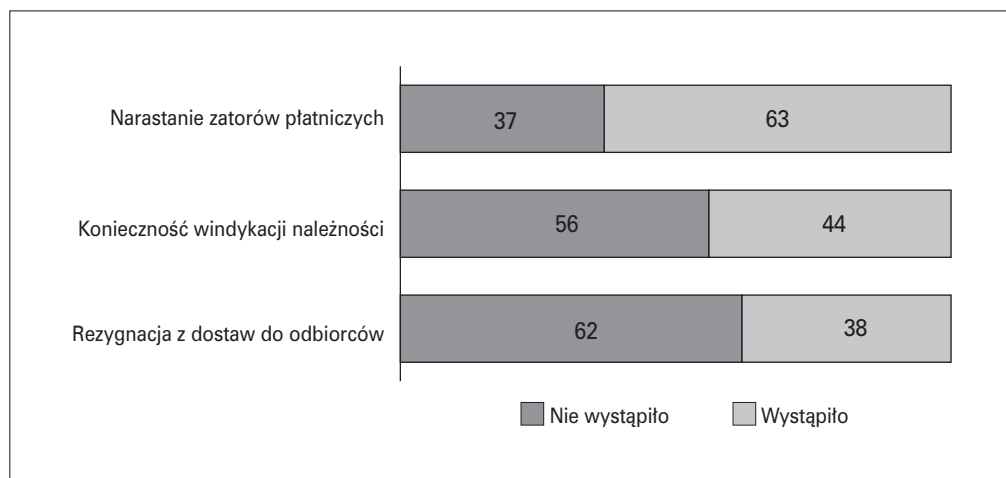
<sup>8</sup> Analizy Rynkowe. Rynek środków produkcji i usług dla rolnictwa – stan i perspektywy, IERiGŻ – PIB, Warszawa, wrzesień 2009 r., s. 1.



Sytuacja taka jest bardzo niekorzystna z punktu widzenia dochodowości przedsiębiorstw rolnych. Spadek cen większości produktów rolnych, a z drugiej strony wzrost cen środków do produkcji rolnej sprawia, że następuje pogarszanie się wskaźnika nożyc cen.

Według badanych jednostek skutki kryzysu gospodarczego wywarły również niekorzystny wpływ na ich relacje z odbiorcami płodów rolnych (por. rysunek 2). Ponad 63% ankietowanych menedżerów oceniło, że w wyniku światowego kryzysu oraz spadku popytu na produkty rolne, firmy kupujące od nich płody rolne mają problemy z regulowaniem swoich należności na bieżąco, co skutkowało narastaniem zatorów płatniczych. W 44% analizowanych przedsiębiorstw zaistniała konieczność windykacji nieuregulowanych należności. Kolejną konsekwencją problemów z regulowaniem na bieżąco należności była konieczność rezygnacji z dostaw wytwarzanych w ankietowanych przedsiębiorstwach produktów do niewypłacalnego odbiorcy. Sytuacja taka wystąpiła w 38% badanych jednostek.

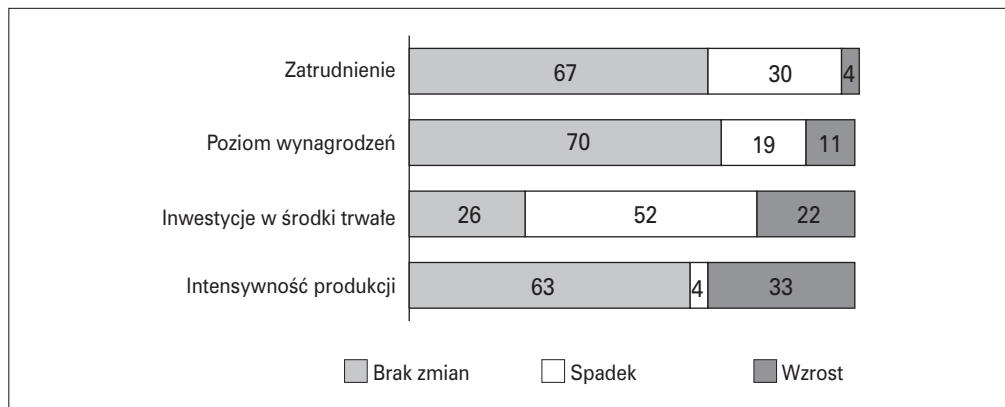
**Rysunek 2. Wpływ kryzysu na relacje z kontrahentami (w %)**



Źródło: opracowanie własne.

Ważnym obszarem w zarządzaniu przedsiębiorstwem, oprócz działalności bieżącej, jest zarządzanie operacyjne i strategiczne. W sytuacji spadku dochodowości produkcji lub nawet nieopłacalności produkcji musi mieć to bezpośrednie odzwierciedlenie w obszarze inwestycji w środki trwałe, jak również zarządzania kadrami (zob. rysunek 3).

**Rysunek 3. Skutki kryzysu gospodarczego w obszarze zarządzania kadrami, inwestycji w środki trwałe oraz intensywności produkcji (w %)**



Źródło: opracowanie własne.

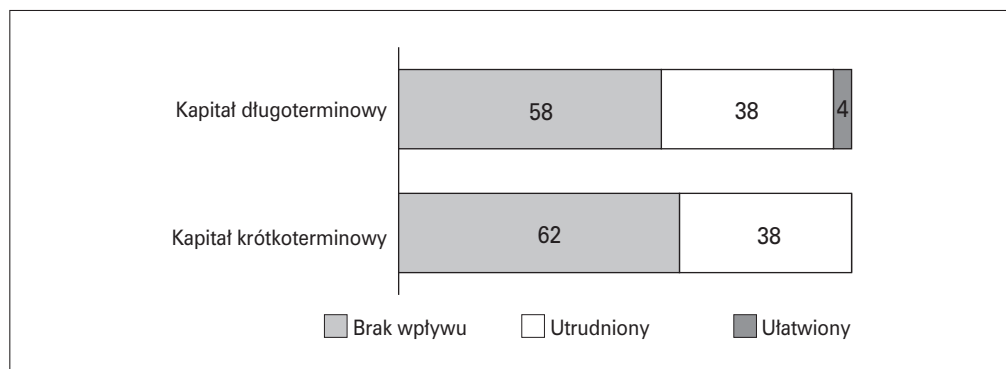
W obszarze zarządzania kadrami większość ankietowanych uznała, że nie zamierzała dokonywać zwolnień pracowników. Może to wynikać między innymi z faktu, że poziom zatrudnienia na 100 ha użytków rolnych (UR) w badanych przedsiębiorstwach był bardzo niski i wynosił 4,05 pełnozatrudnionego. Dla porównania, średni poziom zatrudnienia w polskim rolnictwie na 100 ha UR wynosił w 2007 roku 12,9 osób<sup>9</sup>. Przy tak niskim poziomie zatrudnienia trudno bez inwestycji w środki trwałe zmniejszać go.

Ważnym zagadnieniem w zarządzaniu kadrami jest wynagradzanie pracowników. Tutaj 70% ankietowanych menedżerów zadeklarowało utrzymanie wynagrodzeń na dotychczasowym poziomie, 11% – ich wzrost, a 19% planowało obniżenie wynagrodzeń.

Oszczędności są natomiast przewidywane w inwestycjach w środki trwałe. Ponad połowa ankietowanych zdecydowała się ograniczyć inwestycje, a 26% – utrzymać je na dotychczasowym poziomie. Mimo spadku dochodów, 22% badanych jednostek zamierzało zwiększyć poziom inwestycji. Wynikało to jednak w dużej mierze z tego, że jednostki te złożyły wnioski do Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) na dofinansowanie ich inwestycji ze środków Unii Europejskiej i, aby nie stracić tego wsparcia, muszą dokonać zaplanowanych inwestycji.

W zakresie intensywności prowadzonej produkcji roślinnej i zwierzęcej zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw zamierzała utrzymać ją na dotychczasowym poziomie lub nawet zwiększyć. Badane firmy nie upatrywały w tym zakresie drogi szukania oszczędności.

<sup>9</sup> Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, GUS, Warszawa 2008.

**Rysunek 4. Dostępność do kapitału długoterminowego i krótkoterminowego**

Źródło: opracowanie własne.

Fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw ma dostęp do kapitału w celu finansowania ich bieżącej oraz przyszłej działalności. Znane są przypadki firm, które mimo wykazywania zysku bilansowego były stawiane w stan upadłości na skutek utraty płynności finansowej. Rok 2009, a zwłaszcza pierwsza jego połowa, charakteryzował się dużą ostrożnością banków w udzielaniu kredytów. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że dostęp do kapitału krótkoterminowego i długoterminowego był utrudniony dla 38% badanych jednostek. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (62%) nie miała problemów z dostępem do kapitału krótkoterminowego. Natomiast dostęp do kapitału długoterminowego 58% ankieterowanych przedsiębiorców oceniło bez zmian w stosunku do okresu sprzed kryzysu (rysunek 4).

Z badań wynika, że większość przedsiębiorstw dąży do przeczekań – koncentruje się na ograniczeniu skutków wywołanych kryzysem i czeka na ożywienie gospodarcze. Zauważono brak działań innowacyjnych, nie przewiduje się zmian organizacyjnych, lepszego dostosowania struktury produkcji do potrzeb rynku, oparcia się na kluczowych czynnikach sukcesu. Niewielka część przedsiębiorstw, które kryzys zastał w dobrej kondycji ekonomicznej, rozważa celowość akwizycji, ponieważ są ku temu sprzyjające okoliczności. Powiększenie przedsiębiorstw prowadzi do umocnienia pozycji rynkowej, a także pozwala na ograniczenie wahań zysków i poprawę rentowności.

Kryzys w Polsce przebiega łagodniej niż w innych krajach Unii Europejskiej. Według zgodnej opinii ekonomistów jest spowodowany nieznacznym zmniejszeniem wydatków na inwestycje i konsumpcję, osłabieniem się polskiej waluty oraz ograniczonym stopniem powiązania między naszą gospodarką a gospodarką międzynarodową. Tak jak przebieg kryzysu w Polsce nie jest tak dotkliwy jak w innych

krajach, tak w ramach naszej gospodarki kryzys w rolnictwie ma mniejszy zasięg. Nie obserwuje się tu znaczącej nadprodukcji ani „blokowania się” kanałów dystrybucji. Typowymi objawami kryzysu w rolnictwie jest spadek cen i sprzedaży z powodu znacznego zmniejszenia popytu. Ponadto gwałtownie obniżyło się pogłowie inwentarza żywego<sup>10</sup> oraz wielkość stosowanych środków plonotwórczych<sup>11</sup>.

Z analiz, które przeprowadzono na podstawie wyżej wspomnianej ankiety badawczej, a także sprawozdawczości GUS stwierdzono, że powyższe skutki kryzysu nie stanowią istotnego zagrożenia dla dalszego rozwoju rolnictwa.

### 3. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski:

- 1) światowy kryzys gospodarczy miał bezpośredni wpływ na funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw. Był on odczuwalny w postaci spadku cen na większość wytwarzanych w tych jednostkach płodów rolnych, co było konsekwencją spadku na nie popytu. Z drugiej strony ponad 80% badanych przedsiębiorstw stwierdziło wzrost cen surowców do produkcji rolnej, co skutkowało pogorszeniem się wskaźnika nożyc cen;
- 2) w wyniku kryzysu nastąpiło pogorszenie relacji badanych jednostek z kontrahentami. W większości badanych przedsiębiorstw stwierdzono narastanie zatorów płatniczych. W części jednostek wystąpiła również konieczność windykacji należności oraz rezygnacji z dostaw wytwarzanych produktów do niektórych z dotychczasowych odbiorców;
- 3) niekorzystna sytuacja rynkowa nie miała natomiast negatywnego wpływu w obszarze zarządzania kadrami. Większość z ankietowanych przedsiębiorstw nie planowała zwolnień pracowników i obniżenia poziomu wynagrodzeń;
- 4) kryzys gospodarczy oraz niepewność co do rozwoju sytuacji w przyszłości sprawiły, że około 1/2 badanych przedsiębiorstw zamierza ograniczyć inwestycje w środki trwałe;
- 5) większość ankietowanych przedsiębiorstw oceniła, że kryzys gospodarczy nie wywarł większego wpływu na dostęp do kapitału krótko i długoterminowego. Jedynie dla 38% badanych przedsiębiorstw był on odczuwalny.

---

<sup>10</sup> Pogłowie trzody chlewnej według stanu w końcu lipca 2009 roku, GUS, Warszawa 2009, s. 2.

<sup>11</sup> Analizy Rynkowe. Rynek środków produkcji..., *op. cit.*, s. 1.

#### **4. Bibliografia**

1. Analizy Rynkowe. Rynek środków produkcji i usług dla rolnictwa – stan i perspektywy, IERiGŻ – PIB, Warszawa, wrzesień 2009 r.
2. Analizy Rynkowe. Rynek Zbóż – stan i perspektywy, IERiGŻ – PIB, Warszawa, październik 2009 r.
3. Kozman M., Kryzys wykańcza polskie rolnictwo, [www.rp.pl/artukul/](http://www.rp.pl/artukul/), 27 listopada 2009 r.
4. Poglądzie trzody chlewnej według stanu w końcu lipca 2009 roku, GUS, Warszawa 2009.
5. Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, GUS, Warszawa 2008.
6. Samojlik B., Kryzys finansowy: źródła, skutki, kierunki naprawy, w: Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych, „Gazeta SGH”, Nr 01/09, 2000.
7. Wielicki W., Efektywność przedsiębiorstw przemysłowych i rolnych, „Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu”, CCCLVIII, 2003.
8. [www.pkmduda.pl](http://www.pkmduda.pl), 2 grudnia 2009 r.

## E-edukacja w strategii rozwoju przedsiębiorstwa

### 1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, chcąc efektywnie funkcjonować na rynku, musi nieustannie dostosowywać się do przemian ekonomiczno-społecznych, które na przełomie XX i XXI wieku nabrały znacznego tempa. Opisywany przez P. F. Druckera świat nowej ekonomii w dużej mierze opiera się na zdobyczach nowych technologii, które warunkują dynamikę rozwoju przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Coraz częściej podkreśla się znaczenie społeczeństw, gospodarek oraz organizacji opartych na wiedzy<sup>2</sup>. Związane to jest z niematerialnym kapitałem, który staje się kluczową wartością przedsiębiorstwa oraz wyznacza zdolność do jego szybkiego rozwoju, a także do skutecznego umocnienia rynkowej pozycji. Obecną sytuację dobrze obrazuje spirala zależności wiedzy i technologii, w której rozwój wiedzy wyznacza postęp technologiczny, co wpływa na przewagę konkurencyjną. Za to rozwijająca się technologia wymaga coraz to bardziej specjalistycznej wiedzy, umożliwiającej jej obsługę. Dlatego tak istotnym elementem strategii przedsiębiorstwa jest rozwój kadry, możliwy poprzez ustawiczną edukację. Rozwój zasobów ludzkich odbywa się dzięki odpowiednio wysokim nakładom na wzrost wartości zdobywanej wiedzy. W dobie kryzysu rzadko które przedsiębiorstwa stać na duże nakłady przeznaczone na szkolenia pracowników. Dlatego w ramach tych działań można wykorzystać mechanizmy stosowane w e-edukacji. Szczególnie znanym i polecanym przykładem jest e-learning, czyli nauczanie na odległość z wykorzystaniem nowoczesnych technik komputerowych i Internetu<sup>3</sup>. Właściwe zorganizowanie procesu dydaktycznego, a także wprowadzenie na poszczególnych jego etapach technologii informatycznych w postaci narzędzi e-learningu może pozytywnie wpłynąć na efektywność kształcenia kadry przedsiębiorstwa, objawiającą się w postaci ograniczenia nakładów na szkolenia i edukację, przy zachowaniu efektów związanych z przyswojoną wiedzą<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwo już na etapie budowania strategii powinno rozważyć

<sup>1</sup> P. F. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku, Muza S.A., Warszawa 2000.

<sup>2</sup> Więcej na temat Strategii Lizbońskiej można znaleźć na Polskim Forum Strategii Lizbońskiej, <http://www.strategializbonska.pl>

<sup>3</sup> M. Kotnis, Właściwości systemów e-learning w procesie rozwoju pracowników, SWO, Katowice 2005, s. 475–482.

<sup>4</sup> M. Hyla, Przewodnik po e-learningu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

wprowadzenie tańszego modelu kształcenia swoich pracowników. Dobrym rozwiązaniem jest budowa nowego dokumentu, tzw. strategii e-learningu, powiązanego z istniejącymi strategiami przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest wypracowanie procedury budowy strategii e-learningu, opierającej się na strategii informatyzacji oraz strategii gospodarczej przedsiębiorstwa. Akcentuje się tu duże znaczenia powiązania ze sobą strategii oraz ich wpływ na efektywne wprowadzanie e-learningu.

## 2. Wpływ e-edukacji na kształt strategii przedsiębiorstwa

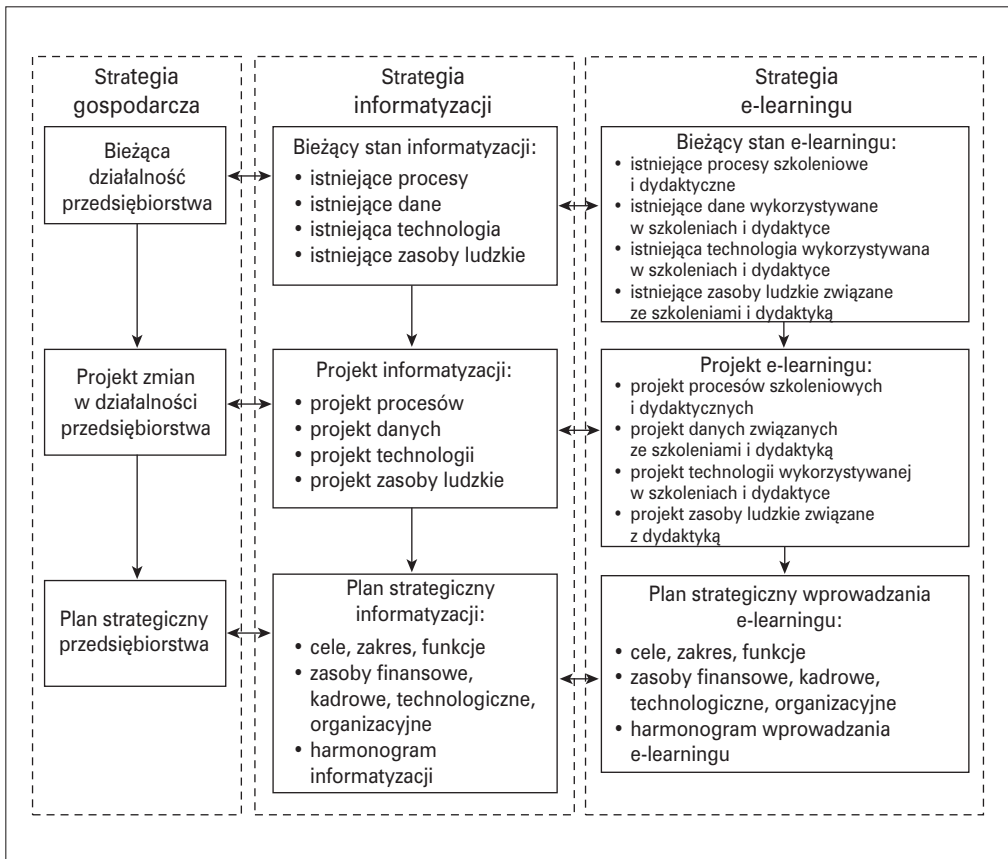
W dobie kryzysu przedsiębiorstwa świadomie przewartościowują wiele swoich celów i na nowo wytyczają strategię na trudny okres swojej działalności. Związane jest to z ograniczeniem niektórych wydatków lub przekierowaniem ich na kluczowe obszary działania. Z powodu dużych kosztów często wycofywane jest wsparcie dotyczące szkoleń oraz rozwoju kadry. W takim przypadku warto zastanowić się nad wprowadzeniem tańszych substytutów edukacji w postaci narzędzi e-learningu. Takie działania należy zacząć już w fazie planowania i kreowania strategii. Nowe elementy dotyczące e-learningu powinny być zawarte w strategii, która stanie się planem integrującym główne cele, polityki i sekwencje działań w spójną całość. Powstaje pytanie, na jakim etapie i w których dokumentach trzeba wprowadzić zmiany dotyczące wykorzystanie e-edukacji w przedsiębiorstwie? Dobrą praktyką jest rozpoczęcie planowania e-learningu od strategii ogólnej – gospodarczej (ang. *corporate strategies*), obejmującej całą działalność organizacji i przedstawiającej najważniejsze, a zarazem najogólniejsze plany jednostki<sup>5</sup>. Zmieniający się rynek – wzrastające nasycenie informacją i stosowanie nowych technologii – wpływa na tworzone bardziej szczegółowych strategii koncentrujących się na wąsko wyspecjalizowanej dziedzinie organizacji, tzw. strategii obszarów działalności (ang. *business strategies*) lub na funkcjach organizacji, tzw. strategii obszarów funkcyjnych (ang. *functional area strategies*). W rozważanym przypadku będzie to strategia informacyjna (koncentruje się na części związanej z informacją oraz jej organizacją) oraz, w węższym znaczeniu, strategia informatyzacji (koncentrująca się na wdrażaniu technologii informatycznej), na poziomie których należy także uwzględnić działania związane z wprowadzeniem e-learningu. W przedsiębiorstwie może powstać także nowy typ strategii, tzw. strategia e-learningu, która stanowi strategię informatyzacji obszaru odpowiedzialnego za proces szkoleniowy i dydaktyczny przedsiębiorstwa. Powstająca strategia powinna być ściśle powiązana ze

<sup>5</sup> L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia, Difin, Warszawa 2004, s. 36.

strategią informatyzacji i praktycznie z niej wynikać, poprzez rozwinięcie oraz uściślenie niektórych jej zapisów związanych z obszarem informatyzacji dydaktyki. Zależności i powiązania poszczególnych strategii przedstawia rysunek 1. Dotyczą one głównie trzech podstawowych elementów:

- 1) bieżącej działalności przedsiębiorstwa – bieżącego stanu informatyzacji – bieżącego stanu e-learningu;
- 2) zmian w działalności przedsiębiorstwa – projekt informatyzacji – projekt e-learningu;
- 3) planu strategicznego przedsiębiorstwa – planu strategicznego informatyzacji – planu strategicznego wprowadzenia e-learningu.

**Rysunek 1. Zależności pomiędzy strategią gospodarczą, informatyzacji oraz e-learningu przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. A. Hoffer, J. F. George, J. S. Valacich, Modern Systems Analysis And Design. Addison-Wesley Longman Publishing Co, Boston 1999.



Przed podjęciem decyzji o wyborze i wdrożeniu rozwiązania e-learningu kierownictwo powinno odpowiedzieć sobie na kilka zasadniczych pytań:

- czy istnieją aktualne dokumenty strategii gospodarczej i informatyzacji oraz, jaki jest ich kształt?
- jaka jest misja przedsiębiorstwa oraz, jakie cele zostały wyznaczone do realizacji?
- które elementy istniejących strategii mogą być rozwijane w zakresie e-learningu?

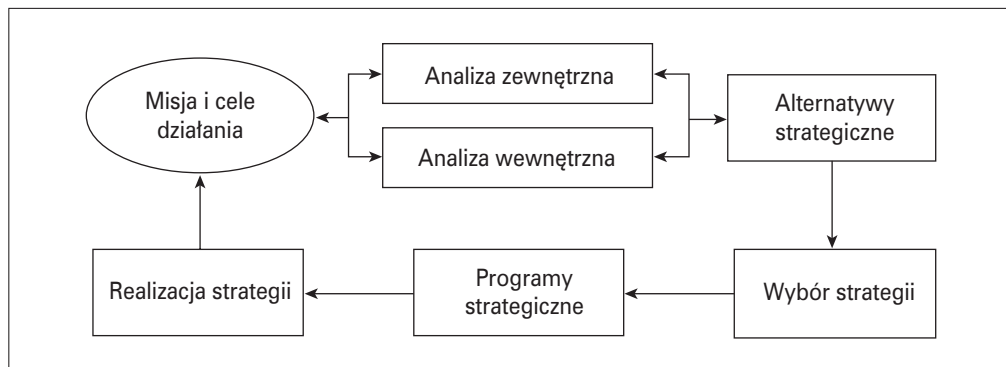
Dopiero po uzyskaniu szczegółowych informacji odpowiadających na powyższe pytania można przejść do etapu budowy, a następnie realizacji strategii e-learningu. Wszelkie działania dążące do wdrożenia systemu informatycznego, opartego na technologii e-learningu, powinny być starannie zaplanowane i przemyślane. Dlatego warto wypracować takie postępowanie, które będzie można wykorzystywać przy kreowaniu i urzeczywistnianiu nowego typu strategii.

### 3. Strategia edukacyjna przedsiębiorstwa

Budowa strategii edukacyjnej przedsiębiorstwa w postaci e-learningu powinna przyjąć formę metodyczną, która wprowadza pewne schematy działania, zapewniające wysoką jakość i efektywność informatyzacji procesu szkoleniowego oraz dydaktycznego pracowników firmy. Na podstawie opracowania Z. Drażeka oraz B. Niemczynowicza można założyć, że proces zarządzania strategią e-learningu przedsiębiorstwa może przyjąć kształt iteracyjnego przebiegu składającego się z kilku etapów (zob. rysunek 2):

- 1) ustalenie misji i celów przedsiębiorstwa oraz ich powiązania z e-learningiem;
- 2) przeprowadzenie analizy zewnętrznej makro i mikrootoczenia;
- 3) przeprowadzenie analizy wewnętrznej przedsiębiorstwa;
- 4) opracowanie alternatyw strategicznych związanych z e-learningiem;
- 5) wybór jednej z alternatyw strategicznych;
- 6) opracowanie dokładnego programu strategicznego dla wybranej alternatywy strategicznej;
- 7) wykonanie programu strategicznego oraz monitorowanie poziomu realizacji założonych celów strategicznych.

## Rysunek 2. Etapy budowy i realizacji strategii przedsiębiorstwa



Źródło: Z. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie Strategiczne Przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 26.

Proces tworzenia strategii gospodarczej, informatyzacji oraz e-learningu może przyjąć podobny kształt, jednak należy pamiętać o obligatoryjnym powiązaniu poszczególnych strategii z dokumentami nadrzędnymi. Dlatego w pierwszym etapie – określenie misji i celów działania, w przypadku tworzenia strategii e-learningu, proponuje się zastosowanie postępowania składającego się z następujących kroków<sup>6</sup>:

Krok 1 – przegląd i aktualizacja istniejącej misji i wizji przedsiębiorstwa – wpisanie w misję przedsiębiorstwa nowej oferty opartej na e-learningu;

Krok 2 – przegląd i aktualizacja wynikających z misji i wizji celów strategicznych – sprecyzowanie celów związanych z e-learningiem;

Krok 3 – przegląd i aktualizacja mierników realizacji strategii – aktualizacja ma polegać na dodaniu mierników ściśle związanych z badaniem realizacji celów e-learningu;

Krok 4 – przegląd i aktualizacja projektów strategicznych – umieszczenie w projektach strategicznych projektu systemu e-learningu;

Krok 5 – równoległe zdefiniowanie celów dla projektu systemu e-learningu;

Krok 6 – równoległe powiązanie celów stawianych systemowi e-learningu z celami przedsiębiorstwa.

Etap ten powinien kończyć się określeniem i wyznaczeniem:

- celów, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo wdrażając e-learning,

<sup>6</sup> Procedura została zaproponowana w pracy: M. W. Mastalerz, Ekonomiczne aspekty wyboru systemu e-learningu w szkole wyższej, Rozprawa doktorska, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 17.

- zakresu powstającego systemu, czyli obszaru, jaki obejmie technologia e-learningu,
- ogólnych wymagań użytkownika wobec narzędzi e-learningu, czyli funkcji i zadań systemu.

Kolejnym etapem jest analiza zewnętrzna – otoczenia przedsiębiorstwa, polegająca na badaniu rynku technologii e-learningu, w wyniku czego powstanie obraz dostępnych rozwiązań. W rozwinięciu analizy może pomóc benchmarking<sup>7</sup>, polegający na obserwacji liderów w tej dziedzinie, którzy wprowadzili podobne rozwiązanie. Wynikiem analizy jest określenie zbiorów potencjalnych rozwiązań. Na podstawie pracy M. W. Mastalerza można wnioskować, że wdrożenie systemu e-learningu może przyjmować wiele odmiennych form<sup>8</sup>. Decyduje o tym złożoność systemu tej klasy oraz liczba źródeł pozyskania poszczególnych jego komponentów. Uproszczona budowa typowego systemu informatycznego e-learningu zakłada istnienie trzech obligatoryjnych grup komponentów, których połączenie wpływa na poprawne funkcjonowanie całości systemu:

- 1) środowisko sprzętowo-programowe – jest to sprzęt i oprogramowanie niezbędne do zainstalowania platformy e-learningowych;
- 2) platforma e-learningu – specjalistyczne oprogramowanie kasy LMS, LCMS, VCS wspomagające proces dydaktyczny;
- 3) materiały dydaktyczne – wszelkie treści dydaktyczne możliwe do publikacji za pomocą platform e-learningu.

Tak powstałe grupy komponentów mogą mieć różne źródła pochodzenia, które w znacznym stopniu wpływają na charakter przebiegu wdrożeń e-learningu oraz na jego aspekty ekonomiczne. Źródła można podzielić na trzy podstawowe grupy:

- 1) nabycie – nabycie rozwiązania przez przeniesienie lub bez przeniesienia praw własności;
- 2) dzierżawa – dzierżawa, outsourcing<sup>9</sup>, ASP<sup>10</sup>;
- 3) wytworzenie – budowa rozwiązania własnymi siłami.

W przypadku platformy e-learningu można wyróżnić dwa dodatkowe alternatywne źródła pochodzenia:

<sup>7</sup> Benchmarking – badania porównawcze lub analiza porównawcza, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

<sup>8</sup> M. W. Mastalerz, *Ekonomiczne aspekty...*, *op. cit.*, s. 130.

<sup>9</sup> Outsourcing – słowo pochodzi z języka angielskiego i nie ma odpowiednika w języku polskim. Jego składnia jest następująca: *out* na zewnątrz (poza), *sourcing* usuwanie zakłóceń (w elektronice). W języku biznesu zlepek tych dwóch słów oznacza wychodzenie na zewnątrz z problemami firmy – konkretnie zlecenie niektórych prac zewnętrznym wykonawcom.

<sup>10</sup> Usługa e-learning oferowana w modelu ASP (ang. *Application Service Provider*) – to dzierżawa platformy e-learning, szkoleń elektronicznych oraz usług dodanych za stałe opłaty miesięczne, bez konieczności ponoszenia wstępnych inwestycji przez klienta.

- 1) źródło komercyjne – odpłatne nabycie licencji;
- 2) źródło oparte na licencji GNU<sup>11</sup>, Freeware<sup>12</sup> itp. – nieodpłatne nabycie licencji.

Opierając się na różnorodności komponentów oraz źródeł pochodzenia, proponuje się cztery podstawowe warianty wdrożeń:

- 1) nabycie komercyjnego rozwiązania;
- 2) nabycie niekomercyjnego rozwiązania;
- 3) dzierżawa rozwiązania (outsourcing, ASP);
- 4) budowa własnego rozwiązania.

Następnym etapem jest analiza wewnętrzna, która sprowadza się do planu dostępności zasobów, jakie przedsiębiorstwo może przeznaczyć na realizację systemu. Polega to na określeniu nie tylko wielkości środków finansowych, ale także kadrowych, oraz dostępności czasu na realizację zadań. Wiele analiz może być wykorzystanych ze strategii gospodarczej. Na tym etapie może nastąpić sprecyzowanie wymagań i preferencji użytkownika wobec systemu e-learning. Analizy zewnętrzna i wewnętrzna mogą przebiegać równolegle.

Czwartym etapem jest opracowanie alternatyw strategicznych, czyli potencjalnych dróg wprowadzenia e-learningu. Opracowanie kilku alternatyw ma kluczowe znaczenie. Po pierwsze, konieczne jest rozpoznanie zbioru możliwości wcielenia technologii (co ma miejsce na etapie analizy zewnętrznej), po drugie określenia dopuszczalnych wariantów zgodnych z misją oraz realizujących cele strategii. W ramach przyjętych wariantów wdrożenia należy wskazać konkretne rozwiązania w postaci dopuszczalnego środowiska sprzętowo-programowego, platform e-learningowych, materiałów dydaktycznych. Niezbędnym elementem tego etapu jest oszacowanie kosztów wprowadzenia poszczególnej alternatywy. Dla każdej z nich trzeba opracować dokładny kosztorys, uwzględniający nie tylko nakłady finansowe, ale także kadrowe i czasu. Alternatywy muszą także mieć oszacowane korzyści jakościowe i ilościowe związane z ich wprowadzeniem.

Etap piąty to wybór alternatywy strategicznej. Analiza oraz porównanie poszczególnych wariantów z punktu widzenia kosztów, nakładów czasu, obciążenia personelu oraz efektów i spełnienia wymagań użytkownika powinno wyłonić najefektywniejszą alternatywę strategiczną. Przy wyborze należy także zwrócić uwagę na poziom realizacji założonych celów oraz ogólnej misji przedsiębiorstwa. Krok ten jest bardzo trudny do wykonania bez przyłożenia odpowiednich miar oraz opracowania przejrzystych kryteriów wyboru.

---

<sup>11</sup> Powszechna Licencja Publiczna GNU – <http://www.gnu.org.pl/text/licencja-gnu.html>

<sup>12</sup> Freeware to licencja oprogramowania umożliwiająca darmowe rozprowadzanie aplikacji bez ujawnienia kodu źródłowego – <http://pl.wikipedia.org/wiki/Freeware>

Szóstym etapem jest opracowanie programu strategicznego dla wybranej alternatywy. Program powinien przyjąć rozpiętość czasową zgodną z horyzontem przyjętym dla strategii. Przy jego budowaniu skuteczne będzie wykorzystanie praktyk zarządzania projektami (informatycznymi), w szczególności technik harmonogramowania. Należy tu wymienić harmonogramy Gantta lub techniki sieciowego harmonogramowania CPM/PERT, GERT<sup>13</sup>. Tak stworzony program daje szczegółowy obraz działania, z podziałem na wszystkich uczestników projektu.

Ostatnim, najdłużej trwającym, etapem jest realizacja i monitorowanie programu strategicznego. Jest to część wykonawcza strategii, której długość wyznacza horyzont strategii. Najważniejszym elementem tej części prac jest monitorowanie postępu wprowadzania e-learningu. Dzięki dobrze zbudowanemu programowi strategicznemu dokładnie wiadomo, jakie prace, w jakiej kolejności i przez kogo powinny być realizowane. Dlatego na bieżąco można nimi zarządzać oraz pociągać do odpowiedzialności osoby za nie odpowiedzialne. Po wykonaniu programu strategicznego analizuje się wszelkie informacje i doświadczenia, których uwzględnienie jest bardzo istotne przy kolejnym cyklu budowy i realizacji strategii.

#### 4. Podsumowanie

Wprowadzenie alternatywnych metod kształcenia kadry w postaci narzędzi e-edukacji może pozwolić na zachowanie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa przy ograniczeniu nakładów na szkolenia. Aby wdrożony model przyniósł spodziewane efekty, powinien być uwzględniony już na etapie planowania i tworzenia strategii przedsiębiorstwa, najlepiej w postaci oddzielnego dokumentu tzw. strategii e-learningu. Metodyczne podejście do kreowania takiej strategii, powiązanie jej z istniejącą strategią gospodarczą oraz informatyzacji może mieć duży wpływ na powodzenie przedsięwzięcia.

#### 5. Bibliografia

1. Berliński L., Penc-Pietrzak I., Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia, Difin, Warszawa 2004.
2. Drążek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003.
3. Hoffer J. A., George J. F., Valacich J. S., Modern Systems Analysis And Design. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Boston 1999.

<sup>13</sup> Z. Szyjewski, Zarządzanie projektami informatycznymi. Metodyka tworzenia systemów informatycznych, Placet, Warszawa 2001, s. 174.

4. Hyla M., Przewodnik po e-learningu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
5. Kotnis M., Właściwości systemów e-learning w procesie rozwoju pracowników, SWO, Katowice 2005.
6. Mastalerz M. W., Ekonomiczne aspekty wyboru systemu e-learningu w szkole wyższej. Rozprawa doktorska, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
7. Szyjewski Z., Zarządzanie projektami informatycznymi. Metodyka tworzenia systemów informatycznych, Placet, Warszawa 2001.

## Kwalitatywne oceny naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa – wybrane zagadnienia

### 1. Wprowadzenie

Ocena naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw ma fundamentalne znaczenie dla ich rozwoju. Dominujące znaczenie mają rezultaty finansowe, których nie można odrzucać, ale wykorzystywanie ich w oderwaniu od innych parametrów staje się obecnie niewystarczające. Przedmiotem niniejszych badań jest poziom naczelnego kierownictwa oraz przyjęte jednocześnie założenie, że podstawą funkcjonowania wielu współczesnych przedsiębiorstw jest dążenie do równoważnego zaspokajania potrzeb ich interesariuszy oraz społeczne zaufanie, w związku z czym podlegają w znacznie większym stopniu, niż dotychczas, ocenom o charakterze jakościowym.

### 2. Mierniki ilościowe vs. oceny jakościowe

Obecne systemy oceny koncentrują się głównie na wskaźnikach ilościowych, w których analizuje się zasoby materialne i relacje pomiędzy właścicielami, zarządami i wierzycielami przedsiębiorstw. Tradycyjnie głównym zadaniem naczelnego kierownictwa stało się zapewnianie wartości akcjonariuszom (TSR, *Total Shareholder Return*, szczególnie w modelu anglosaskim nadzoru korporacyjnego). Oceny ilościowe zazwyczaj opierają się na analizie wykorzystującej modele matematyczne zjawisk i procesów oraz na symulacjach wykorzystujących układy wielu zmiennych, wraz z analizą ryzyka i określeniem prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Zwolennicy metod jakościowych z kolei wierzą, że tylko podejście całościowe, upraszczające rzeczywistość i ograniczające ilość rozpatrywanych zmiennych, umożliwia uzyskiwanie właściwego osądu przyszłości, szczególnie gdy przyszłość jest niejasna i jej przewidywanie jest bardzo ryzykowne. Nie jest to łatwe, ale tego typu analizy nabierają coraz większego znaczenia, gdyż unifikujące się metody pracy, coraz łatwiejsza dostępność standardowego *know-how* dotyczącego zarządzania (np. upowszechnienie się bardzo podobnych do siebie studiów MBA<sup>1</sup>) i po-

---

<sup>1</sup> H. Mintzberg, *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2004, s. 9 i n. Autor stwierdził, krytykując dominujący typ studiów MBA, że uczą niewłaściwych ludzi w niewłaściwy sposób, przyjmując

stępująca globalizacja powodują, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej staje się coraz trudniejsze. Z punktu widzenia właścicieli naczelną zasadą w pracy zarządów firm powinno być wytworzenie wartości i zapewnienie im rentowności inwestycji na poziomie odpowiadającym ich oczekiwaniom lub je przekraczającym oraz, aby kierownictwo chroniło ich inwestycje<sup>2</sup>, jednak skutkiem tych relacji nie może być jedynie osiąganie zysku, ale przede wszystkim obopólne bądź wielostronne korzyści, które mogą być osiągnięte w wyniku zawiązania sieci kontraktów (*nexus of contracts*) z interesariuszami przedsiębiorstwa, zarówno formalnych, jak i w postaci deklarowanych wartości (np. w formie raportu społecznego czy oświadczeń w zakresie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego).

### 3. Jakościowe mierniki oceny

Obecna sytuacja gospodarcza, w której przedsiębiorstwa działają w warunkach turbulentnego otoczenia, nasilającej się konkurencji oraz coraz silniejszych wpływów innych niż właściciele interesariuszy powoduje, że osiągnięcie sukcesu (wydajności operacyjnej, która przekłada się na wyniki finansowe) jest coraz trudniejsze. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa (wykraczające poza wymiar finansowy tego pojęcia) jest odpowiedzialnością zarządu, polega m.in. na procesie tworzenia wartości dla klienta, poprzez konkurencyjną ofertę wartości, do kreowania wartości kierowanego przedsiębiorstwa (*value proposition, competitive offering, company value*). Szczególnego znaczenia nabiera w warunkach niepewności, które są spowodowane kryzysami ekonomicznymi, ewolucją branż i pojawianiem się przełomowych innowacji. Podstawowym zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest dodawanie produktów i segmentów klientów tworzących wartość oraz eliminowanie produktów, segmentów i inicjatyw, które ją zmniejszają. W procesie tworzenia innowacji strategicznej może być użyteczne wykorzystanie np. koncepcji „błękitnych oceanów” (*blue ocean strategy*)<sup>3</sup>, która zmienia spojrzenie na strategię konkurowania. Wynikiem tych działań powinno być przeorientowanie zachowań od walki konkurencyjnej w kierunku zachowań kooperacyjnych, zarówno w krótkim,

---

błędne założenie, że podczas studiów można nauczyć, jak być menedżerem, kogoś kto nie wykonuje tego zawodu lub kto nim wcześniej nie był.

<sup>2</sup> B. S. Block, A. G. Hirt, *Foundations of Financial Management*, Irwin, Homewood 1987, s. 8.

<sup>3</sup> W. C. Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005. Bardzo dobrze oddaje treść książki podtytuł *How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, której autorzy zwracają uwagę na potrzebę odejścia od wyniszczającej walki konkurencyjnej, której wynikiem jest czerwony ocean (metaforyczna „rozlana krew”, która polala się w wyniku walki), na rzecz poszukiwania wolnych przestrzeni, gdzie konkurowanie jest bardzo ograniczone, a podstawą jest wartość innowacji, zarówno dla przedsiębiorstwa realizującego tę strategię, jak i dla klienta. Rezultatem ma być kreowanie wartości, a nie jej przechwytywanie. Granice i struktury rynków istnieją tak naprawdę w umysłach kierowników, którzy w rzeczywistości ograniczają sami siebie.



jak i dłuższym horyzoncie czasowym, co pozwoli na unikanie wojen cenowych, szczególnie niebezpiecznych w okresie spowolnienia i recesji gospodarczej. Wymaga to kreatywności, zorientowania na rozwiązywanie problemów i przyszłość, przy równoczesnym dążeniu do najwyższego poziomu profesjonalizmu. Bardzo dobrym pozytywnym przykładem takiego podejścia jest filozofia zarządzania wdrożona w Toyocie, której główne założenia nazwano Toyota Way<sup>4</sup> (zob. tabela 1).

**Tabela 1. Filozofia zarządzania w Toyocie**

<b>Droga Toyoty (<i>Toyota Way</i>)</b>	
<p><b>Wyzwanie</b> Tworzymy długoterminowy plan działania, stawiamy czoło wyzwaniom z odwagą i kreatywnością niezbędną do osiągnięcia wymarzonych celów</p>	<p><b>Szacunek dla ludzi</b> Szanujemy innych ludzi i zawsze staramy się ich zrozumieć, ponosimy odpowiedzialność za nasze działania i czynimy wszystko dla zbudowania wzajemnego zaufania</p>
<p><b>Kaizen</b> Stałe doskonalenie Stałe doskonalimy nasze działania, zawsze szukając nowych pomysłów i zmian na lepsze</p>	<p><b>Praca zespołowa</b> Stymulujemy rozwój osobisty i zawodowy pracowników, umożliwiamy go w równym stopniu wszystkim, maksymalnie wykorzystujemy potencjał indywidualny i zespołowy</p>
<p><b>Genchi Genbutsu</b> „Idź i przekonaj się na własne oczy” Sięgamy do źródeł, by odkryć prawdziwe oblicze spraw, co pomoże nam podejmować właściwe decyzje, budować porozumienie i osiągać wyznaczone cele w możliwie najkrótszym czasie</p>	

Źródło: T. A. Stewart, A. P. Raman, Toyota: czego uczy długa droga na szczyt, Harvard Business Review, styczeń 2008 r., s. 46.

Podstawą oceny naczelnego kierownictwa jest umiejętność wdrożenia takiej filozofii, dotychczas głównie poprzez ciągłe doskonalenie, a obecnie poszukuje się równowagi i złotego środka pomiędzy stopniowym doskonaleniem, a radykalną reformą. Podstawowe znaczenie dla Toyoty mają innowacje, technologie podnoszące jakość oraz inwestycje w pracowników. Istotne może stać się pytanie dotyczące zaangażowania kierownictwa w innowacyjność, stałe podnoszenie jakości, czy też rozwój kapitału ludzkiego.

<sup>4</sup> T. A. Stewart, A. P. Raman, Toyota: czego uczy długa droga na szczyt, Harvard Business Review, styczeń 2008, s. 46. Toyota Way możemy przetłumaczyć jako Drogę Toyoty, ale również dobrze oddają to pojęcie słowa sens, sposób, zwyczaj Toyoty, które zostały sformułowane przez Sakichi Toyodę (założyciel Toyoty) w 1935 roku, ale spisane dopiero w 2001 roku. Jednym z celów tej filozofii jest wyszkolenie pracowników typu T, którzy głęboko angażują się w aktualną pracę, doskonalią umiejętności, rozumieją potrzebę nauki i poznawania nowych specjalności, co nie jest proste w tym systemie, w przypadku menedżerów typu T zajmuje 20 lat.

J. Stieber, konsultant w firmie Hagberg Consulting Group<sup>5</sup>, przytacza trzy podstawowe cechy menedżerów:

- 1) musisz być odkrywczym wizjonerem<sup>6</sup>, który pomoże wyjaśnić idee i przekona innych, prosząc ich o wsparcie;
- 2) musisz być budowniczym relacji, który jest w stanie połączyć się z ludźmi i traktować ich z empatią i szacunkiem;
- 3) musisz wdrożyć strategię osiągnięcia celów.

Można przedstawić wiele koncepcji, które określają pożądane cechy menedżerów, nakierowane na inne niż finansowe oczekiwania związane z realizacją ich zadań.

W tabeli 2 przedstawiono wybrane podejścia do oceny, uwzględniające szerszy, niż tylko finansowy, kontekst oceny naczelnego kierownictwa.

**Tabela 2. Wybrane podejścia do oceny naczelnego kierownictwa**

Wyszczególnienie	Podejścia do oceny			
	Mienniki finansowe	Zrównoważona karta wyników	Jakość przywództwa	Realizacja polityki rady
Wymagania stawiane radzie w procesie przygotowań	Nie ma potrzeby specjalnych działań – można użyć mienników dostępnych w rocznych raportach	Wymaga zwerbalizowanej strategii oraz jasno określonych i powiązanych ze sobą mienników jej realizacji w czterech wymiarach	Potrzeba sformułowania kryteriów satysfakcji w stosunku do kilkunastu wymiarów, potrzeba jasnego obrazu co do rezultatów i sposobów ich osiągnięcia	Potrzeba jasnego obrazu co do rezultatów i sposobów ich osiągnięcia
Możliwe rezultaty dla rozwoju korporacji	Koncentracja na krótkookresowych strategiach	Zmusza radę i zarząd do poważnego uporządkowania procesów zarządzania, pozwala maksymalizować zrównoważony rozwój korporacji	Pozwala połączyć potrzebę rezultatów finansowych z etyką zachowań oraz troską o obraz governance w szerszym środowisku korporacji	Daje radzie strategiczne przywództwo, a jednocześnie umacnia poczucie swobody i niezależności u członków zarządu, porządkuje relacje

Źródło: K. Lis, H. Sterniczuk, Nadzór korporacyjny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 520.

Kwalitatywna ocena naczelnego kierownictwa może polegać na określeniu, w jakim zakresie są oni wizjonerami czy też budowniczymi relacji, co pozwala

<sup>5</sup> J. Stieber, What Makes the Leaders Special? <http://www.hcgnet.com/>; <http://findarticles.com/p/articles/>; (Hagberg Consulting Group outlines leadership qualities).

<sup>6</sup> W oryginale użyto określenia Evangelista.

w efekcie na skuteczne wdrażanie strategii. Badania przeprowadzone przez Hagberg Consulting, dotyczące „menedżerów w opalach”, pozwoliły na wskazanie źródeł ich problemów, które wynikały głównie ze słabej komunikacji, której oznakami były brak wrażliwości, empatii, niecierpliwość, niezdolność ustanawiania długoterminowych relacji, brak elastyczności, nieumiejętność delegowania.

American Management Association<sup>7</sup> (AMA) w 2001 roku przeprowadziło badania w 640 korporacjach, które pozwoliły na wskazanie umiejętności niezbędnych dla rozwoju przywództwa, wskazując na znaczenie komunikacji, zarządzania zmianami, myślenia strategicznego, zdolności interpersonalnych oraz etyki. Dobrą ilustracją przedstawionych powyżej tez jest ewolucja amerykańskich rad dyrektorów przedstawiona w tabeli 3.

**Tabela 3. Ewolucja amerykańskich rad dyrektorów**

Wyszczególnienie	Stara kultura amerykańskich rad dyrektorów	Wyfaniająca się kultura amerykańskich rad dyrektorów
Podjęcie	Pasywne	Aktywne
Funkcja	Ratyfikacja	Przywództwo
Styl	Reaktywny	Asertywny
Wartości	Dyrektorzy to honorowi goście korporacji, entuzjaści wspomagający zarząd	Dyrektorzy są powiernikami akcjonariuszy, konsultantami kierownictwa firmy, przywódcami działającymi dla akcjonariuszy
	Prestiz, ego, ekskluzywność, politykowanie, autokracja	Przywództwo służące innym, profesjonalizm, doskonałość w zarządzaniu, demokracja, koleżeństwo
Postawy	Podążanie za grupą, wpasowywanie się w układ	Odpowiedzialność, przyjmowanie obowiązków
Normy	Polityczna poprawność	Otwartość, orientacja na problemy
Tradycje	Formalność, dystans	Nieformalność, bezpośredniość
Rytuały	Procesy, polityka	Głęboka analiza, dyskusje grupowe
Bohaterowie	Silny, bogaty, surowy prezes	Profesjonalny, współczesny lider, menedżer, innowator
Modelowe role	Prezes „starej daty”	Doradcy, trenerzy, specjaliści od zmian

Źródło: D. S. R. Leighton, D. H. Thain, *Making Board Work*, Mc Graw-Hill Ryerson Limited, New York 1997, s. 227, cyt. za: K. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór...*, *op. cit.*, s. 579.

<sup>7</sup> <http://www.amanet.org/individualsolutions/books.aspx>

Podejmując próbę oceny naczelnego kierownictwa, nie można pominąć jego zdolności do wykorzystania potencjału pracowników, wykorzystania inicjatyw oddolnych i zapewnienia sobie ich lojalności. Koncepcja przedsiębiorstwa opartego na wiedzy wymaga podejścia, które w większym stopniu musi korzystać z wiedzy pracowników (i kreować ich kompetencje), klientów oraz dostawców, tak by mogły być źródłem innowacji i w konsekwencji prowadziły do zrównoważonego rozwoju. Bardzo ciekawe rozważania w tym zakresie przedstawione są jako element koncepcji „zarządzania w płaskim świecie” S. Bloch i P. Whiteley’a<sup>8</sup>, które również mogą stać się wytycznymi jakościowej oceny kierownictwa.

- styl przywództwa musi inspirować i uwzględniać dzielenie się władzą. Równoczesne zapotrzebowanie na kierowanie i autonomię,
- delegowanie uprawnień. Płaski świat oznacza płaskie struktury. Sposobami osiągnięcia celów są wywieranie wpływu i współpraca,
- wybór właściwych ludzi. Rekrutacja jako podstawowe zadanie menedżerów. Nowe kompetencje i zachowania,
- ustalenie prostych celów i spójnego planu działania. Wskazuj drogę na swoim przykładzie. Częsta zmiana celów wymaga zarządzania projektami,
- częste i właściwe komunikowanie, zarówno formalnie, jak i nieformalnie. Tworzenie więzi i zarządzanie relacjami,
- budowanie zespołów w bezpośrednich interakcjach. Kształtowanie ducha pracy zespołowej,
- budowanie zaufania. Przeciwdziałanie niepewności w procesie zmian,
- poszanowanie różnic kulturowych, zrozumienie innych członków zespołu i ich kultury,
- zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Umiejętne zarządzanie czasem,
- wzmocnienie zdolności przywódczych. Przyłączenie się do sieci powiązań między ludźmi. Zrozumienie komplikacji związanych z kreatywnością i autonomią.

Rozszerzony model wysokiej efektywności CEO (*Chief Executive Officer*) PA Consulting Group<sup>9</sup> składa się z modelu biznesowego zapewniającego suk-

<sup>8</sup> Świat stał się płaski w konsekwencji wzrostu światowego handlu i rozwoju nowych klastrów usług, które mogą być zlokalizowane właściwie w dowolnych miejscach na świecie, oraz w wyniku zmian w samych światowych korporacjach, które odchodzą od dotychczasowych podziałów, zastępowane kompleksową siecią wspólnych przedsięwzięć, korzystającą z zasobów na całym świecie, z coraz większym udziałem relacji nieformalnych. S. Bloch, P. Whiteley, Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 17–18. Autorzy sami zainspirowali się książką T. Friedmana, Świat jest płaski: krótka historia XXI wieku, Rebis, Poznań 2006.

<sup>9</sup> M. Thomas, G. Miles, P. Fisk, Kompetentny CEO, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 57–141.

ces, odpowiednich umiejętności i zasobów, organizacji, która siebie zna, dobrego zarządzania oraz zaangażowanego przywództwa. Model biznesowy zapewniający sukces to działanie na rzecz zapewnienia wartości dla akcjonariuszy oraz innych interesariuszy, w szczególności klientów, poprzez zarządzanie uwzględniające ludzi, wartości, procesy i informacje, nawiązywanie relacji w otoczeniu społecznym, dbałość o właściwą komunikację i jasny przekaz, dotyczący wizji, misji i strategii wewnątrz organizacji, tak by nastąpiło sprzężenie celów i działań na wszystkich jej poziomach. Kierownictwo naczelne zapewnia zasoby ludzkie, finansowe, intelektualne oraz swobodę działania w ustalonych wcześniej granicach, w ramach których menedżerowie niższych szczebli odpowiadają za osiąganie celów, również działania w zakresie dostarczania wartości. Podstawowym zadaniem kierownictwa staje się analiza modelu biznesowego i jego ciągła weryfikacja (zdolność do utrzymywania zwrotu z kapitału powyżej jego kosztu oraz zdolność do generowania wzrostu bez obniżania poziomu zwrotu z zainwestowanego kapitału). Ważnym zadaniem naczelnego kierownictwa jest również przygotowanie sukcesji, zapewnienie ciągłości sprawowania władzy, na rzecz przyjętego modelu biznesu. Podstawą oceny kierownictwa powinna być analiza zdolności do wskazania kluczowych czynników sukcesu, ich rozwój oraz ochrona. Cytowani już autorzy modelu wysokiej efektywności CEO zwracają uwagę, że dobrzy przywódcy podejmują właściwe decyzje oraz adekwatne działania symboliczne, które oddziałują na interesariuszy oraz na nich samych.

Znacznie szersze podejście do problemu oceny kierownictwa może stanowić niestandardowo wykorzystana strategiczna karta wyników (*BSC, Balanced Scorecard*), zaproponowana przez D. P. Nortona i S. R. Kaplana<sup>10</sup>. W trakcie przygotowywania karty należy posiadać wizję, misję i cele strategiczne umiejętnie przełożyć na kluczowe czynniki sukcesu. Strategiczna Karta Wyników tworzona jest w tzw. czterech perspektywach, które tworzą jej fundament, w ramach których należy uzyskać odpowiedzi na następujące pytania: perspektywa finansowa – jak powinni nas postrzegać udziałowcy, aby uznano, że odnieśliśmy sukces finansowy?, perspektywa klienta – jak powinni nas postrzegać klienci, abyśmy zrealizowali swoją wizję?, perspektywa procesów wewnętrznych – jakie procesy wewnętrzne musimy doskonalić, aby właściciele i klienci firmy byli zadowoleni?, perspektywa rozwoju – jak zachować zdolność do zmian i poprawy efektywności, aby zrealizować naszą wizję?<sup>11</sup> Praktyka pokazuje, że cztery proponowane perspektywy mogą być rozbudowywane, a czasami jest to wręcz niezbędne. R. S. Kaplan, D. P. Norton<sup>12</sup> zidentyfikowali trzy zasadnicze obszary odpowiedzialności, związane

<sup>10</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 28.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 254 i n.

z implementacją BSC i zintegrowaniem jej z systemem zarządzania przedsiębiorstwem oraz wskazali zadania i niezbędne umiejętności menedżerów, którzy będą realizowali ten projekt. Architekt odpowiedzialny jest za pierwsze wdrożenie, skuteczną komunikację w zakresie przekazania wizji nowego rozwiązania i jego wartości. Lider zmian integruje nowy system, odpowiada za jego internalizację, pomaga na nowo definiować role najwyższego kierownictwa. Informator odpowiada za pozyskanie poparcia dla procesu zmian na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwa, promowania nowych wartości wyrażonych w przyjętej strategii, wypracowanych za pomocą BSC.

Interesujące podejście w zakresie oceny zostało wypracowane w NACD<sup>13</sup>, na pierwszym miejscu stawiając wysokie standardy etyczne kierownictwa, które powinny być wzorcem dla całej organizacji, określając jej charakter.

Pozostałe to:

- zdolność do formułowania jasnej wizji, która przekłada się na zrozumiały model biznesu i działania operacyjne,
- przywództwo zorientowane na potrzeby przedsiębiorstwa, budowa mocnego zespołu kierowniczego, adekwatna reakcja na niezadowolające rezultaty,
- zdolność do osiągania celów przedsiębiorstwa, realizacja planów strategicznych, celów długo i krótkoterminowych (zarówno finansowych, jak i operacyjnych), uwzględnianie celów związanych z zyskami dla akcjonariuszy, czy istnieją i, czy są sprawdzane ilościowe miary osiągniętych wyników?,
- przygotowanie sukcesji na stanowiska kierownicze, wskazanie odpowiednich kandydatów,
- utrzymywanie właściwych relacji z interesariuszami, zaangażowanie klientów, pracowników, społeczności,
- utrzymywanie właściwych relacji z organami nadzoru i kontroli, zrozumienie potrzeby uczestnictwa w pracach rady nadzorczej niezależnych członków.

Zdaniem J. Badaracco<sup>14</sup> jednym z kluczowych wyzwań lidera jest podejmowanie decyzji, mających na celu rozwiązywanie złożonych, wielowarstwowych problemów, które zawierają w sobie dylematy nie tylko ekonomiczne, ale i etyczne. Często sprawy, jakich one dotyczą, są na tyle skomplikowane, że ogólne zasady etyczne nie dają wystarczających odpowiedzi. Według J. Badaracco można wskazać

<sup>13</sup> NACD; National Association Of Corporate Directors, to założona w 1977 roku organizacja, która zrzesza członków rad dyrektorów amerykańskich i międzynarodowych firm. Głównym obszarem działania jest edukacja, informowanie i doradztwo, których celem jest przygotowanie dyrektorów do zwiększenia wartości spółek i zwiększenia nadzoru nad ryzykiem i budowanie cennych umiejętności. Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies; <https://secure.nacdonline.org/NACDKeyAgreedPrinciples.pdf>

<sup>14</sup> <http://www.ipis.pl>. J. L. Badaracco jest twórcą koncepcji „cichego przywództwa” (*quiet leadership*).

cztery podstawowe kryteria podejmowania trudnych decyzji przez menedżerów, uwzględniające ich wymiar etyczny:

- 1) bilansu netto, czyli wynik porównania pozytywnych i negatywnych konsekwencji decyzji;
- 2) prawne, czyli prawa ekonomiczne i naturalne oraz prawa jednostki;
- 3) charakteru, czyli wartości, jakie wyznaje menedżer jako osoba, wartości firmy i jej kultura organizacyjna;
- 4) pragmatyzmu, czyli co się sprawdzi w danych warunkach.

Czteroletni projekt badawczy wykazał jednak, że w praktyce aż 80% zarządzających, podejmując decyzje, bierze pod uwagę tylko jedno kryterium – bilans netto konsekwencji. Jednocześnie, bardzo duży wpływ na decyzje menedżerów ma nieświadome, bezwiedne zastosowanie wyznawanych przez nich wartości.

W 2008 roku opublikowano (uzupełniono w 2009 roku) *Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies*<sup>15</sup>, zwracając uwagę, na odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za budowę struktur i praktyk nadzoru, transparentność, zapewnienie kompetencji i zaangażowania dyrektorów, odpowiedzialność i obiektywizm, niezależne przywództwo, promowanie kultury korporacyjnej zgodnej z zasadami uczciwości, etyki i odpowiedzialnego biznesu, promowanie zmian, zapewnienie zaangażowania akcjonariuszy i skutecznej komunikacji z nimi. Inne spostrzeżenia, dotyczące jakości kierownictwa w zakresie etyki i programów zgodności (*compliance*), wskazują jako punkt odniesienia sytuację, w której kierownictwo przedsiębiorstwa zapewnia zgodność programu działania przedsiębiorstwa i etyki. W trudnych warunkach ekonomicznych wiele przedsiębiorstw może być uwikłanych w problemy dotyczące przestrzegania prawa i innych regulacji. Rodzi to zasadnicze konsekwencje i związki pomiędzy etyką, zachowaniem zgodności z regulacjami oraz sukcesem przedsiębiorstw. Badania prowadzone w KPMG<sup>16</sup> pozwoliły na wskazanie podstawowych zadań kierownictwa w tym zakresie, w szczególności komitetów audytu. Wskazano sześć głównych elementów, które powinny zagwarantować skuteczne połączenie etyki i programu zgodności z działalnością przedsiębiorstwa w burzliwym otoczeniu. Polega to na ustanowieniu etycznej kultury, organizowaniu działalności w celu wsparcia programu, zapewnieniu niezależności, przeprowadzaniu okresowych ocen ryzyka działań programu etyki i zgodności, wdrożenie przejrzystego i adekwatnego kodeksu postępowania oraz maksymalizację możliwości kształcenia. Wykorzystuje trzy zasadnicze mechanizmy: 1) identyfikację: czyli zapewnienie dostatecznie wielu kanałów komunikacji, w tym mechanizmów wczesnego ostrzegania (*whistle-blo-*

<sup>15</sup> <https://www.secure.nacdonline.org/source/members/whitepapers-new/key-agreed-principles.cfm>

<sup>16</sup> S. E. Holmes, Under Pressure: Maintaining an Effective Ethics and Compliance Program, KPMG's Fraud Survey 2009, w: <http://www.directorship.com>



wer), które akceptują anonimowe skargi i zarzuty tak, aby każdy mógł podnieść kwestie etyki, oszustwa czy wykroczenia bez obawy o odwet; 2) dochodzenie: czyli zapewnienie spójnego, uczciwego i dokładnego zbadania skargi, z zapewnieniem niezależności opinii, oraz 3) działanie: w przypadku uzasadnionych doniesień, należy zapewnić podjęcie właściwego postępowania dyscyplinarnego, a także wdrożenie zarówno ogólnych, jak i szczegółowych środków zaradczych w celu ograniczenia możliwości powtórzenia wykroczenia. Zakłada ponowną ocenę i ciągłe doskonalenie programu.

#### 4. Podsumowanie

Ocena działalności kierowniczej najczęściej polega na porównaniu oczekiwanych rezultatów biznesowych z wcześniej przyjętymi planami w tym zakresie. Wyniki przeprowadzonych badań wykazują, że działanie w warunkach turbulentnego otoczenia wymaga przywództwa, a nie tylko administrowania. Kierownicy muszą stać się liderami, którzy jasno określają, jak organizacja może sprostać wyzwaniom przyszłości, muszą kreować wartości dla interesariuszy, co wymaga zrozumienia dynamiki otoczenia, oraz występujących w organizacji procesów i ich wzajemnych interakcji. Jednym z kluczowych czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest uświadomienie sobie potrzeby wyłonienia liderów zmian. Obecnie w warunkach turbulencji otoczenia, mniej lub bardziej groźnych kryzysów gospodarczych, rola naczelnego powinna się zmienić, a w ocenie jego przedstawicielei powinny być również brane pod uwagę kwalitatywne mierniki ich oceny.

#### 5. Bibliografia

1. Bloch S., Whiteley P., Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
2. Block B. S., Hirt A. G., Foundations of Financial Management, Irwin, Homewood 1987.
3. Friedmana T., Świat jest płaski: krótka historia XXI wieku, Rebis, Poznań 2006.
4. Holmes S. E., Under Pressure: Maintaining an Effective Ethics and Compliance Program, KPMG's Fraud Survey 2009, cyt. za: <http://www.directorship.com>
5. Kaplan R. S., Norton D. P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
6. Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies, cyt. za: <http://secure.nacdonline.org/NACDKeyAgreedPrinciples.pdf>



7. Kim W. C., Mauborgne R., Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.
8. Lis K., Sterniczuk H., Nadzór korporacyjny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
9. Mintzberg H., Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco 2004.
10. Stewart T. A., Raman A. P., Toyota: czego uczy długa droga na szczyt, Harvard Business Review, styczeń 2008 r.
11. Stieber J., What Makes the Leaders Special? cyt. za: <http://www.hcgnet.com/http://findarticles.com/p/articles/>
12. Thomas M., Miles G., Fisk P., Kompetentny CEO, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
13. <http://www.amanet.org/individualsolutions/books.aspx>
14. <http://www.ipis.pl>

## **Kompetencje kadr bhp w aspekcie zachodzących zmian prawnych w obszarze zarządzania bezpieczeństwem**

### **1. Wprowadzenie**

W ostatnich latach zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy podlega ciągłym zmianom. Zmieniają się wymagania kwalifikacyjne stawiane pracownikom odpowiedzialnym za sprawy bhp. Nieuchronnie zbliża się data, tj. 1 lipca 2013 roku, kiedy to uzyskanie uprawnień związanych z pełnieniem zadań służb bhp w firmach będzie możliwe jedynie po uzyskaniu tytułu zawodowego technika bhp, bądź ukończeniu studiów z zakresu bhp. Niestety, zarówno przedsiębiorcy, jak i kadry bhp nie są w pełni świadomi nadchodzących zmian i konsekwencji jakie generują. Jak grzyby po deszczu powstają firmy szkoleniowe, a szkoły wyższe, mające w swej ofercie studia podyplomowe, przeżywają znaczący rozkwit. Z drugiej strony wciąż można doświadczyć niekompetencji ze strony pracowników służb bhp, nieznajomości przepisów czy też braku umiejętności praktycznych, związanych z takimi działaniami, jak np. analiza ryzyka zawodowego, sporządzanie dokumentacji powypadkowej. Jakość świadczonych usług na rynku bhp jest na bardzo zróżnicowanym poziomie, począwszy od profesjonalnej obsługi, a skończywszy na fikcyjnym tworzeniu dokumentów na potrzeby kontroli. Konieczność podnoszenia kwalifikacji zawodowych, dostosowanie do wymagań prawa oraz potrzeb rynku potrzebuje stosownej diagnozy istniejącego stanu. Dlatego też w ramach projektu badawczego „Analiza i ocena stopnia dostosowania dolnośląskich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku”, współfinansowanego przez UE, przeprowadzono badania, których celem było m.in. uzyskanie wiedzy na temat oczekiwań pracodawców, co do kompetencji pracowników służb bhp, określenie poziomu zapotrzebowania na kadry bhp oraz możliwości ich rozwoju zawodowego, a także ich elastyczności w kontekście planowanych zmian. Niniejszy artykuł prezentuje wybrane aspekty badań przeprowadzonych na grupie 250 pracowników służb bhp z województwa dolnośląskiego.

### **2. Charakterystyka badanej zbiorowości**

Analizując 250 specjalistów bhp, stwierdzono, że zdecydowaną większość, bo aż 72% ( $n = 180$ ), stanowią mężczyźni. Biorąc pod uwagę wiek badanych – najwięk-

sza grupa była w przedziale 51–60 lat ( $n = 77$ ; 30,80%) oraz 41–50 lat ( $n = 67$ ; 26,80%). Średni wiek pracownika służb bhp to prawie 48 lat. Najlichnieszą grupą badanych – bo stanowiącą 30,40% ( $n = 76$ ) całej grupy to ci, którzy pracują zawodowo dłużej niż 30 lat. Pracownicy służb bhp są więc doświadczeni zawodowo. Ze względu na staż pracy, największą grupę stanowili pracownicy piastujący stanowiska bhp od 6 do 10 lat (28,00%). Charakteryzując badanych ze względu na rejon zatrudnienia najlichnieszą grupę stanowią badani z Wrocławia (66,80%;  $n = 167$ ).

### 3. Analiza wyników badań

#### 3.1. Aktywność zawodowa służb bhp

Analiza poziomu wykształcenia badanych respondentów pokazuje, że najwięcej osób – 175 ma wykształcenie wyższe (70% badanej populacji), 74 osoby mają wykształcenie średnie (29,60%), a tylko jedna osoba ma wykształcenie zawodowe (0,40%). Pracownicy bhp wiedzę z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy zdobyli na kursach kwalifikacyjnych bhp ( $n = 65$ ), studiach zawodowych bhp ( $n = 25$ ), technikach/liceach zawodowych ( $n = 33$ ), studiach podyplomowych bhp ( $n = 99$ ), studiach wyższych bhp (kierunkowych) ( $n = 28$ ).

Kolejną analizowaną kwestią była intensywność pracy zawodowej kadr bhp. 58,40% ( $n = 146$ ) badanych deklaruje świadczenie usług bhp w kilku zakładach pracy. Ankietowani pracowali łącznie w 761 zakładach! Średnia przypadająca na jednego pracownika służb bhp to 3 zakłady, natomiast rekordziści deklarują, że są w stanie obsłużyć 29, 50, a nawet 60 zakładów. Wydajność godna podziwu, chociaż wątpliwości może budzić jakość obsługi. Ogólna liczba pracowników zatrudnionych w zakładach obsługiwanych przez służby bhp świadczące usługi dla więcej niż jednego zakładu wynosi 70 172, co oznacza, że średnio jeden pracownik służby bhp obsługuje 681 osób. Z badanej grupy 14 pracowników służb bhp deklaruje chęć poszerzenia swojej działalności o obsługę nowych podmiotów w zakresie bhp, a kilku deklaruje poszerzenie działalności o 10, 15, 20, a nawet 30 i 60 podmiotów.

Pracownicy służb bhp największą aktywność wykazują w realizacji szkoleń z zakresu bhp, w tym szkoleń wstępnych – instruktą ogólny bhp ( $n = 245$ ), szkoleń okresowych dla stanowisk robotniczych ( $n = 194$ ), oraz pracowników administracyjno-biurowych ( $n = 185$ ).

Jeżeli chodzi o prowadzenie instruktą stanowiskowych zarówno w grupie pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych, jak i administracyjnych, na uwagę zasługuje fakt, że pracownicy służb bhp nie mają do tego typu szkoleń stosownych uprawnień – zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Gospodarki

i Pracy z dnia 27 lipca 2004 r. w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. Nr 180 poz. 1860 z późn. zm.) szkolenia te powinny być prowadzone przez wyznaczone przez pracodawcę osoby kierujące pracownikami, jeżeli mają one odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe oraz są przeszkolone w zakresie metod prowadzenia instruktażu stanowiskowego. Interesujące jest również to, że badane kadry bhp szkolą służby bhp ( $n = 41$ ). Teoretycznie oczywiście jest to możliwe, ale tylko wtedy, kiedy osoba szkoląca służby bhp prowadziła działalność szkoleniową w zakresie szkoleń bhp lub też na zlecenie instytucji szkoleniowej.

W badaniach sprawdzono również postrzeganie przez służby bhp motywacji pracodawców w kontekście zatrudniania służb bhp. Analiza wyników wskazuje, że według opinii służb bhp najistotniejszym kryterium jest staż w służbach bhp ( $n = 147$ ), doświadczenie we współpracy z instytucjami nadzoru i kontroli ( $n = 108$ ), jak również wynagrodzenie ( $n = 104$ ). Najmniej istotny jest wiek ( $n = 10$ ) i płeć ( $n = 14$ ).

### 3.2. Rozwój osobisty

Chcąc profesjonalnie zajmować się zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy, nieodzownym wymogiem staje się ciągły proces rozwoju. W dobie globalizacji szczególne znaczenie, obok kwalifikacji zawodowych, ma znajomość języków obcych oraz takie umiejętności, jak komunikacja interpersonalna, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, zarządzanie sobą w czasie.

Przedmiotem zainteresowania badaczy były działania służb bhp podejmowane w kontekście rozwoju osobistego. Analiza przeprowadzonych badań wskazuje, że ponad 86% badanej grupy służb bhp ( $n = 216$ ) w ciągu ostatnich 5 lat uczestniczyło w szkoleniach, których celem było podniesienie kwalifikacji zawodowych. Średnio jeden pracownik służb bhp skorzystał z 5 szkoleń. Wśród szkoleń, w których uczestniczyło najwięcej respondentów, znajdują się szkolenia dotyczące pierwszej pomocy przedmedycznej ( $n = 112$ ), ochrony przeciwpożarowej ( $n = 107$ ), oceny ryzyka zawodowego ( $n = 80$ ), metodyki prowadzenia szkoleń ( $n = 79$ ). Najlepszym źródłem wiedzy na te tematy jest Internet ( $n = 192$ ), specjaliści z branży ( $n = 119$ ) oraz ogłoszenia ( $n = 74$ ).

W analizowanych badaniach pojawiła się również kwestia zainteresowań i motywacji odbycia szkoleń w przyszłości. Respondenci najczęściej w przyszłości chcieliby korzystać ze szkoleń językowych ( $n = 68$ ), z zakresu systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy ( $n = 67$ ), auditor systemu zarządzania bhp ( $n = 61$ ), ochrony środowiska ( $n = 54$ ). Na uwagę zasługuje fakt, że prawie 20% ( $n = 44$ ) spośród badanych respondentów nie jest zainteresowanych jakimkolwiek szkoleniem.

Jak wskazuje przeprowadzona do tej pory analiza, badani pracownicy służb bhp są zainteresowani swoim rozwojem i szkoleniami, poszukując innych niż własne źródła finansowania szkoleń ponadnormatywnych (60%), wskazują pracodawcę oraz środki UE.

### 3.3. Wiedza służb bhp

Jednym z aspektów analiz wyników badań była próba oceny poziomu wiedzy kadr bhp w zakresie wypełnianych obowiązków regulowanych Kodeksem Pracy (Dz.U. z 1998 Nr 21 poz. 94 z późn. zm.), Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. Nr 109 poz. 704 z późn. zm.), Rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 lipca 2004 r. z późn. zm. (Dz.U. Nr 180 poz. 1840), Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 28 lipca 1998 r. w sprawie ustalania okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy oraz sposobu ich dokumentowania (Dz.U. Nr 115 poz. 744 z późn. zm.) oraz Rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004 r. w sprawie statystycznej karty wypadku przy pracy (Dz.U. Nr 269 poz. 2672).

Wspomniane wyżej Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy precyzyjnie reguluje zasady szkoleń w zakresie bhp. Pracownik służb bhp, aby mógł pełnić w sposób profesjonalny swą funkcję kontrolno-doradczą, musi znać dobrze treści zapisane w rozporządzeniu dotyczącym szkoleń. Badane służby bhp nie najlepiej radzą sobie z tym.

Jeżeli chodzi o wiedzę na temat częstotliwości szkoleń okresowych na stanowiskach robotniczych to jedynie 206 badanych wskazało poprawną odpowiedź (nie rzadziej niż raz na 3 lata, lub też nie rzadziej niż raz na rok ( $n = 8$ ), z zastrzeżeniem dotyczącym prac szczególnie niebezpiecznych). Można więc stwierdzić, że 17,60% ( $n = 44$ ) badanych kadr bhp nie potrafi prawidłowo określić, jak często należy przeprowadzać okresowe szkolenia pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych, zaś 109 osób ma wiedzę w zakresie szkoleń na stanowiskach administracyjno-biurowych.

Badania pokazują, że w zakresie szkoleń wstępnych ogólnych bhp jedynie 155 (co stanowi 62%) pracowników spośród badanych służb bhp potrafiło wskazać prawidłową odpowiedź. Na pytanie o szkolenia wstępne na stanowiskach robotniczych było 174 (69,60%) poprawnych odpowiedzi. Sytuacja wygląda tragicznie, gdy pytamy o instruktaz stanowiskowy dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach administracyjno-biurowych, odpowiedzi poprawnych było niecałe 30% ( $n = 71$ ).

Poza szkoleniami wstępnymi bhp, prawo obowiązuje pracodawcę do szkolenia pracowników w zakresie bhp okresowo oraz określa minimalną liczbę godzin w każdej z wyodrębnionych grup szkoleń okresowych. Analiza danych pokazuje,

że badane służby bhp mają nie najlepszą wiedzę na ten temat. Jeżeli chodzi o szkolenia okresowe bhp dla stanowisk robotniczych to prawidłową odpowiedź wskazało jedynie 164 pracowników służb bhp (66%). Wynik jest zaskakujący, gdyż jest to szkolenie najczęściej realizowane w każdym zakładzie. Czas trwania szkolenia okresowego dla pracowników administracyjno-biurowych prawidłowo identyfikuje 168, zaś dla stanowisk kierowniczych i pracodawców jedynie 159 badanych. Wniosek jest dość pesymistyczny – służby bhp mają niedostateczną wiedzę w zakresie realizacji szkoleń bhp. A skoro wiedza jest niewystarczająca, to i jakość szkoleń również budzi zastrzeżenia.

Kolejne pytanie dotyczyło dokumentacji prowadzonej po szkoleniach. Otwartość pytania wymagała od respondenta wymienienia wszystkich znanych mu rodzajów dokumentów, które powinny być sporządzone przy okazji realizacji szkoleń bhp. Na uwagę zasługuje fakt, że Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy precyzyjnie wskazuje rodzaj dokumentacji, tj.: programy szkolenia, dzienniki zajęć, protokoły przebiegu egzaminów, rejestr wydanych zaświadczeń. Niestety, nikt spośród badanych nie wskazał tych czterech dokumentów, a więc liczba prawidłowych odpowiedzi jest równa 0. Najwięcej było odpowiedzi wskazujących na trzy dokumenty.

Następne pytanie dotyczyło wiedzy pracowników służb bhp na temat kompetencji kadry prowadzącej szkolenia. Najczęściej respondenci wskazywali służby bhp – 93,20% ( $n = 233$ ) oraz pracodawcę pełniącego zadania służby bhp – 69,60% ( $n = 174$ ).

Wiedza badanych kadr bhp dotycząca kwalifikacji osoby, która prowadzi instruktaż stanowiskowy, niestety nie jest zadowalająca. Jedynie 62 osoby (24,8%) wskazały prawidłową triadę wymogów, jakie powinna spełniać osoba prowadząca taki instruktaż. Tymczasem około 53% wskazań dotyczy konieczności zatrudnienia na stanowisku kierowniczym, niecałe 80% dotyczy konieczności odbycia szkolenia w zakresie metod prowadzenia instruktażu stanowiskowego oraz prawie 90% odpowiedzi dotyczy konieczności posiadania wiedzy i doświadczenia w zakresie pracy na danym stanowisku. Instruktaż stanowiskowy to tylko pozornie prosta czynność. Jednak z psychologicznego punktu widzenia jest to bardzo istotny moment w procesie edukacji nowo przyjętego pracownika oraz nauczania prawidłowych nawyków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Jest to pokazanie nowemu pracownikowi, jak ma pracować w sposób bezpieczny i zgodny z zasadami bhp. To, jak jest prowadzony instruktaż, ma wpływ na nastawienie pracownika w zakresie bhp i kształtuje jego postawę do bezpieczeństwa i higieny pracy. Przyzwolenie na nieprzestrzeganie przepisów bhp już w pierwszym dniu pracy będzie skutkowało w przyszłości.

Istotne z punktu widzenia celu głównego badania było pytanie odnoszące się do wiedzy pracowników służb bhp na temat terminu zmian prawnych związanych z podniesieniem wymagań kwalifikacyjnych (wykształceniem) służb bhp. Respondenci mieli do wyboru 6 odpowiedzi. Wiedzę w tym zakresie ma zaledwie 16,80% ( $n = 42$ ). Niepokojące jest, że połowa z nich ( $n = 22$ ) to osoby, których te zmiany będą dotyczyć, charakteryzujące się zazwyczaj pokaźnym, bo ponad 10-letnim stażem. Ponad połowa ankietowanych ( $n = 136$ ; 54,4%) poprawnie wskazała 2013 rok.

Podsumowując, należy stwierdzić, że kadry bhp nie są przygotowane do zmian kwalifikacyjnych, jakie nadejdą w połowie 2013 roku, a w związku z którymi wielu straci uprawnienia zawodowe. Przygotowanie nowych kadr, dokończenie obecnych jest procesem kilkuletnim, dlatego konieczne jest podjęcie wysiłków od zaraz.

Podczas badań zweryfikowano wiedzę ankietowanych na temat zakresu ich obowiązków i realizowanych zadań w pracy w strukturach służb bhp (zob. tabela 1). Prawie wszyscy ankietowani ( $n = 231$ ) słusznie wskazali kontrolę warunków pracy jako podstawowe zadanie realizowane przez nich w firmach. Niepokoi jednak fakt, że ponad 4/5 respondentów wskazało nadzór nad warunkami pracy ( $n = 213$ ) oraz nadzór nad przestrzeganiem zasad i przepisów bhp ( $n = 212$ ). Pracownicy służb bhp nie mają świadomości, że zostali powołani do pełnienia funkcji kontrolno-doradczych, a nie nadzorczych.

Rola pracowników służb bhp skupia się wokół prowadzenia szkoleń bhp, w tym: wstępnych ogólnych 90,80% ( $n = 227$ ), okresowych 68,00% ( $n = 170$ ). Znacznie rzadziej ( $n = 96$ ; 38,40%) pracownicy służb bhp przeprowadzają instruktaże stanowiskowe. Do głównych zadań należy również przeprowadzanie postępowania powypadkowego ( $n = 217$ ; 86,80%), sporządzanie stosownej dokumentacji powypadkowej ( $n = 209$ ; 83,60%) oraz wykonywanie okresowych analiz stanu bhp w firmach ( $n = 199$ ; 79,60%). Ponieważ pracownicy bhp często uczestniczą w pracach zespołów wdrożeniowych systemu według PN-N 18001, ankietowani konsekwentnie wskazywali wdrażanie systemu bhp ( $n = 121$ ; 48,40%) oraz opracowanie dokumentacji systemowej ( $n = 103$ ; 41,20%) jako zadania, do realizacji których są zobowiązani. Należy stwierdzić, że kadry bhp nie znają swojego zakresu działania, nie rozumieją również roli do jakiej zostali powołani. Niewystarczająca liczba wskazań dla zadań regulowanych Rozporządzeniem Rady Ministrów w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy świadczy o rażącej niewiedzy kadr bhp w zakresie podstawowych obowiązków i wynikającym z tego braku stosownych działań.



**Tabela 1. Struktura odpowiedzi na temat zadań i obowiązków realizowanych przez pracowników służb bhp**

Zadania i obowiązki realizowane przez służby bhp	<i>n</i>	Udział (w %)
Uczestniczenie w opracowaniu regulaminu pracy	158	63,20
Opracowanie i opiniowanie w zakresie bhp planów modernizacji zakładu pracy	152	60,80
Wdrażanie systemu zarządzania bhp	121	48,40
Odpowiedzialność za stan bhp w zakładzie pracy	140	56,00
Nadzór nad warunkami pracy	213	85,20
Kontrolowanie warunków pracy	231	92,40
Opracowanie dokumentacji systemowej	103	41,20
Nadzór nad przestrzeganiem przepisów i zasad bhp	212	84,80
Prowadzenie – sporządzanie dokumentacji wypadkowej	209	83,60
Wykonywanie okresowych analiz stanu bhp	199	79,60
Reprezentowanie pracodawcy np. przed PIP PIS, sądem	142	56,80
Prowadzenie postępowania powypadkowego	217	86,80
Przeprowadzanie szkoleń wstępnych, ogólnych bhp	227	90,80
Przeprowadzanie szkoleń stanowiskowych	96	38,40
Przeprowadzanie szkoleń okresowych bhp	170	68,00
Kierowanie na badania profilaktyczne	110	44,00
Przeprowadzanie pomiarów środowiska pracy	102	40,80
Doradztwo w zakresie organizacji stanowisk pracy zgodnie z zasadami bhp	182	72,80
Popularyzowanie problematyki bhp oraz ergonomii	165	66,00
Uczestniczenie w pracach komisji ds. bhp	176	70,40
Uczestniczenie w konsultacjach w zakresie bhp	173	69,20
Zakup środków ochrony indywidualnej	120	48,00
Współpraca z lekarzem medycyny pracy	180	72,00
Inne (jakie?)	32	12,80

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Podsumowanie

Zaobserwowane tendencje i nieprawidłowości mogą być podstawą do dalszych analiz oraz opracowania programów prewencyjnych, we współpracy z instytucjami naukowymi, badawczymi oraz jednostkami sprawującymi nadzór nad warunkami pracy. Na podstawie przeprowadzonej analizy trudno się spodziewać, że badane służby bhp będą stanowiły skuteczne wsparcie dla pracodawcy, bez znajomości podstawowych przepisów nie są w stanie należycie realizować funkcji kontrolno-



-doradczych. Wskazane liczne niedociągnięcia oraz uchybienia w połączeniu z niewiedzą samych pracodawców czyni problem zapewnienia bezpieczeństwa pracy pracowników bardzo ważnym, wymagającym natychmiastowej poprawy. Dlatego też główne postulaty podsumowujące badania to:

- wysokie standardy szkoleń i kształcenia dla służb bhp zakończone egzaminem państwowym,
- standaryzacja programów nauczania na studiach podyplomowych z zakresu bhp.

## 5. Bibliografia

1. Boczkowska K., Niziołek K., Działalność służb bhp w przedsiębiorstwach dolnośląskich, monografia XXXVII Ogólnopolska Konferencja Ergonomiczna OKE'2009 łącznie z 7th International Ergonomics Conference „Man – Science – Environment” MSE '2009, Wymiana doświadczeń w dziedzinie ergonomii w 2009 roku.
2. Znajmiecka-Sikora M., Boczkowska K., Niziołek K., Sikora A., Analiza i ocena stopnia dostosowania dolnośląskich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku – Raport z badań, Wydawnictwo EGO, Łódź 2009.

Jarosław Oczki  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń

## **Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a konkurencyjność przedsiębiorstwa**

### **1. Wprowadzenie**

Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa we współczesnej rzeczywistości gospodarczej nie jest zadaniem łatwym – wymaga ono wieloletniego, konsekwentnego wysiłku organizacyjnego. Wśród przedstawicieli świata biznesu oraz środowisk akademickich panuje powszechna zgoda, że działania mające na celu utrzymanie i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, szczególnie w warunkach nasilającej się globalizacji, powinny być koordynowane w ramach spójnej strategii, wspomagającej optymalne wykorzystanie ich zasobów. Do najważniejszych zasobów firmy zalicza się: wiedzę, *know-how* oraz wysoko wykwalifikowaną, innowacyjną i zaangażowaną kadrę. Strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi może przyczyniać się do poprawy efektywności działania przedsiębiorstw i, co za tym idzie, do wzrostu ich konkurencyjności.

### **2. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi**

Od około trzech dekad obserwuje się rozwój nauki o strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (SZZL). W latach 1980–1990 rozwijano przede wszystkim modele teoretyczne, uwzględniając m.in. zagadnienia formułowania i implementacji strategii organizacyjnej<sup>1</sup>. Koncepcje opracowywane we wczesnych latach 90. opierały się na dorobku innych nauk. Określono wtedy szczególną rolę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego SZZL oraz dowiedziono, na podstawie badań empirycznych, występowanie dodatniego związku pomiędzy implementacją systemów HR, rozumianych jako zestaw komplementarnych rozwiązań z zakresu ZZZL, a wynikami przedsiębiorstwa. W drugiej połowie lat 90. ubiegłego stulecia dokonała się swoista krystalizacja dziedziny SZZL: zanotowano postęp w zakresie teorii oraz opublikowano kolejne wyniki badań empirycznych. Dominującym podejściem w tym czasie było stosowanie do SZZL koncepcji firmy jako dysponenta zasobów (tzw.

---

<sup>1</sup> M. L. Lengnick-Hall, C. A. Lengnick-Hall, L. S. Andrade, B. Drake, Strategic Human Resource Management: the Evolution of the Field, „Human Resource Management Review”, 2009, No. 19, s. 78.

*Resource-Based View*), znanej z obszaru zarządzania strategicznego. Dostrzeżono wówczas rolę wiedzy jako kluczowego zasobu dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W latach 2000–2005 opublikowano kolejne wyniki badań dowodzących związku pomiędzy praktykami ZZL a wynikami przedsiębiorstw.

Lengnick-Hall i in. identyfikują sześć współczesnych nurtów badań w zakresie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmują one<sup>2</sup>:

- 1) wpływ praktyk w zakresie ZZL na wyniki organizacji, z wykorzystaniem bardziej złożonych sposobów pomiaru wyznaczników systemu HR w przedsiębiorstwie oraz z uwzględnieniem oddziaływań pośrednich;
- 2) specyfikę oraz uwarunkowania implementacji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach działających we wschodzących gospodarkach;
- 3) formułowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie całej organizacji, w tym powiązania między strategią firmy-matki a strategiami oddziałów zlokalizowanych w innych krajach w ramach przedsiębiorstw międzynarodowych;
- 4) problematykę implementacji założeń strategii personalnych na niższych szczeblach zarządzania w organizacjach;
- 5) rolę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy, z uwzględnieniem oddziaływania kapitału intelektualnego (kapitału ludzkiego, społecznego oraz organizacyjnego) oraz procesu uczenia się organizacji;
- 6) rozważania nad rolą kapitału ludzkiego, w szczególności nad procesem podejmowania decyzji o inwestowaniu w kapitał ludzki, rozróżnieniem inwestycji w pracowników kluczowych i wspierających (peryferyjnych) oraz wpływem różnorodności kapitału ludzkiego na wyniki przedsiębiorstwa.

### 3. Przewaga zasobów ludzkich

Analiza wpływu rozwiązań z zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki przedsiębiorstw jest przedmiotem ożywionej debaty wśród przedstawicieli środowisk akademickich i praktyki gospodarczej od ponad 20 lat. Rosnące znaczenie tego obszaru badawczego spowodowało rozpowszechnienie się wyrażenia – „przewaga zasobów ludzkich” (*Human Resource Advantage – HRA*)<sup>3</sup>, które definiuje się jako zbiór polityk, praktyk i procesów z obszaru funkcji personalnej

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 79.

<sup>3</sup> J. Purcell, N. Kinnie, J. Swart, B. Rayton, S. Hutchinson, *People Management and Performance*, Routledge, London 2009, s. 10, 11.

determinujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Na przewagę zasobów ludzkich składają się: przewaga kapitału ludzkiego (*Human Capital Advantage – HCA*) oraz przewaga procesów organizacyjnych (*Organisational Process Advantage – OPA*)<sup>4</sup>. Według Purcella i in. atrakcyjność koncepcji przewagi HR polega na uwzględnieniu z jednej strony problematyki doboru i zaprojektowania skutecznych rozwiązań ZZZ, z drugiej natomiast zagadnień związanych z ich implementacją przez menedżerów liniowych i podległych im pracowników. Tworzenie przewagi kapitału ludzkiego (*HCA*) polega na stosowaniu najlepszych praktyk i ich doskonaleniu w obszarach rekrutacji, selekcji, rozwoju pracowników, budowy zespołów zadaniowych, itp. Rozwiązania te nie tworzą jednak same w sobie przewagi konkurencyjnej ze względu na relatywną łatwość ich adaptacji przez inne firmy działające na rynku. Znacznie trudniej jest imitować sposoby działania składające się na przewagę procesów organizacyjnych (*OPA*), dzięki którym możliwa jest efektywna implementacja przyjętych rozwiązań ZZZ. To one tworzą realną przewagę konkurencyjną<sup>5</sup>. Procesy składające się na przewagę procesów organizacyjnych, jak: uczenie się w grupie zadaniowej, realizacja projektów wymagających współpracy różnych komórek funkcjonalnych firmy kształtują się w długim okresie i są złożone, ponieważ przebiegają w warstwie społecznej organizacji i opierają się na interakcjach międzyludzkich. Optymalne efekty w kreowaniu przewagi konkurencyjnej osiągają firmy potrafiące odpowiednio zharmonizować obie przewagi.

#### 4. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a efektywność organizacji

W celu optymalnego wykorzystania możliwości tkwiących w zasobach ludzkich, narzędzia ZZZ należy stosować w sposób systematyczny, a funkcję personalną realizować na poziomie strategicznym<sup>6</sup>. Wyniki badań empirycznych wskazują, że przedsiębiorstwa posiadające systemy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi uzyskują wzrost efektywności i przewagę nad innymi podmiotami<sup>7</sup>. Analiza przeprowadzona wśród włoskich firm działających w przemyśle przetwórczym dowodzi, że wprowadzenie systemu zintegrowanego zarządzania jakością oraz zapewnienie udziału pracowników w wypracowanych zyskach dodatnio wpływa

<sup>4</sup> P. Boxall, J. Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2003, s. 22.

<sup>5</sup> J. Purcell i in., *People...*, *op. cit.*, s. 11.

<sup>6</sup> J. B. Becton, M. Schraeder, *Strategic Human Resource Management. Are We There Yet?*, „The Journal of Quality and Participation”, January 2009, s. 12.

<sup>7</sup> M. Armstrong, A. Baron, *Strategic HRM. The Key to Improved Business Performance*, The Cromwell Press, Trowbridge 2003, s. 203.

na rentowność przedsiębiorstw, natomiast oddziaływanie rotacji na stanowiskach grupowych form organizacji pracy, wynagradzania za kompetencje oraz decentralizacji podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych okazały się nieistotne statystycznie<sup>8</sup>. Najlepsze wyniki osiągają firmy charakteryzujące się strukturą organizacyjną o umiarkowanej liczbie szczebli w hierarchii. Autorzy badania wykazali również, że rozwiązania wysoce efektywne (*high-performance*) mają wobec siebie charakter komplementarny i implementacja całego ich zestawu prowadzi do dodatkowej poprawy rentowności przedsiębiorstw. Ich łączny efekt jest szczególnie silny, kiedy w firmie stosuje się delegowanie uprawnień i decentralizację procesu decyzyjnego. Konkludując, Colombo i in. postulują eliminację pośrednich szczebli zarządzania w wysoce zbiurokratyzowanych organizacjach, delegowanie uprawnień w dół struktury organizacyjnej oraz zwiększanie decyzyjności pracowników. Inne badanie empiryczne, przeprowadzone przez Fablinga i Grimesa na podstawie dużej próby przedsiębiorstw nowozelandzkich, wykazało, że szczególnie istotny wpływ na efektywność i rentowność firm miały dwa instrumenty HR: wynagradzanie za wyniki oraz specyficzne dla firmy szkolenia wspomagające innowacyjność pracowników<sup>9</sup>. Występowanie dodatniej relacji pomiędzy stosowaniem przez firmy nowoczesnych rozwiązań w zakresie ZZL a ich innowacyjnością zostało potwierdzone przez Laursena i Fossa<sup>10</sup>.

Badania empiryczne zależności pomiędzy stosowanymi przez firmy praktykami ZZL a ich wynikami napotykają jednak szereg trudności. Wskazuje się na problemy metodologiczne związane z nieuwzględnianiem wpływu zmiennych trzecich, które może prowadzić do błędów specyfikacji modeli, kontrowersje związane z symultanicznością badanych zjawisk lub odwrotną przyczynowością – samo wykazanie związku pomiędzy zmiennymi nie dowodzi występowania związku przyczynowego, w tym przypadku – pozytywnego wpływu dobrych praktyk w zakresie ZZL na efektywność organizacji<sup>11</sup>. Brak jest również ugruntowanej teorii, która w dostateczny sposób objaśniałaby mechanizm zależności efektów osiąganych przez przedsiębiorstwo od praktyk z zakresu ZZL.

<sup>8</sup> M. G. Colombo, M. Delmastro, L. Rabbiosi, „High Performance” Work Practices: Decentralization, and Profitability: Evidence from Panel Data, „Industrial and Corporate Change”, 2007, Vol. 16, No. 6, s. 1059.

<sup>9</sup> R. Fabling, A. Grimes, HR Practices and Firm Performance: What Matters and Who Does It?, New Zealand Ministry of Economic Development Occasional Paper 07/02, June 2007, s. 23.

<sup>10</sup> K. Laursen, N. J. Foss, New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance, „Cambridge Journal of Economics”, 2003, No. 27, s. 257, 258.

<sup>11</sup> M. G. Colombo i in., High..., *op. cit.*, s. 1038 oraz P. M. Wright, T. M. Gardner, L. M. Moynihan, M. R. Allen, The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper 04-06, Ithaca 2004.

Przeegląd literatury na temat mierników efektywności organizacji prowadzi do konkluzji, że pojęcie „efektywność organizacji” należy rozumieć wielowymiarowo. Colakoglu in. oraz Schuler i Jackson twierdzą, że stosowany przez wielu badaczy pomiar efektów implementacji systemu SZZL wyłącznie za pomocą wskaźników finansowych jest niewystarczający<sup>12</sup>. Według nich przy konstrukcji miar efektów wskazane jest uwzględnienie nie tylko interesariuszy finansowych, ale również innych grup, np.: klientów, którzy oczekują wysokiej jakości dóbr i usług za niewygórowaną cenę, pracowników pragnących zaspokojenia potrzeb rozwoju i satysfakcji z pracy oraz wynagrodzenia adekwatnego do ich wkładu, członków lokalnej społeczności, w których interesie jest polityka i działania firmy spełniające wysokie standardy społecznej odpowiedzialności biznesu.

Way i Johnson grupują mierniki efektywności organizacji w cztery obszary i każdemu z nich przyporządkowują odpowiednie wskaźniki<sup>13</sup>:

- 1) zasoby ludzkie – fluktuacja kadr, odsetek odejść z pracy;
- 2) organizacja – produktywność, wydajność, jakość;
- 3) rachunkowość finansowa – wzrost przychodów ze sprzedaży, rentowność aktywów (ROA), rentowność kapitału własnego (ROE), stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału;
- 4) rynek kapitałowy – wartość akcji, stopa zwrotu dla akcjonariuszy.

Wyzwaniem dla naukowców zajmujących się badaniem zależności pomiędzy praktykami ZZL a wynikami firm jest nie tylko pomiar efektywności organizacji, ale również identyfikacja narzędzi składających się na kompletne instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi<sup>14</sup>. Autorzy badań empirycznych wciąż poszukują teorii, która wskazałaby optymalny zestaw zmiennych opisujących system SZZL<sup>15</sup>.

Wright i in. dokonują klasyfikacji zmiennych charakteryzujących narzędzia ZZL, zaliczając każdą z nich do jednego z czterech obszarów<sup>16</sup>:

- 1) selekcja i sposób obsadzania stanowisk – zmienne: występowanie lub nie kwestionariusza rozmowy kwalifikacyjnej, testów rekrutacyjnych oraz możliwości awansu;

<sup>12</sup> S. Colakoglu, D. P. Lepak, Ying Hong, Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context, „Human Resource Management Review”, 2006, No. 16, s. 210; R. S. Schuler, S. E. Jackson, A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective, „Management Revue”, 2005, Vol. 16, issue 1, s. 7.

<sup>13</sup> S. A. Way, D. E. Johnson, Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management, „Human Resource Management Review”, 2005, No. 15, s. 3.

<sup>14</sup> J. Purcell i in., People..., *op. cit.*, s. 3.

<sup>15</sup> Są to z reguły zmienne binarne.

<sup>16</sup> P. M. Wright, T. M. Gardner, L. M. Moynihan, The Impact of HR Practices on Business Units, „Human Resource Management Journal”, 2003, Vol. 13, No. 3, s. 29.

- 2) szkolenia, w przypadku których miernikiem jest liczba godzin formalnych szkoleń oferowanych pracownikom w ciągu roku;
- 3) wynagradzanie za wyniki – częstość przeprowadzania ocen pracowniczych, występowanie premii za indywidualne wyniki;
- 4) partycypacja, w ramach której ocenia się, czy w przedsiębiorstwie występują możliwości uczestniczenia członków załogi w kołach jakości, grupach projektowych, dyskusjach, programach zgłaszania propozycji usprawnień.

Nieco odmienne obszary funkcji personalnej, które należałoby uwzględnić przy analizie wpływu na wyniki osiągnięte przez organizację, wskazują Armstrong i Baron<sup>17</sup>:

- organizacja pracy,
- szkolenia i rozwój,
- kultura,
- przyciągnięcie do firmy, rozwój i retencja wysoko wykwalifikowanego personelu,
- zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym,
- oddziaływanie na wzrost motywacji i zaangażowania kadry,
- zwiększenie decyzyjności i autonomii pracowników w celu ułatwienia im działań i przejawiania zachowań charakterystycznych dla wysoko wydajnych organizacji, jak: podejmowanie ryzyka, innowacyjność, dzielenie się wiedzą, koncentracja na klientach oraz praca grupowa.

Opracowanie uniwersalnego zestawu zmiennych opisujących wysoce efektywny system ZZL wymaga prowadzenia dalszych badań. Głównym wyzwaniem stojącym przed badaczami zależności pomiędzy stosowaniem praktyk ZZL a wynikami przedsiębiorstwa pozostaje doskonalenie teorii oraz metodologii badań empirycznych<sup>18</sup>.

## 5. Podsumowanie

Teoria strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi rozwinęła się już w stopniu zapewniającym jej ważne i niezagrożone miejsce w naukach o zarządzaniu. W znacznej części korzysta ona z podejścia do nauk o przedsiębiorstwie, opartego na zasobach, zgodnie z którym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej firm jest posiadanie unikatowych, trudnych do imitacji wewnętrznych zasobów organizacji.

<sup>17</sup> M. Armstrong, A. Baron, *Strategic...*, *op. cit.*, s. 207, 208.

<sup>18</sup> J. Purcell i in., *People...*, *op. cit.*, s. 10; J. Purcell, N. Kinnie, HRM and performance, w: P. F. Boxall, J. Purcell, P. Wright (red.), *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 533.



We współczesnych warunkach gospodarczych szczególnie cennym zasobem są zaangażowani pracownicy wyposażeni w wiedzę, umiejętności, przejawiający pożądane z punktu widzenia firmy zachowania, postawy i wartości. Stosowane przez firmy praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, tworzące przewagę kapitału ludzkiego oraz sposoby ich implementacji składające się na przewagę procesów organizacyjnych, mogą wspomagać budowania silnej pozycji konkurencyjnej w długim okresie, opartej na przewadze zasobów ludzkich. Optymalne wykorzystanie potencjału pracowników wymaga jednak systematycznych działań i realizowania funkcji personalnej na poziomie strategicznym. Wyniki analiz empirycznych potwierdzają występowanie dodatniej relacji pomiędzy strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi a efektywnością przedsiębiorstw. Niezbędne jest prowadzenie dalszych badań w tej dziedzinie, w kierunku precyzyjnego zdefiniowania optymalnego zestawu mierników SZZZL i efektywności organizacji oraz rozwoju metodologii w taki sposób, aby możliwe było wykazanie przyczynowości w związkach pomiędzy analizowanymi zjawiskami, jak również kontrola pośredniego wpływu zmiennych trzecich. Ponadto konieczne jest doskonalenie teorii objaśniającej kształtowanie się relacji pomiędzy strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi a efektywnością przedsiębiorstw.

## 6. Bibliografia

1. Armstrong M., Baron A., Strategic HRM. The Key to Improved Business Performance, The Cromwell Press, Trowbridge 2003.
2. Becton J. B., Schraeder M., Strategic Human Resource Management. Are We There Yet?, „The Journal of Quality and Participation”, January 2009.
3. Boxall P., Purcell J., Strategy and Human Resource Management, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2003.
4. Colakoglu S., Lepak D. P., Hong Y., Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context, „Human Resource Management Review”, 2006, No. 16.
5. Colombo M. G., Delmastro M., Rabbiosi L., „High Performance” Work Practices: Decentralization, and Profitability: Evidence from Panel Data, „Industrial and Corporate Change”, 2007, Vol. 16, No. 6.
6. Fabling R., Grimes A., HR Practices and Firm Performance: What Matters and Who Does It?, New Zealand Ministry of Economic Development Occasional Paper 07/02, June 2007.
7. Laursen K., Foss N. J., New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance, „Cambridge Journal of Economics”, 2003, No. 27.



8. Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade L. S., Drake B., Strategic Human Resource Management: the Evolution of the Field, „Human Resource Management Review”, 2009, No. 19.
9. Mayson S., Barrett R., The ‘Science’ and “Practice’ of HRM in Small Firms, „Human Resource Management Review”, 2006, No. 16.
10. Purcell J., Kinnie N., HRM and performance, w: P. F. Boxall, J. Purcell, P. Wright (red.), The Oxford handbook of human resource management, Oxford University Press, Oxford 2007.
11. Purcell J., Kinnie N., Swart J., Rayton B., Hutchinson S., People Management and Performance, Routledge, London 2009.
12. Schuler R. S., Jackson S. E., A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective, „Management Revue”, 2005, Vol. 16, issue 1.
13. Way S. A., Johnson D. E., Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management, „Human Resource Management Review”, 2005, No. 15.
14. Wright P. M., Gardner T. M., Moynihan L. M., The Impact of HR Practices on Business Units, „Human Resource Management Journal”, 2003, Vol. 13, No. 3.
15. Wright P. M., Gardner T. M., Moynihan L. M., Allen M. R., The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper 04–06, Ithaca 2004.

# Czynniki zmian przełomowych w przedsiębiorstwie

## 1. Wprowadzenie

W pierwszej dekadzie XXI wieku zaszły wydarzenia, które skłoniły polityków i ekonomistów do rozważenia zmieniających się mechanizmów współczesnej gospodarki rynkowej. Ostatnie dwie dekady XX wieku stały pod znakiem deregulacji i daleko idącego ograniczenia państwa jako głównego podmiotu decyzyjnego. Liberalizacja i prywatyzacja stała się kanonem zasad głównego nurtu teorii ekonomii i polityki ekonomicznej. Postępujący proces liberalizacji zasadniczych sfer życia gospodarczego i bardzo szybki postęp techniczny, dotyczący szczególnie przekazu informacji, podsycał występujące już od wielu lat procesy globalizacji. Wraz z tymi dynamicznymi zmianami pojawiły się gwałtowne załamania w postaci azjatyckiego kryzysu rynków finansowych (1997 rok), a następnie w regionalnym wymiarze, inne kryzysy wielu gospodarek świata. Dopiero jednak światowy kryzys finansowy, zapoczątkowany w 2008 roku kryzysem rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych, spowodował konieczność zrewidowania dotychczasowych poglądów dotyczących współczesnych mechanizmów gospodarki rynkowej.

Zmiany zachodzące w makroekonomicznym otoczeniu, kształtowane przez procesy globalizacji, w tym kryzysy ekonomiczne, ostrość walki konkurencyjnej, przełomowe innowacje technologiczne, rosnąca świadomość i oczekiwania konsumentów, przekładają się na zachowania przedsiębiorstw. Szczególnie strategie adaptacji do rewolucyjnych, przełomowych zmian technologicznych wyznaczyły główną aktywność na tym polu. Innowacje technologiczne nie są jednakże jedynymi przyczynami zmian przełomowych w przedsiębiorstwach.

Opracowanie niniejsze dotyczy identyfikacji czynników decydujących o prowadzonych w przedsiębiorstwach zmianach przełomowych. Zasadniczo nawiązują one do literatury przedmiotu, a częściowo oparte są na analizie przypadków opisywanych w badaniach własnych oraz analizowanych w pracach pisanych pod kierunkiem autorki.

## 2. Istota zmian przełomowych w przedsiębiorstwie

„Przełom” jest to zasadnicza, istotna zmiana, moment zwrotny, moment krytyczny (np. przesilenie w chorobie) w życiu ludzi, organizacji, państw i narodów. Przełomy są to więc te momenty, granice czasowe, od których zaczynają się istotne zmiany, o znaczących, długofalowych skutkach, ale też są to same zmiany naruszające dotychczasową równowagę systemu albo organizacji<sup>1</sup>. W przypadku organizacji przełomy określane jako strategiczne mają charakter kompleksowy, chociaż ich początkiem mogą być zmiany w konkretnym obszarze działalności, np. w technologii, w konstrukcji wyrobów, w organizacji. Przyczyny przełomów mogą leżeć wewnątrz przedsiębiorstwa lub poza nim. Mogą być wynikiem strategii rozwoju związanej z koniecznością adaptacji do przełomowych zmian w otoczeniu bądź, znacznie rzadziej, są wynikiem innowacji zaproponowanych przez przedsiębiorstwo. Mogą być następstwem kryzysu zewnętrznego lub skutkiem kryzysu przedsiębiorstwa, wywołanego przez czynniki zewnętrzne lub wewnętrzne, lub jako ich wypadkowa. Zawsze jednak mamy do czynienia ze zmianami, które z założenia mają charakter radykalny, gdyż zmiany ewolucyjne w warunkach współczesnych należy uznać za naturalne, nieuniknione. Uświadomienie konieczności zmiany, podjęcie decyzji o jej dokonaniu, przygotowanie zmiany, wybór strategii zmiany i wdrożenie jej w życie tworzą łańcuch działań składających się na zarządzanie zmianą. Pozytywnym skutkiem przełomu będzie nowa forma równowagi, bardzo odmienna od poprzedniej.

## 3. Przyczyny przełomów strategicznych w przedsiębiorstwach

Zarówno otoczenie, w jakim działa przedsiębiorstwo, jak i jego wewnętrzne uwarunkowania, charakteryzują się ogromną złożonością, zmiennością, wzajemnymi powiązaniem i zależnościami. Tworzą one różnorodne systemy, o różnej dynamice i różnym zakresie oddziaływania. Wybór czynników uznanych za podstawowe przyczyny zmian przełomowych w przedsiębiorstwie, jakkolwiek oparty na badaniach literaturowych i empirycznych, ma w związku z tym zawsze charakter subiektywny, odzwierciedlający skłonność autora do większej lub mniejszej syntezy (agregacji) rozważań.

Przyjmując za punkt wyjścia tradycyjny dla analizy strategicznej podział na analizę otoczenia i analizę wewnętrzną, czynniki powodujące przełomy strategiczne zostaną zaliczone do dwóch grup: czynników zewnętrznych, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, oraz wewnętrznych, kształtowanych w wyniku decyzji i działań zarządzających.

<sup>1</sup> G. Roth, M. Kurtyka, Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 147.

Do czynników zewnętrznych, powodujących przełomy strategiczne, można zaliczyć:

- 1) procesy globalizacji, a w szczególności kryzysy o charakterze globalnym – finansowe, gospodarcze, ekologiczne;
- 2) ważne zmiany o charakterze regionalnym:
  - transformacje systemów gospodarczych,
  - prywatyzację gospodarki,
  - inwestycje zagraniczne,
  - restrukturyzację przemysłu, np. zamykanie kopalń, hut, stoczni,
  - akcesję do międzynarodowych organizacji, np. UE;
- 3) czynniki lokalne:
  - infrastrukturę potrzebną do pozyskania inwestorów zagranicznych, np. budowę dróg, otwieranie banków, utworzenie specjalnych stref ekonomicznych,
  - klęski żywiołowe;
- 4) innowacje technologiczne i produktowe:
  - nowoczesne technologie informatyczne i komunikacyjne,
  - wirtualizację podmiotów i procesów gospodarczych,
  - skracanie cykli życia produktów i technologii,
  - wzrost walki konkurencyjnej – hiperkonkurencja;
- 5) upowszechnianie się nowych modeli i metod zarządzania;
- 6) nowe trendy społeczne, związane ze stylami życia czy indywidualnymi preferencjami.

Czynniki zewnętrzne, stwarzając szanse lub zagrożenia dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstw, wymuszają na nich zmiany o przełomowym charakterze. Szczególnym przypadkiem czynnika zewnętrznego, powodującego zmiany w przedsiębiorstwach w ostatnich dwóch latach, jest kryzys ekonomiczny o charakterze globalnym z 2008 roku. Jak wynika z analiz makroekonomicznych przyczyn tego kryzysu, był on nieunikniony, ze względu na brak nadzoru nad działalnością światowego sektora finansowego, wynikający z zasad liberalnego kapitalizmu rynkowego. Obecny kryzys ma szczególny charakter. Rozpoczął się od kryzysu finansowego i objawił się fundamentalnym załamaniem całego systemu finansowego, a mianowicie systemu monetarnego, rynku obligacji, giełdy, rynku ubezpieczeń i nieruchomości, pokazując przy tym swój globalny zasięg i trudną do przewidzenia skalę<sup>2</sup>. Różne działy gospodarki w różnym stopniu odczuły skutki tego kryzysu. Szczególnie mocno dotknął on branżę motoryzacyjną na całym świecie. Spadek

<sup>2</sup> M. Ksieżyk, Kryzys ekonomiczny z 2008 roku – jego przyczyny i drogi wyjścia, w: Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego, pod red. R. Borowieckiego, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009, s. 18.

sprzedaży samochodów pociągnął za sobą ograniczenie produkcji, co postawiło pod znakiem zapytania egzystencję wielu firm, zarówno producentów finalnych, jak i kooperantów.

Zupełnie inaczej oceniany jest wpływ kryzysu na ochronę środowiska. Jest on w opiniach ekspertów polskich uznany za szansę dla inwestycji proekologicznych. Bardzo silna konkurencja między przedsiębiorcami, którzy oferują usługi i produkty związane z ochroną środowiska, a chcą przetrwać trudny okres kryzysu, powoduje, że proponują oni swoim odbiorcom znacznie niższe ceny. Przedsiębiorstwa zmuszone do spełniania ostrych norm w zakresie ochrony środowiska, określonych przez prawo unijne, nie muszą w związku z tym rezygnować z drogiej inwestycji proekologicznych, które mogą zrealizować po niższych kosztach.

W przypadku strategii przełomu technologicznego istotną cechą są wzajemne uwarunkowania dwóch poziomów zarządzania. Poziomu makroekonomicznego oraz poziomu związanego z działalnością innowacyjną przedsiębiorstw. Poziom makroekonomiczny obejmuje szeroko pojętą działalność państwa w tworzeniu otoczenia sprzyjającego działalności innowacyjnej. Tworzone są sieci prywatnych i publicznych przedsiębiorstw, w których następuje przepływ informacji stymulujących innowacje lub produkcyjną i usługową działalność jednych na rzecz drugich. Wyjątkowo ważnym zakresem działalności instytucji państwowych jest promowanie kultury proinnowacyjnej, tj. zachęcanie na wielu etapach systemu edukacyjnego do twórczego podejścia w rozwiązywaniu różnych problemów. Inne działania związane z otoczeniem innowacyjnym wywodzą się ze Stanów Zjednoczonych, które wypracowały szczególnie model powiązań i współpracy między uniwersytetami a prywatnymi i publicznymi jednostkami naukowo-badawczymi o różnym zakresie powiązań z praktyką. Uzupełniającą sferą działalności, która przede wszystkim wiąże się z rolą państwa w kulturze europejskiej i azjatyckiej, jest intensywne wspomaganie innowacji w małych i średnich firmach. Wszystkie te działania wiążą się z daniem priorytetu dla rozwoju sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Strategia przełomu technologicznego jest zasadniczo domeną dużych firm krajowych i ponadnarodowych. Wynika to z ich potencjału ludzkiego i rzeczowego, zapewniającego wysoką zdolność do innowacji. Trzeba jednak zaznaczyć, że nie jest to regułą, bo nierzadko przełomowe technologie powstają także w sektorze małych i średnich firm, i są przejmowane najczęściej przez duże przedsiębiorstwa.

Przykładami konkretnych rozwiązań, mających wspólnie charakter przełomowych zmian technologicznych, jest np. wejście na rynek samochodów elektrycznych. Dowodem współpracy, pozwalającej na przekroczenie krytycznego progu mającego charakter przełomu technologicznego, jest alians Renault z Nissanem, umożliwiający zastosowanie nowych technologii i rozpoczęcie produkcji samochodu

elektrycznego na masową skalę w 2012 roku. Przy czym chodzi przede wszystkim o przełomowe dokonania technologiczne w dziedzinie ochrony środowiska. Innym przykładem przełomu technologicznego jest opracowanie nowatorskiego rozwiązania w zakresie opon motocyklowych użytkowanych na szosach i torach wyścigowych.

Obserwacja i analiza zmian w otoczeniu, jak też analiza cyklu życia organizacji przeprowadzona na tle analizy cyklu życia sektora, pozwalają uprzedzić lub zmniejszyć presję wprowadzania zmian pod przymusem zewnętrznym o charakterze antykryzysowym. Jest to szczególnie istotne, gdyż przełomy strategiczne mogą wystąpić w różnych okresach życia organizacji. Wymuszone przez czynniki zewnętrzne dotyczą zarówno nowo powstałych przedsiębiorstw, jak i tych znajdujących się w fazie wzrostu, dojrzałości i schyłku. Dla przedsiębiorstw dużych, silnych, okrzepłych, mających z reguły więcej mocnych stron, zasobów i umiejętności, które odpowiednio skonfigurowane umożliwiają realizację strategii zmian, konieczność adaptacji do czynników zewnętrznych może być szansą rozwoju. Przedsiębiorstwa młode i słabe, a także w fazie schyłku, mogą nie przetrwać<sup>3</sup>.

Czynniki wewnętrzne, będące przyczynami radykalnych zmian w przedsiębiorstwach, wiążą się z jakością zarządzania. Wyjście z kryzysów spowodowanych nieudolnym zarządzaniem, wyczerpaniem kreatywności kierowników i specjalistów, wymaga najczęściej jako pierwszego kroku wymiany kadry zarządzającej. L. E. Greiner w swoim znanym modelu etapów wzrostu przedsiębiorstwa zwraca uwagę na następujące przyczyny kryzysów w zarządzaniu, powodujące przełomy o charakterze rewolucyjnym. Są to: kryzys przywództwa, kryzys autonomii, kryzys kontroli, kryzys biurokracji oraz nienazwany kryzys następujący po ostatnim etapie wzrostu opartym na współpracy. *W miarę jak organizacja jest coraz starsza i coraz większa, przechodzi ona przez pięć etapów rozwoju, na które składają się cykle ewolucji i rewolucji. ... Model Greinera określa atrybuty każdego z etapów wzrostu oraz pomaga radzić sobie z problemami w okresach kryzysowych*<sup>4</sup>. Jednakże obecnie jesteśmy świadkami nie tylko wykładniczego przyspieszenia rozpowszechniania czynnika przełomu, lecz także koniunkcji kilku czynników przełomu, co wzmacnia „efekt tsunami”<sup>5</sup> i znacznie utrudnia zarządzanie zmianą.

<sup>3</sup> Problem podatności firm na kryzysy omawia m.in. A. Zelek, Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMA SZ”, Warszawa 2003.

<sup>4</sup> L. Clarke, Zarządzanie zmianą, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 13.

<sup>5</sup> G. Roth, M. Kurtyka, Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 187.

## 4. Podsumowanie

Jak w przypadku każdych zmian, kompetentna i kreatywna kadra, skłonna do podejmowania ryzykownych decyzji, jest inicjatorem wprowadzania nowych, radykalnych rozwiązań rozwojowych w przedsiębiorstwie. Czynniki odwagi i kreacji są bardzo istotne w związku z dużym ryzykiem niepowodzenia lub trudności realizacji zmian. Opowiedzialność za ich skutki wymaga wprowadzenia zorganizowanego sposobu działania i kontrolowania jego przebiegu. Pomocna w tym jest kultura organizacyjna, sprzyjająca wprowadzaniu zmian, oraz odpowiedni system monitorowania, a także wsparcie ze strony interesariuszy, na które można liczyć z racji wcześniej ukształtowanych, pozytywnych relacji. Dotychczasowe rozwiązania w tym zakresie zazwyczaj wymagają zmian dostosowawczych do nowych warunków. Rola czynnika ludzkiego w powodzeniu zmian ma więc charakter decydujący.

Podsumowując, o powodzeniu strategii przełomów w przedsiębiorstwie decydują:

- 1) kreatywni liderzy lub przywódcy zmian:
  - posiadający wizję rozwoju przedsiębiorstwa i wolę wprowadzania zmian,
  - stosujący innowacje techniczne i organizacyjne,
  - stosujący nowe modele biznesu,
  - wchodzący w nowe struktury, porozumienia, sieci.
  - potrafiący przekonać i zmotywować pracowników do poparcia zmian;
- 2) kultura organizacyjna ułatwiająca wprowadzanie zmian, będąca dorobkiem okresów wcześniejszych;
- 3) wsparcie ze strony interesariuszy: menedżerów średniego szczebla, pracowników, kooperantów, dostawców, banków, odpowiednich instytucji;
- 4) system monitorowania realizacji zmian.

## 5. Bibliografia

1. Clarke L., Zarządzanie zmianą, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
2. Ksieżyk M., Kryzys ekonomiczny z 2008 roku – jego przyczyny i drogi wyjścia, w: Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego, pod red. R. Borowieckiego, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009.
3. Roth G., Kurtyka M., Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania, CeDeWu, Warszawa 2008.
4. Zelek A., Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2003.



# **Globalizacja łańcuchów wartości przedsiębiorstw wobec światowego kryzysu gospodarczego**

## **1. Wprowadzenie**

Światowy kryzys gospodarczy wpłynął na różne obszary działalności gospodarczej oraz na codzienne życie wielu ludzi. Choć koniunkturalność gospodarki jest od lat obserwowana i opisywana przez ekonomistów, to jednak każdy kryzys w pewien sposób zaskakuje i nadaje nowy kierunek wielu procesom gospodarczym. Powoduje mnóstwo znaków zapytania zarówno w sferze mikro, jak i makro.

Gdy konsumenci, pozbawieni dostępu do nieograniczonego finansowania z kredytów, zaczynają ograniczać wydatki na dobra i usługi, przedsiębiorstwa muszą zrewidować swoje strategie i odpowiednio zareagować na sytuację kryzysową. Aby nowe strategie okazały się efektywne, trzeba zidentyfikować te obszary zarządzania, które mają szczególne znaczenie dla działalności współczesnych przedsiębiorstw. Do takich obszarów należy koncepcja globalizacji łańcuchów wartości.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie procesu globalizacji łańcuchów wartości przedsiębiorstw w obliczu światowego kryzysu gospodarczego oraz próba odpowiedzi na pytanie, na ile kryzys może zahamować globalizację łańcuchów wartości, a na ile jedynie zmienić jej kształt.

## **2. Globalizacja łańcucha wartości przedsiębiorstwa w teorii i praktyce**

Aby zrozumieć, na czym polega globalizacja łańcucha wartości, należy ustalić, co oznaczają pojęcia „łańcuch wartości”, „konfiguracja łańcucha wartości” oraz „globalizacja”. Według M. E. Portera, autora koncepcji, istota łańcucha wartości polega na wyodrębnieniu za pomocą analizy całości działań firmy, zadań o znaczeniu strategicznym, co pozwala zrozumieć zasady rządzące kosztami i wskazać istniejące oraz potencjalne źródła zróżnicowania<sup>1</sup>. Dana firma zyskuje bowiem

---

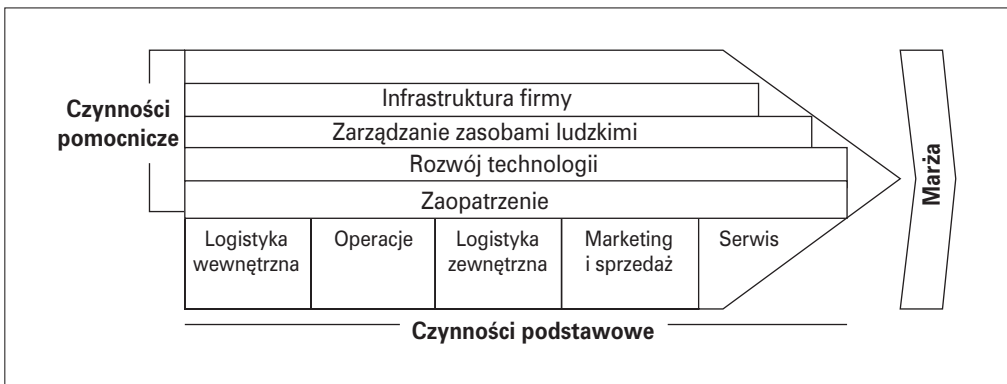
<sup>1</sup> M. E. Porter oparł teorię łańcucha wartości na koncepcji zaproponowanej wcześniej przez McKinsey & Co. Por. R. Buaron, New-game strategies, „McKinsey Quarterly”, Spring 1981; F. Gluck, Strategic Choice and Resource Allocation, „McKinsey Quarterly”, Winter 1980.



przewagę konkurencyjną wówczas, gdy wykonuje któreś z kluczowych zadań lepiej lub po niższych kosztach niż jej konkurenci<sup>2</sup>.

Graficzne ujęcie łańcucha, przedstawione na rysunku 1, choć często modyfikowane przez teoretyków zarządzania<sup>3</sup>, wciąż służy wielu firmom jako punkt wyjścia w identyfikacji ich własnego łańcucha wartości i zastanowienia się nad tym, jak kształtować dwa podstawowe – wedle M. E. Portera – wymiary łańcucha, determinujące tworzoną przewagę konkurencyjną, tj. jego konfigurację i koordynację<sup>4</sup>.

**Rysunek 1. Bazowy łańcuch wartości przedsiębiorstwa**



Źródło: M. E. Porter, Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Gliwice 2006, s. 65.

Konfiguracja łańcucha wartości to konkretna sekwencja oraz lokalizacja ogniw łańcucha wartości danej organizacji, a także określona forma interakcji pomiędzy ogniwami<sup>5</sup>. Zagadnienie efektywnej konfiguracji łańcucha wartości pro-

<sup>2</sup> M. E. Porter, Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Gliwice 2006, s. 61, 64.

<sup>3</sup> Przykładowo autorzy publikacji firmy doradczej A. T. Kearney uznają za zasadne rozbięcie „tradycyjnego łańcucha” na trzy tzw. podłańcuchy, tj. łańcuch fizyczny, transakcyjny i łańcuch wiedzy. Por.: J. C. Aurik, G. J. Jonk, R. E. Willen, Rebuilding the Corporate Genome. Unlocking the Real Value for Your Business, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003.

<sup>4</sup> Obok konfiguracji Porter za kluczowy wymiar strategii uznaje koordynację łańcucha. Por. Competition in Global Industries, pod red. M. E. Portera, Harvard Business School, Boston 1986, s. 23 i n.

<sup>5</sup> Definicja ta została przyjęta przez autorkę na podstawie definicji przedstawionych m.in. przez M. E. Portera oraz A. Zorską. Por. Competition in Global..., *op. cit.*; A. Zorska, Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 191. Choć rozumienie konfiguracji głównie w kontekście lokalizacji i sekwencji ogniw jest najbardziej rozpowszechnione w zarządzaniu, to M. E. Porter, pisząc o konfiguracji, wskazywał także m.in. na stopień automatyzacji procesów w organizacji, zastosowanie nowych surowców, wejście w nowe kanały dystrybucji i wiele innych. Por. M. E. Porter, Przewaga konkurencyjna..., *op. cit.*, s. 146.

wadzi nas do procesu globalizacji. Autorka niniejszego artykułu definiuje globalizację jako zjawisko dwupoziomowe – obejmujące skalę makro i mikro, które prowadzi do eliminacji różnic i barier pomiędzy gospodarkami poszczególnych państw świata, a w konsekwencji do powstania jednolitego rynku, który z kolei pozwala przedsiębiorstwom na standaryzowanie ich oferty produktowej w skali globalnej oraz globalne konfigurowanie ich łańcuchów wartości.

Globalizacja łańcuchów wartości oznacza, że ulegają one rozerwowaniu bądź też poszatkowaniu i następuje lokalizacja poszczególnych ogniw łańcucha w miejscach oferujących najlepsze warunki do realizacji danego działania. Szczególne znaczenie mają tutaj czynniki kosztowe, ale w zależności od rodzaju przenoszonych funkcji decydująca może być także przykładowo dostępność zasobów albo sprzyjająca infrastruktura. Globalna konfiguracja łańcucha wartości implikuje, że dany podmiot swoje funkcje i procesy umiejscawia w globalnych ośrodkach w różnych krajach świata. W związku z tym, w państwach, w których dana firma sprzedaje swoje produkty, nie ma najczęściej pełnych replik łańcuchów wartości danego przedsiębiorstwa, lecz realizowane są jedynie funkcje niezbędne do bezpośredniej obsługi danego rynku. Reszta procesów i działań dostarczana jest przez globalnie skoordynowane ogniwa centralne. Z tego względu globalizacja łańcuchów wartości oznacza wzrost integracji niektórych działań wewnątrz firm. W idealnym ujęciu zglobalizowany łańcuch wartości powinien odznaczać się najbardziej optymalną konfiguracją ogniw oraz doskonałą ich koordynacją. Rezultatem optymalnie zglobalizowanego łańcucha wartości powinien być wzrost efektywności i wydajności działania, przekładający się na umocnienie pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa.

Mimo ogólnej tendencji do globalizacji łańcuchów wartości, zjawisko to nie jest jeszcze powszechne. Mniejsze przedsiębiorstwa podejmują wprawdzie działania zmierzające do wykorzystania szans, jakie niesie ze sobą obranie całego świata za punkt wyjścia w decyzjach o lokalizacji poszczególnych ogniw łańcucha wartości, jednak większość z nich jest daleka od osiągnięcia prawdziwie globalnego łańcucha. Można raczej mówić o fragmentarycznej globalizacji łańcuchów wartości, często sprowadzającej się do ustanowienia przykładowo jedynie globalnych ośrodków produkcyjnych.

Z faktyczną globalizacją działalności mamy do czynienia w przypadku niektórych korporacji transnarodowych, jak Procter & Gamble czy Coca Cola. Doprowadziły one do tego, że poszczególne działania, tj. produkcja, marketing, badania i rozwój, wsparcie IT itd., są zlokalizowane w jednym lub kilku globalnych centrach, obsługujących wszystkie podmioty tworzące daną firmę. Oznacza to, że bez względu na to, czy pracujemy w oddziale P & G w Warszawie, czy też w Buenos Aires, z problemami dotyczącymi sieci informatycznej będziemy musieli zgłosić się

do globalnego ośrodka IT, ulokowanego np. w Indiach<sup>6</sup>. Korporacje transnarodowe i duże przedsiębiorstwa, już obecne na rynkach międzynarodowych, decydują się nie tylko na relokację funkcji produkcyjnych, ale także procesów biznesowych opartych na usługach. Reorganizując swoje łańcuchy wartości, coraz powszechniej tworzą one globalne centra usług wspólnych, zwane *shared services centres*, lub korzystają z tzw. BPO, czyli *business process outsourcing*, a więc niezależnych podmiotów, obsługujących przedsiębiorstwa jako firmy zewnętrzne.

Charakteryzując proces globalizacji łańcuchów wartości, warto na koniec wspomnieć, że jest on stymulowany przez różnorodne siły napędowe, przypisywane procesowi globalizacji rozumianej ogólnie. Chodzi tu między innymi o spadek cen transportu czy rozwój nowych technologii, które znacznie zwiększyły możliwości komunikacji na dużą odległość w czasie rzeczywistym i po niskich kosztach. Niebagatelne znaczenie ma także otwarcie się takich rynków, jak Chiny, oferujących zagranicznym przedsiębiorcom rzesze wykwalifikowanych, tanich i chętnych do pracy kadr<sup>7</sup>.

### 3. Globalizacja łańcuchów wartości w obliczu światowego kryzysu gospodarczego

Wpływ kryzysu gospodarczego na proces globalizacji łańcuchów wartości przedsiębiorstw nie jest jednokierunkowy. Częściowo dekonstrukcja i wszelkie związane z nią zjawiska spowodowały zahamowanie tendencji do „rozcłonkowania” działalności. Z drugiej strony, większa presja na obniżanie kosztów, związana ze spadkiem konsumpcji, wzmacnia skłonność do relokacji niektórych – szczególnie kosztochłonnych – ogniw łańcucha.

By móc obiektywnie ocenić, jaki wpływ na proces globalizacji łańcuchów wartości może mieć w dłuższym okresie obecny kryzys, należy zastanowić się, jakie czynniki decydują o tym, że dane przedsiębiorstwo przenosi za granicę realizację danej funkcji. Do ważniejszych teoretycznych koncepcji, odpowiadających na to pytanie, zaliczany jest tzw. paradygmat eklektyczny OLI, opracowany przez J. H. Dunninga. Wedle niego o zagranicznej działalności przedsiębiorstw decydują trzy wiązki przewag – własnościowa (*ownership*), lokalizacyjna (*location*) i internalizacyjna (*internalization*). Na każdą z nich składa się wiele różnorodnych

<sup>6</sup> Więcej na temat globalnego łańcucha wartości P & G: M. Bloch, E. C. Lepmres, From internal service provider to strategic partner: An interview with the head of Global Business Services at P&G, McKinsey Quarterly, July 2008, <http://www.mckinseyquarterly.com>

<sup>7</sup> Więcej na temat czynników stymulujących globalizację łańcuchów wartości, zob.: Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji, pod red. nauk. M. K. Nowakowskiego, SGH, Warszawa 2005, s. 174–177.

czynników<sup>8</sup>. Z punktu widzenia niniejszego artykułu, największe znaczenie ma druga wiązka<sup>9</sup>. Określa ona bowiem atuty lokalizacyjne państw rozważanych pod inwestycje zagraniczne, które mogą ulec znacznym zmianom z uwagi na kryzys. Wymienia się tu m.in. zasoby i zdolności wytwórcze danych państw, posiadana infrastrukturę gospodarczą, społeczną i instytucjonalną, wielkość i chłonność rynków zbytu, politykę gospodarczą i społeczną. Wypadkowa tych zmian zmierza w różnym kierunku.

By móc lepiej odpowiedzieć na zadane na wstępie pytanie badawcze, warto przyrzeć się raportom na temat bieżącej sytuacji w kwestii skłonności firm do relokacji działalności i jej głównych motywów. Według raportu PricewaterhouseCoopers z 2005 roku najważniejszym oczekiwaniem związanym z tworzeniem centrów usług przez firmy z sektora finansowego były oszczędności, tj. obniżenie kosztów – tego oczekiwało 79% badanych firm, a 74% faktycznie takie oszczędności osiągnęło<sup>10</sup>. Badanie przeprowadzone na grupie amerykańskich przedsiębiorstw w dwóch pierwszych tygodniach listopada 2008 roku, a więc w okresie, gdy światowa gospodarka zaczęła pogrążyć się w kryzysie, pokazuje, że wobec zaistniałej sytuacji motyw ograniczania kosztów jest wskazywany przez trzy czwarte firm, jako ten, który nabiera rosnącej wagi. Co ciekawe, pozostałe przesłanki również zyskały na znaczeniu w kontekście kryzysu, co mogłoby świadczyć o tym, że generalnie decyzje w zakresie globalizacji łańcucha wartości staną się jednymi z najważniejszych w okresie recesji<sup>11</sup>. Firmy deklarują jednoznacznie, że ich dotychczasowe plany offshoringowe nie zostaną powstrzymane z powodu światowego spowolnienia.

Jeśli weźmiemy pod uwagę determinanty wyboru konkretnej lokalizacji, przedstawione w czasie corocznej konferencji Deolitte na temat offshoringu<sup>12</sup>, to na pierwszy plan wysuwają się aspekty związane z czynnikiem ludzkim (40% wpływu na ostateczną decyzję), a wśród nich m.in. umiejętności techniczne i językowe lokal-

<sup>8</sup> W teorii zarządzania powstało bardzo wiele różnorodnych teorii, mających wyjaśniać przesłanki zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw i umożliwiać analizę zjawisk, które na tego typu decyzje wpływają. Paradygmat OLI uznawany jest jednak za jedną z bardziej kompleksowych koncepcji (jak sama nazwa wskazuje). Więcej: A. Zorska, Korporacje Transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania, PWE, Warszawa 2007, s. 172–203.

<sup>9</sup> Pierwsza wiązka określa przede wszystkim konkurencyjność danej firmy. Ostatnia służy natomiast już głównie do rozstrzygnięcia, czy podejmowana działalność zagraniczna ma być wykonywana w ramach struktury danej firmy, czy też korzystniejsze będzie zlecenie jej zewnętrznemu dostawcy.

<sup>10</sup> Na drugim miejscu wymieniono poprawę jakości świadczonych usług (odpowiednio: 34% i 25%), następnie koncentrowanie się na głównych kompetencjach (34% i 28%), bardziej efektywne i przejrzyste procesy (28% i 23%), większą elastyczność strategiczną (27% i 33%), dostęp do kwalifikacji/ zasobów ludzkich i technologii (25% i 24%) oraz ciągłość działalności (21% i 27%). Patrz: A. Żołnowski, Konkurencyjność obszaru Polski na tle innych państw w kontekście inwestycji SSC – aktualny potencjał i przyszłe możliwości, PricewaterhouseCoopers, listopad 2007 r., slajd 3.

<sup>11</sup> US Offshoring Plans not Slowed by Financial Crisis, PricewaterhouseCoopers, Duke University Research 2008, <http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/3EC03BE01BB7406B8525751C0073DB74>

<sup>12</sup> E. van Herwaarden, A. Hodac, The Road to Success. Selecting your final destination, *op. cit.*, slajd 5.

nej społeczności czy też elastyczność kodeksu pracy. Na drugim miejscu znajdują się kryteria dotyczące infrastruktury (25%), a więc dostępność wolnych powierzchni i możliwości komunikacji z daną lokalizacją. Trzecią ważną grupę czynników stanowi tzw. środowisko operacyjne (20%), czyli przykładowo lokalne praktyki biznesowe, dostępność usług wspierających, doświadczenie ośrodka w zakresie inwestycji typu *shared services* czy BPO. Co ciekawe, najbardziej „uzależnione od kryzysu” takie czynniki, jak ryzyko makroekonomiczne/polityczne bądź stosowane zachęty podatkowe (po 5% wagi), są brane pod uwagę w niewielkim stopniu.

Skoro istotnym czynnikiem przy decyzji, zmierzającej do zglobalizowania łańcucha wartości jest atrakcyjność państwa – celu, trzeba zadać sobie pytanie, jak wygląda sytuacja państw zaliczanych do najlepszych lokalizacji pod inwestycje typu BPO czy *shared services*. Wśród komentatorów gospodarczych panuje powszechny pogląd, że gospodarki azjatyckie, a wśród nich Indie i Chiny, najważniejsi biorcy opisywanych przedsięwzięć, wychodzą z kryzysu obronną ręką<sup>13</sup>. Wzmocniły one swoją pozycję w stosunku do takich krajów, jak Polska, Czechy czy Węgry, które przegrywają z Azją Południowo-Wschodnią głównie w sferze kosztów prowadzenia działalności<sup>14</sup>.

Jak natomiast obecną sytuację w powiązaniu z konfiguracją łańcucha wartości komentują eksperci od zarządzania? Wśród specjalistów od offshoringu panuje pogląd, że kryzys nie powstrzyma przedsiębiorstw przed przenoszeniem pewnych funkcji za granicę, ale wymusi większą racjonalność w zakresie podpisywania umów z zagranicznymi dostawcami usług czy samodzielnego tworzenia zagranicznych ośrodków usługowych. Ponadto, należy oczekiwać, że firmy w obliczu kryzysu i ryzyk, jakie ze sobą niesie, zwiększą dbałość o właściwą integrację globalnych działań i realizujących je zespołów. Optymistyczny scenariusz przewidywałby „wyczyszczenie” rynku z wszelkich nieefektywności, które kryzys ujawni i którym nie pozwoli przetrwać.

Na koniec warto przeanalizować, jak na sytuację w tym zakresie wpłynęły inne kryzysy ostatnich dziesięcioleci. Jeśli wrócimy, przykładowo, do kryzysu azjatyckiego lat 90., to okaże się, że mimo trudności, jakie przeżywały wówczas gospodarki kilku państw Azji Południowo-Wschodniej, napływ inwestycji w ten rejon nie został zahamowany. Atrakcyjność tego obszaru dla międzynarodowych korporacji wciąż się utrzymuje, głównie z uwagi na dostępną tam w obfitości tanią i często dobrze wykwalifikowaną siłę roboczą<sup>15</sup>. Wydaje się, że mimo upływu

<sup>13</sup> Por. m.in.: <http://crisistalk.worldbank.org/>, listopad 2009 r.

<sup>14</sup> Więcej: *The Shifting Geography of Offshoring. The 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index™*, AT Kearney 2009.

<sup>15</sup> Por. P. N. Gooderham, *International Management. Cross – Boundary Challenges*, Blackwell Publishing, Oxford 2003, s. 9.

lat i pojawiających się presji na wzrost płac w wielu ośrodkach, o najwyższej koncentracji zagranicznych inwestycji, kraje azjatyckie wciąż pozostaną atrakcyjnymi lokalizacjami dla wybranych ogniw łańcuchów wartości międzynarodowych przedsiębiorstw, gdyż posiadają jeszcze ogromny potencjał regionów oczekujących na dopływ kapitału z zagranicy. Aż 90% podaży siły roboczej, która może być wykorzystana w inwestycjach typu BPO i *shared services*, znajduje się poza najpopularniejszymi dziś lokalizacjami dla tego typu inwestycji. Wynika z tego, że w zakresie globalizacji łańcuchów wartości istnieje wciąż duży potencjał rozmaitych możliwości<sup>16</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Podsumowując, można uznać, że globalizacja łańcuchów jest trwałą tendencją, która nie zostanie zahamowana przez globalny kryzys gospodarczy. Światowa dekoninktura nadaje jedynie nowy kształt pewnym aspektom, związanym z międzynarodową konfiguracją łańcuchów wartości. Zmieni się np. lista głównych motywacji przy podejmowaniu decyzji o relokacji działalności, a w związku z tym także zestawienie krajów najczęściej wybieranych jako nowe cele zagranicznych inwestycji. Dużo zależeć tu będzie od posunięć rządów państw uważanych za atrakcyjne dla lokalizacji wybranych ogniw łańcuchów wartości oraz polityki krajów, w których znajdują się siedziby przedsiębiorstw podejmujących działania na skalę międzynarodową.

Niemniej jednak można oczekiwać, że sprawdzą się przewidywania sprzed blisko 30 lat pierwszego „filozofa zarządzania” P. F. Druckera, iż zjawiska, które dziś nazywamy globalizacją łańcuchów wartości, będą nieuchronnym etapem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw<sup>17</sup>, bez względu na wywoływane kryzysem zmiany, czy to w atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych krajów, czy to uwarunkowaniach wewnętrznych firm<sup>18</sup>.

Warto zaznaczyć, że globalizacja łańcuchów wartości w momencie obecnego przełomu strategicznego może bardzo pozytywnie wpływać na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ułatwia bowiem realizację obu możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, przedstawionych przez M. E. Portera – tj. dążenia do realizacji danej funkcji lepiej lub taniej niż konkurenci. Na przykład tworzenie

<sup>16</sup> K. Rybiński, Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe, w: Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centres, pod red. A. Szymaniaka, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 185.

<sup>17</sup> P. F. Drucker, *Managing in Turbulent Times*, Harper Business, Nowy Jork 1980.

<sup>18</sup> Por. M. Romanowska, Trwałe tendencje w zarządzaniu, „Organizacja i Kierowanie”, 1(127), 2007, s. 65–67.



centrów usług wspólnych czy decyzje o budowie zakładów produkcyjnych, obsługujących globalny rynek, zamiast utrzymywania mniejszych fabryk w każdym obsługiwanym kraju, może znacznie ułatwić łatwiejszą i bardziej efektywną kontrolę zarówno jakości, jak też kosztów, oraz stałą poprawę w tym zakresie. Wydaje się, że spojrzenie na rekonfigurację łańcuchów wartości z perspektywy zajmowanej pozycji konkurencyjnej ułatwiłoby firmom podejmowanie właściwych decyzji w tym zakresie. A szybkość działania w tej kwestii może dodatkowo zapewnić przedsiębiorstwom dodatkową, dziś niezwykle ważną przewagę, opartą na czasie.

## 5. Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte:

1. Aurik J. C., Jonk G. J., Willen R. E., *Rebuilding the Corporate Genome. Unlocking the Real Value for Your Business*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003.
2. *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. nauk. M. K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005.
3. Buaron R., *New-game strategies*, „McKinsey Quarterly”, Spring 1981.
4. *Competition in Global Industries*, pod red. M. E. Portera, Harvard Business School, Boston 1986.
5. Drucker P. F., *Managing in Turbulent Times*, Harper Business, Nowy Jork 1980.
6. Gluck F., *Strategic Choice and Resource Allocation*, „McKinsey Quarterly”, Winter 1980.
7. Gooderham P. N., *International Management. Cross – Boundary Challenges*, Blackwell Publishing, Oxford 2003.
8. Porter M. E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
9. Romanowska M., *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 1(127), 2007.
10. Rybiński K., *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, w: *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centres*, pod red. A. Szymaniaka, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
11. *The Shifting Geography of Offshoring. The 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index™*, AT Kearney 2009.
12. Zorska A., *Korporacje Transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.
13. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

**Artykuły prasowe:**

1. Herwaarden E. van, Hodac A., The Road to Success. Selecting your final destination, prezentacja na Annual Shared Services and Business Process Outsourcing Conference, Madryt, 23–24 października 2008 r.
2. Moon H-C., Kim M-Y., A New Framework for Global Expansion. A dynamic diversification – coordination model, „Management Decision”, Vol. 46, No. 1, 2008.
3. Żołąnowski A., Konkurencyjność obszaru Polski na tle innych państw w kontekście inwestycji SSC – aktualny potencjał i przyszłe możliwości, PricewaterhouseCoopers, listopad 2007 r.

**Materiały internetowe:**

1. Bloch M., Lepmres E. C., From internal service provider to strategic partner: An interview with the head of Global Business Services at P&G, McKinsey Quarterly, July 2008.
2. <http://crisistalk.worldbank.org/>
3. <http://www.mckinseyquarterly.com>
4. <http://www.pwc.com>



## Proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa w kreowaniu jego wartości

### 1. Wprowadzenie

Restrukturyzacja jest procesem, w którym przedsiębiorstwo powinno zdobyć przewagę konkurencyjną, aby odzyskać zyskowność w sytuacji kryzysowej<sup>1</sup>. Zarząd może być motywowany realizacją podstawowego celu finansowego, jakim jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy w długim okresie.

Celem niniejszego opracowania jest pokazanie roli procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa w kreowaniu jego wartości.

Kreowanie wartości przedsiębiorstwa może być obserwowane na podstawie wartości księgowej, a także wynikać ze zmian występujących w otoczeniu, których skutki są przenoszone na wyniki przedsiębiorstwa. Najistotniejszym wyznacznikiem tych zmian są oceny inwestorów, którzy w bieżącej cenie akcji uwzględniają przyszłość. Dlatego zarząd powinien uwzględnić ocenę inwestorów, w której, posługując się wskaźnikiem wartości rynkowej do wartości księgowej (*price/book value*, P/BV, C/WK), może ocenić „lukę wartości” i przystąpić do diagnozy, niezbędnej do sformułowania potrzeb w ramach procesu restrukturyzacji.

### 2. Kreowanie wartości w przedsiębiorstwie

W przedsiębiorstwie istotne są aktywa, które można podzielić na dwie grupy, stosując kryterium użytkowania, a mianowicie:

- 1) aktywa powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń (aktywa zaangażowane w działalność operacyjną przedsiębiorstwa), które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych;
- 2) aktywa (inwestycje) nabyte przez jednostkę w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych.

---

<sup>1</sup> Sytuacja kryzysowa jest związana „z brakiem dostosowania organizacji do warunków zewnętrznych”.  
Patrz: C. Suszyński, Restrukturyzacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

Zgodnie z definicją<sup>2</sup> przyjęto, że inwestycje stanowią aktywa nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Należy zauważyć, że korzyści ekonomiczne czerpane z inwestycji powinny wynikać z:

- przyrostu wartości tych aktywów,
- uzyskania z nich przychodów w formie odsetek,
- dywidend (udziałów w zyskach),
- lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowej.

Wyróżnione korzyści ekonomiczne są istotnym kryterium zaliczenia aktywów do inwestycji. Korzyści ekonomiczne są mierzone, a zatem wyrażone w pieniądzu. Niewątpliwie chodzi również o to, aby inwestycja przyniosła jak największe korzyści.

Przedsiębiorstwo dysponujące zasobami musi się zastanowić, jak efektywnie posiadane aktywa przyczyniają się do produktywności (sprawności) wykorzystania zasobów<sup>3</sup>.

Tworzenie wartości można więc rozważać przede wszystkim w perspektywie strategicznej, ale również istotne są działania operacyjne realizowane przez przedsiębiorstwo, aby tworzyć wartość lub chwytać albo podzielić się wartością z innymi (interesariuszami) uczestnikami rynku.

Wartość dla akcjonariuszy (udziałowców) stanowi kapitałowy składnik wartości przedsiębiorstwa, co można wyrazić: **Wartość przedsiębiorstwa = wartość dla udziałowców + zobowiązania.**

Stąd wynika, że: **Wartość dla udziałowców = wartość przedsiębiorstwa – zobowiązania.**

Kreowanie wartości wymaga koncentracji na maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. Można przyjąć, że wartość dla akcjonariuszy (udziałowców) rośnie, gdy wzrasta wartość przedsiębiorstwa. Wartość dla akcjonariuszy (udziałowców) stanowi tę część wartości przedsiębiorstwa, którą otrzyma właściciel po zaspokojeniu wierzycieli. W tym ujęciu są regulowane kredyty, pożyczki i rachunki (płacone), a to co zostanie, stanowi wartość dla akcjonariuszy (SHV

<sup>2</sup> Należy zauważyć, że ilekroć w ustawie jest mowa o inwestycjach – to rozumie się przez to aktywa nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskania z nich przychodów w formie odsetek, dywidend (udziałów w zyskach) lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowej, a w szczególności aktywa finansowe oraz te nieruchomości i wartości niematerialne i prawne, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz zostały nabyte w celu osiągnięcia tych korzyści. Patrz: Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., Art. 3, Ust. 1, pkt. 17 (Dz.U. Nr 121 z 1994 r. z późn. zm.).

<sup>3</sup> Zagadnienie produktywności majątku jest wyjaśniane w analizie ekonomicznej. Zob.: Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie, praca zbiorowa pod red. M. Jerzemowskiej, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 210 i n.; A. Stabryła, Produktywność kapitału ludzkiego jako warunek efektywności organizacji, w: Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, s. 83–94.

– Shareholder Value). Należy zauważyć, że ze wzrostem wartości dla akcjonariuszy nie musi wzrastać wartość przedsiębiorstwa, ponieważ wypłaty dywidendy mogą spowolnić wzrost przedsiębiorstwa i zmniejszyć korzyści ekonomiczne z podejmowanych inwestycji.

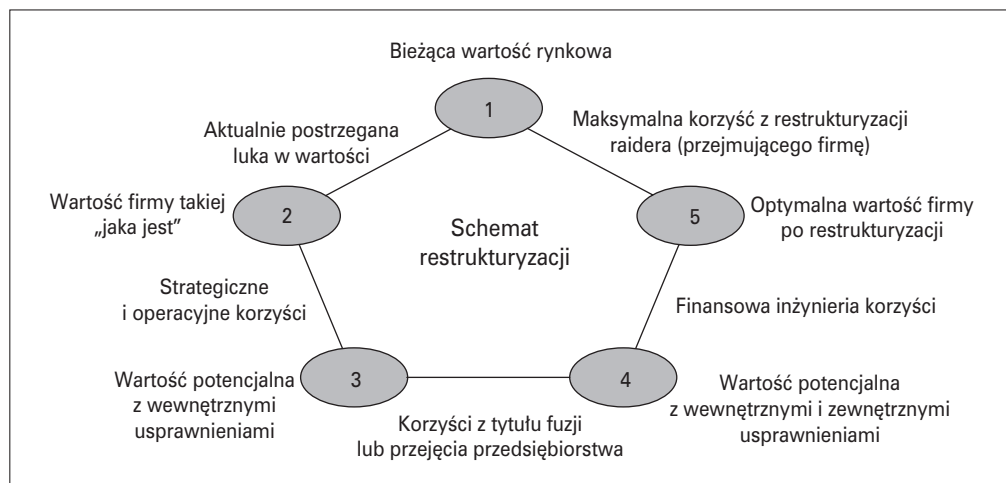
Zasoby strategiczne umożliwiają tworzenie, przejmowanie i przekazywanie wartości. Dbłość o rozwój tych zasobów (aktywów) dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, co oznacza, że przedsiębiorstwa powinny pozyskiwać najlepszych menedżerów i pracowników oraz stale troszczyć się o gromadzoną wiedzę i kompetencje. Powinny zwiększać inwestycje w B+R i innowacje, które w sytuacji kryzysowej dają możliwość uzyskania wyższej marży zysku.

Zasoby (aktywa) te uczestniczą w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa i można przyjąć, że wartość przedsiębiorstwa jest sumą wartości kreowanych przez różne inicjatywy strategiczne.

### 3. Kreowanie wartości w procesie restrukturyzacji

W koncepcji omówionej przez T. Copeland, T. Koller i J. Murrin restrukturyzacja prowadzona jest z wykorzystaniem przedstawionego schematu (por. rysunek 1). Pokazuje on kolejne fazy dochodzenia do maksymalnych korzyści z restrukturyzacji, które powinny wyrażać się wzrostem bieżącej wartości rynkowej spółki.

**Rysunek 1. Zastosowanie schematu restrukturyzacji przedsiębiorstwa w kreowaniu wartości**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies, Second Edition, Mc Kinsey and Company, Inc. J. Wiley and Sons, Inc. New York 1996, s. 37.

W **pierwszej fazie** porównuje się bieżącą wartość rynkową z wartością księgową, co pozwala ustalić „lukę wartości”. Istnienie takiej luki wskazuje, że należy dostrzegać znaczenie udziału kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa.

Oznacza to, że aby oszacować zasoby (aktywa), które mają znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa, w ocenie należy uwzględnić kapitał intelektualny, jak i inne czynniki kształtujące jego przyszłość. Ponieważ różnica na korzyść wartości rynkowej jest traktowana jako wyraz uznania dla zasobów strategicznych będących już w posiadaniu przedsiębiorstwa, ale uwzględnia także przyszłe aktywa (inwestycje), odzwierciedla przyszłość.

Wzrost wskaźnika ceny do wartości księgowej (*price/book value rate*, P/BV, C/WK) oznacza, że inwestorzy oceniają spółkę wyżej, niż informuje o tym aktualna wycena aktywów, wykazana w wartości netto w bilansie.

Wynik tej oceny pozwala określić aktualnie postrzeganą lukę w wycenie (lukę wartości), a jednocześnie należy ustalić przyczyny jej występowania. Niewielka różnica może wynikać głównie z asymetrii informacji po stronie inwestorów i zarządu, a więc być symptomem podejmowania decyzji inwestycyjnych w warunkach niepełnej informacji. Jeśli bieżąca wartość rynkowa jest niższa od wartości księgowej według stanu obecnego (takiej, jaka jest) to oznacza, że należy poprawić wizerunek spółki na rynku.

W **drugiej fazie** chodzi o wykorzystanie strategicznych i operacyjnych możliwości usprawnień. Ważne są te zmiany w obrębie aktywów, a przede wszystkim efektywniejsze zarządzanie tymi aktywami, które przyniosą poprawę rentowności poprzez wzrost przychodów ze sprzedaży (lepsze wykorzystanie sieci dystrybucji, podejmowanie skuteczniejszych działań promocyjnych) oraz wzrost marży operacyjnej, czy zmniejszenie poziomu wykorzystywanego kapitału obrotowego. Nowym kierunkiem usprawnień jest tworzenie wewnętrznego rynku dla kreowania idei, talentów i pozyskania zasobów w przedsiębiorstwie<sup>4</sup>. Istotną częścią działań restrukturyzacyjnych jest obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, dochodzi wtedy również do racjonalizacji zatrudnienia, aby podwyższyć produktywność i obniżyć koszty.

**Trzecia faza** restrukturyzacji zmierza do wykorzystania zewnętrznych możliwości zwiększenia potencjalnej wartości spółki. Przedsięwzięcia inwestycyjne i dezinwestycyjne są realizowane w procesie fuzji i przejęć lub dzięki sprzedaży pojedynczych aktywów oraz wyodrębnionych części przedsiębiorstwa. Pomocne mogą być rozwiązania stosowane w ramach aliansów, których istota polega na

<sup>4</sup> Patrz: G. Hamel, Moon Shots for Management, Harvard Business Review, February 2009, s. 95.

partnerstwie jego uczestników i zachowaniu autonomii każdego z nich<sup>5</sup>. Realizacja potencjalnej wartości po usprawnieniach wewnętrznych i zewnętrznych powinna powodować wzrost bieżącej wartości rynkowej akcji zwykłych.

**Czwarta faza** poszukiwania możliwości restrukturyzacji sprowadza się do czerpania korzyści płynących z inżynierii finansowej. Zmiany w obrębie struktury kapitału mogą pozwolić wykorzystać potencjalne korzyści podatkowe i możliwości obniżki kosztu kapitału. Ekonomiczna wartość dodana rośnie wtedy, gdy stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału przewyższa średnio ważony koszt kapitału.

Ostatnia, **piąta faza** zamyka „pięciobok” restrukturyzacyjny. Wartość przyszłych zdyskontowanych przepływów pieniężnych po restrukturyzacji powinna znaleźć potwierdzenie w odpowiednim wzroście notowań akcji na rynku – w praktyce właściwe połączenie wszystkich elementów rozległego procesu restrukturyzacji w jedną efektywną całość (poprzez wykorzystanie własności addytywności) w celu uzyskania maksymalnej wartości. Jeśli przedsiębiorstwo działa w kilku branżach, to ważne jest, aby oceniając każdą branżę z osobna, nie pominąć możliwości realizacji efektu synergicznego, które należy uwzględnić w przepływach pieniężnych.

Niekiedy rozważa się możliwość fuzji i przejęć oraz różne wersje przeprowadzenia tego procesu. W procesie fuzji i przejęć istnieje możliwość wyceny wartości firmy<sup>6</sup>. Stanowi ona różnicę między ceną nabycia określonej jednostki lub zorganizowanej jej części a niższą od niej wartością godziwą przejętych aktywów netto<sup>7</sup>. Jeśli nabywca zdecyduje się na użycie dźwigni finansowej, to wzrasta ryzyko finansowe związane z obsługą długu. Finansowanie kapitałem obcym daje większy wzrost EPS niż finansowanie kapitałem własnym, ale wzrost rentowności kapitału własnego uzyskuje się w warunkach podwyższonego ryzyka. Skuteczni nabywcy oceniają ryzyko towarzyszące transakcji i decydują, czy relacja pomiędzy stopą zwrotu a ryzykiem jest odpowiednia dla danego przedsięwzięcia.

Istniejące sposoby pomiaru krytycznych zdolności kadry menedżerskiej mogą być nieodpowiednie i należy zastanowić się, czy nie powinny być zmienione w kontekście ujęcia systemowego. Podobnie myślenie menedżerskie musi zostać przekształcone, dedukcyjne i analityczne umiejętności muszą być wspomagane systemowymi narzędziami<sup>8</sup>.

Przedstawione ujęcie pokazuje, jak można wprowadzać zmiany w postrzeganiu kontekstu otoczenia biznesu.

<sup>5</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s. 183.

<sup>6</sup> Szerzej: B. Pomykańska, P. Pomykański, Analiza finansowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 310–311.

<sup>7</sup> Wartość firmy nie należy mylić z wartością przedsiębiorstwa. Zob.: J. Famielec, Wartość przedsiębiorstwa i wartość firmy w sprawozdawczości finansowej, w: Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu, CeDeWe, Warszawa 2001, s. 163–176.

<sup>8</sup> Patrz: G. Hamel, Moon Shots..., *op. cit.*, s. 91–98.

#### 4. Znaczenie oceny inwestorów w procesie restrukturyzacji

Wartość przedsiębiorstwa jest kreowana w procesie efektywnego wykorzystania aktywów. Można również przyjąć, że wartość księgowa odzwierciedla kontrolowane aktywa, ale jednak nie daje w pełni możliwości mierzenia wartości firmy i monitorowania zasobów intelektualnych. Natomiast wskaźnik C/WK może informować o znaczeniu zasobów intelektualnych<sup>9</sup> i wyraża ocenę inwestorów, którą można wykorzystać w prowadzeniu procesu restrukturyzacji. Na jego podstawie zarząd dowiaduje się, co inwestorzy sądzą o dotychczasowych dokonaniach spółki i jej perspektywach. Pomysł wyliczenia wskaźnika ceny rynkowej do wartości księgowej wyjaśnia, jak inwestorzy postrzegają wyniki spółki<sup>10</sup>.

Wzrost wskaźnika wartości rynkowej do wartości księgowej (*price/book value rate*, P/BV, C/WK) oznacza, że inwestorzy oceniają spółkę wyżej, niż informuje o tym aktualna wycena aktywów, wykazana w wartości netto w bilansie, ponieważ ich wycena obejmuje także przyszłość przedsiębiorstwa. W ocenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa uwzględnia się czynniki kształtujące jego przyszłość, a zatem sukces określą aktywa decydujące o kreowaniu wartości.

Aktywa (zasoby) przedsiębiorstwa i tkwiący w nich potencjał wzrostu jest wyceniany przez rynek. Stwierdzono, że zarządzanie aktywami rzeczowymi przyczynia się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa w 10% do 50%, natomiast zasoby intelektualne wnoszą aż 50% do 90%<sup>11</sup>. Oznacza to, że wycena wartości w coraz większym stopniu opiera się na udziale w rynku, wartości marki, reputacji i innych zasobach intelektualnych. Współczesne przedsiębiorstwa działają przede wszystkim na trzech typach rynków: produktu, pracy i kapitału, co stanowi istotne uwarunkowanie procesu restrukturyzacji. Niezależnie bowiem od ograniczeń, niedoskonałości rynku i jego mechanizmów zakłada się, że tworzenie wartości przedsiębiorstwa jest odzwierciedlone we wzroście rynkowej ceny jego akcji w dłuższym okresie<sup>12</sup>. Należy również pamiętać, że istnieją anomalie, które stanowią istotny do rozważenia problem (co pozostawiono na uboczu).

Warto zauważyć, że teoria nie implikuje, iż ceny akcji zawsze „odzworowują poprawnie” wartość, a jedynie stwierdza, że inwestorzy nie są w stanie wykorzystać informacji do osiągnięcia stóp zwrotu przewyższających rynkową.

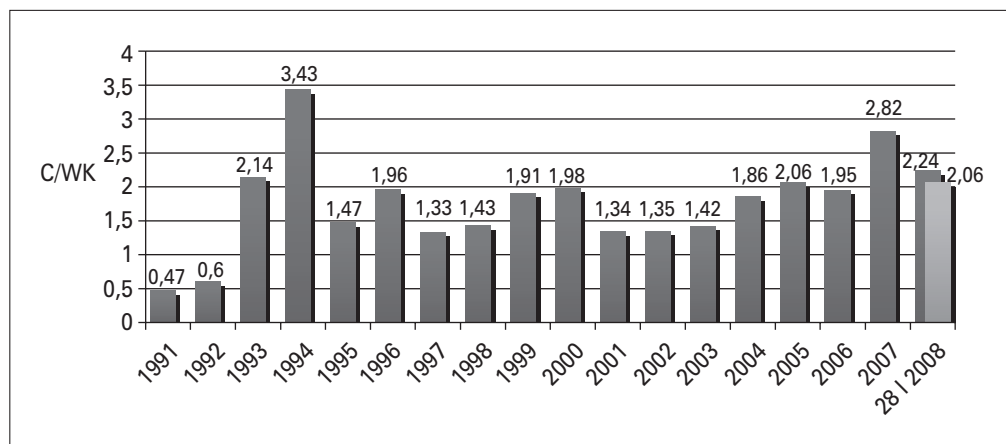
<sup>9</sup> Należy jednocześnie zauważyć, że na wartość wskaźnika C/WK mają wpływ również inne zmienne, jak stopa wzrostu, stopa wypłat dywidendy, ryzyko, a przede wszystkim ROE (zwrot z kapitału własnego).

<sup>10</sup> E. F. Brigham, L. C. Gapeński, Zarządzanie finansami, PWE, Warszawa 2000, s. 35.

<sup>11</sup> R. Dzinkowski, The Measurement and Management of Intellectual Capital, International Federation of Accountants, 1998, s. 2.

<sup>12</sup> C. Suszyński, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem, pod red. M. Strużyckiego, Difin, Warszawa 2001, s. 293.

Rysunek 2. Wskaźnik C/WK



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, [www.gpw.com.pl](http://www.gpw.com.pl)

Dane (por. rysunek 2) wskazują, że coraz większa część wyceny spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie jest uzależniona od wartości wykraczającej poza wartość księgową spółek<sup>13</sup>. Wartość rynkowa odzwierciedla zarówno przepływy pieniężne wynikające z wykorzystania aktywów (zasobów), jak i odzwierciedla oczekiwania odnośnie do przyszłych (inwestycji) wzrostów.

## 5. Podsumowanie

Wartość przedsiębiorstwa jest tworzona w procesie zarządzania aktywami trwałymi i kapitałem intelektualnym. Można przyjąć, że wartość księgową odzwierciedla monitorowane aktywa, ale nie daje możliwości mierzenia i monitorowania potencjału wzrostu przedsiębiorstwa. Natomiast wskaźnik C/WK informuje, że istnieje „luka wartości”, którą należy wypełniać w zarządzaniu, ustalając w pięciu fazach procesu restrukturyzacji i podejmując działania kreujące wartość, które stanowią o potencjale wzrostu przedsiębiorstwa. Najistotniejsze jest usatysfakcjonowanie klientów i inwestorów w sposób niemożliwy do skopiowania przez konkurentów, co wymaga *trwałych wyborów na rzecz danej strategii*<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Inwestor może ograniczyć zakup akcji jedynie do tych, które są sprzedawane po cenie niższej niż ich wartość księgową. Jeśli jednak akcje są sprzedawane poniżej ich wartości księgowej, to niekoniecznie oznacza, że stanowią dobrą inwestycję. Inwestor powinien określić, które akcje są niedowartościowane.

<sup>14</sup> Por.: M. E. Raynor, Paradoxs strategii. Jak zapobiec sytuacjom, w których zamiast oczekiwanego sukcesu doznajemy porażki, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 18.



Można zadać podstawowe pytanie: czy rynek i finanse wspomagają podejmowanie decyzji strategicznych? Na pytanie to można odpowiedzieć tak lub nie.

**Tak** w tym sensie, że menedżer ds. finansów dokonuje oszacowania przedsięwzięć inwestycyjnych oraz informuje, jakie są dostępne zasoby finansowe i, jaki jest koszt kapitału oraz, jak już posiadane aktywa i inwestycje wpłyną na kształtowanie wartości. Ustala, które działania są kreujące wartość lub neutralne dla wartości i, jak powinno się zwiększyć potencjał wzrostu przedsiębiorstwa – w ten sposób kształtuje trwałe wybory strategiczne, dotyczące zasobów (aktywów) lub szczególnych umiejętności. Oszacuje dochodowość i wartość zaktualizowaną netto aktywów lub stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Zatem można powiedzieć, że często stwierdza, iż jest wiele lub tylko jeden przypadek optymalny (ze względu na kryterium kreowania wartości) i oddaje decyzje w ręce innego menedżera.

**Nie** w tym sensie, że menedżer ds. finansów nie promuje konkretnych rozwiązań inwestycyjnych, opartych na wyborach dziś, które są najlepiej dopasowane do warunków jutra. Wizja i misja przedsiębiorstwa oraz miary oczekiwanych rezultatów przybywają często z sugestiami innych menedżerów, na przykład menedżerów ds. marketingu czy B+R, którzy przychodzą z nowymi ideami, innowacjami czy przedsięwzięciami inwestycyjnymi. Oznacza to, że oprócz przesłanki realizacji podstawowego celu finansowego przedsiębiorstwa istotne są również inne kryteria (jakościowe) decyzji strategicznych.

Z kolei sukces realizacji strategii zależy od efektywności zarządzania oraz szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu, a przede wszystkim jest wspomagany wiedzą i talentem zarządzających w wypełnianiu „luki wartości”, aby zwiększyć wartość rynkową akcji zwykłych.

## 6. Bibliografia

1. Brigham E. F., Gapeński L. C., Zarządzanie finansami, PWE, Warszawa 2000.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J., Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies, Second Edition, Mc Kinsey and Company, Inc. J. Wiley and Sons, Inc. New York 1996.
3. Dzinkowski R., The Measurement and Management of Intellectual Capital, International Federation of Accountants, 1998.
4. Famielec J., Wartość przedsiębiorstwa i wartość firmy w sprawozdawczości finansowej, w: Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu, CeDeWe, Warszawa 2001.
5. Hamel G., Moon Shots for Management, Harvard Business Review, February 2009.



6. Jerzemowska M. (red.), praca zbiorowa, Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
7. Pomykalska B., Pomykalski P., Analiza finansowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
8. Raynor M. E., Paradoks strategii. Jak zapobiec sytuacjom, w których zamiast oczekiwanego sukcesu doznajemy porażki, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
9. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009.
10. Stabryła A., Produktywność kapitału ludzkiego jako warunek efektywności organizacji, w: Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
11. Suszyński C., Restrukturyzacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1999.
12. Suszyński C., Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, w: Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2001.

## **Klasy jako sposób na zwiększanie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw**

### **1. Wprowadzenie**

Za jedną z wielu form wspierania innowacyjności przedsiębiorstw uważa się obecnie politykę promującą powiązania jednostek produkcyjnych, badawczo-rozwojowych oraz okołobiznesowych. Doświadczenia światowe pokazują, że klasy są skutecznym sposobem pozyskiwania efektów synergii, wynikających z kooperacji przedsiębiorstw z innymi jednostkami. Ponadto pozwala na wykorzystanie wiedzy zewnętrznej, sprzyjając w ten sposób generowaniu nowych pomysłów innowacyjnych.

Klasy zyskały na popularności nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych. Również w Polsce można wskazać skupiska jednostek produkcyjnych, badawczo-rozwojowych i okołobiznesowych mających cechy klas. Współdziałanie jednostek w ramach klasy może przyczynić się do wzrostu ich konkurencyjności. Znalazło to m.in. odzwierciedlenie w Regionalnych Strategiach Innowacji, wdrażanych w poszczególnych województwach w Polsce, jak też w programach operacyjnych, w których uwzględniono działania wspierające tworzenie inicjatyw klasowych. W niniejszym opracowaniu przedstawiono pojęcie, rodzaje i cechy charakterystyczne klas, a także ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw.

### **2. Pojęcie i cechy klas**

Zarówno w literaturze polskiej, jak i obcojęzycznej można spotkać wiele zbliżonych określeń mówiących o tym samym, czyli o klasie. Najczęściej spotykane określenia to: grona, dystrykty przemysłowe, terytorialne (czyli lokalne lub regionalne) systemy produkcyjne lub aglomeracje przedsiębiorstw.

Autorem ekonomicznej interpretacji klas był Alfred Marshall, choć stosował on nazwę dystrykty przemysłowe<sup>1</sup>. Do dziś klasy nazywane są niejednokrotnie „dystryktami marshallowskimi”. Z biegiem lat, w szczególności w latach 50. po pojawieniu się teorii ekonomii neoklasycznej, teorie Marshalla zostały zapomniane. Dopiero w latach 90. zauważono, że dystrykty, nazywane klasami,

---

<sup>1</sup> A. Marshall, Principles of Economics, Macmillan, London 1920.

potrafią łączyć elastyczność małych i średnich przedsiębiorstw z innowacyjnością i skalą działania dużych przedsiębiorstw.

W literaturze z zakresu zarządzania pojęcie to zostało spopularyzowane przez Michaela E. Portera. Według definicji Portera klaster to *geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych z sobą firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizujących i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Klasy osiągnęły masę krytyczną (niezbędna liczba firm i instytucji tworząca efekt aglomeracji) i odnoszą niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych<sup>2</sup>.*

Obok definicji Portera istnieje wiele innych określeń klastra. Autorzy Wielkiego Słownika Angielsko-Polskiego interpretują klaster w ujęciu rzeczowym i czynnościowym. W pierwszym ujęciu oznacza on grupę podobnych rzeczy (podmiotów) znajdujących się lub zgrupowanych blisko siebie (*kiść, grono, grupka, gromadka, kępa, rój, skupisko, zbitka*). Natomiast w ujęciu czynnościowym słowo *cluster* oznacza „skupiać”, „gromadzić”<sup>3</sup>.

Klasy można też interpretować jako sektorowe i geograficzne skupisko firm, które dzięki wyspecjalizowanym dostawcom, dostępności surowców i komponentów oraz lokalnemu rynkowi pracy osiąga korzyści aglomeracji.

Analiza literatury poświęconej klastrom pokazuje, że nie ma jednej definicji klastra. Większość z nich zawiera w sobie niektóre lub wszystkie z następujących wymiarów: koncentrację geograficzną (przestrzenną) – bliskość sprzyja rozprzestrzenianiu i podtrzymywaniu kontaktów między partnerami; współpracę (konkurencję) – zjawiska kooperacji i konkurencji pozwalają na osiąganie przez członków klastra efektów synergii oraz wzmacniają ich potencjał innowacyjny; koncentrację sektorową – uczestnicy grona pochodzą z jednego lub kilku sektorów; specjalizację – cechą charakterystyczną wielu klastrow jest obecność dużej grupy wyspecjalizowanych firm i organizacji<sup>4</sup>.

M. E. Porter w swojej pracy zwraca uwagę na jeszcze inne, niż wymienione dotychczas, cechy klastrow:

- są to ugrupowania płynne, tworzone wokół określonych technologii i lokalizacji w sposób nieformalny,

<sup>2</sup> M. E. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

<sup>3</sup> Wielki Słownik Angielsko-Polski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 216.

<sup>4</sup> A. Gryczuk, Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania, „Organizacja i Kierowanie”, 2003, Nr 3, s. 4.

- gronom nie towarzyszy formalna struktura administracyjna, wykorzystywane są powiązania administracyjne występujące w danym regionie,
- grona mogą tworzyć się i zamykać, zależnie od pozycji konkurencyjnej sektorów, wokół których zostały utworzone,
- odpowiednia polityka zmierzająca do rozwoju gron powinna opierać się na istniejących bądź pojawiających się dziedzinach działalności gospodarczej,
- wspierając grona, władze nie powinny ograniczać bądź wkraczać w konkurencję, gdyż wzrost kosztów prowadzenia działalności zaczyna dominować nad wykorzystaniem korzyści wysokiej lokalizacji i współpracy<sup>5</sup>.

W literaturze niekiedy można spotkać podejście utożsamiania aliansów strategicznych. Również w tym przypadku klastra mamy do czynienia ze współpracą firm z uniwersytetami, instytucjami badawczo-rozwojowymi, podmiotami świadczącymi usługi w procesach innowacyjnych, instytucjami pośredniczącymi w ich realizacji, zarówno firmy, jak i instytucje świadczące różnorodne funkcje pomocnicze wobec podstawowego obszaru działalności klastra. Instytucje te stają się bardziej innowacyjne dzięki wzajemnej współpracy ze sobą oraz powiększają swój potencjał innowacyjny<sup>6</sup>.

### 3. Rodzaje klastrów

W literaturze znajdujemy próby klasyfikacji klastrów według różnych kryteriów klasyfikacyjnych. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- studium rozwoju klastra (klastry embrionalne, wzrostowe, dojrzałe oraz schyłkowe),
- zdolność do kreowania miejsc pracy (klastry o rosnącym, stabilnym bądź malejącym zatrudnieniu),
- zasięg terytorialny klastra (klastry o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym, ponadnarodowym),
- liczba horyzontalnie powiązanych sektorów (klastry wąskie bądź szerokie),
- liczba stadiów łańcucha produkcyjnego (klastry głębokie – obejmujące zazwyczaj wszystkie etapy procesu produkcyjnego, klastry płytkie – obejmujące jeden lub kilka etapów),
- pozycja konkurencyjna (klastry będące liderami światowymi bądź mające przeciętną lub słabą pozycję konkurencyjną),

<sup>5</sup> M. E. Porter, Porter..., *op. cit.*, s. 225.

<sup>6</sup> M. Dolińska, Innowacje w przedsiębiorstwie, na rynku, w regionie, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2004, Nr 9, s. 21.

- poziom zaawansowania technologicznego (klasytery wysokich, średnich lub niskich technologii lub klasytery wysoko bądź nisko innowacyjne, a nie wysoko bądź niskotechnologiczne)<sup>7</sup>.

Ze względu na sposób kształtowania procesów innowacyjnych wewnątrz klastra, szczególnie istotna jest klasyfikacja przyjęta przez OECD. Biorąc pod uwagę to kryterium, można wyróżnić:

- klasytery opierające się na wiedzy, w których szczególnie ważne znaczenie ma kontakt firm i dostęp do wyników badań podstawowych, realizowanych przez publiczne instytucje badawcze oraz uniwersytety. Klasytery te powstają zazwyczaj w pobliżu silnych instytucji badawczych sektora publicznego i charakteryzują się wysoką innowacyjnością,
- klasytery oparte na korzyściach skali, są to zazwyczaj systemy złożone, prowadzące działalność produkcyjną dużej skali,
- klasytery uzależnione od dostawców, ich działalność uzależniona jest zarówno od współdziałania z dostawcami, jak i z tzw. usługami posprzedażnymi,
- klasytery wyspecjalizowanych dostawców – przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem innowacyjności, kładące nacisk na innowacje produktowe, zazwyczaj pracują blisko swoich klientów i użytkowników innowacji<sup>8</sup>.

Inny podział klastrów przedstawił F. Mayer-Stamer. Biorąc pod uwagę wielkość i strukturę podmiotów do nich należących, wyróżnił on 3 następujące rodzaje klastrów:

- 1) klastery pokrewne włoskim dystryktom przemysłowym, którego najbardziej znanym przykładem jest amerykańska Dolina Krzemowa. Ten typ klastra charakteryzuje się dominacją małych i średnich przedsiębiorstw, silną specjalizacją, jak również wzajemną rywalizacją, z jednoczesnym funkcjonowaniem systemu powiązań sieciowych opartych przede wszystkim na zaufaniu;
- 2) klastery typu *hub-and spoke* (co dosłownie oznacza „oś” i „szprychę”). Ten typ klastra charakteryzuje się koegzystencją dużych lokalnych przedsiębiorstw, powiązanych hierarchicznie z rozległą grupą firm sektora MSP (np. Seattle-Boeing czy Toyota City). Klasytery wykorzystują potencjał ekonomiczny dużych korporacji i związane z tym przewagi kosztowe, ale są też bardzo elastyczne;
- 3) klastery satelitarne z dominującym udziałem przedsiębiorstw sektora MSP silnie uzależnionych od przedsiębiorstw zewnętrznych, którego przewaga lokalizacyjna opiera się z reguły na niższych kosztach (np.

<sup>7</sup> S. Szultka (red.), Klasytery. Innowacyjne wyzwania dla Polski, IbnGR, Gdańsk 2004, s. 14.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 14.

park naukowy Research Triangle Park w Północnej Karolinie, czy region Manaus w Brazylii)<sup>9</sup>.

Przytoczone klasyfikacje klastrów pokazują, że stanowią one pewną formę funkcjonowania przedsiębiorstw, zarówno współpracujących, jak i konkurujących ze sobą, w pewnej strukturze instytucjonalnej, organizacyjnej i kulturowej. Dlatego też należy je rozumieć bardzo szeroko.

#### 4. Klastry jako stymulator innowacyjności i konkurencyjności

W teorii ekonomii, w szczególności ekonomii instytucjonalnej, jak też w zarządzaniu, podkreśla się, że klastry odgrywają ważną rolę we wzmacnianiu konkurencyjności gospodarki narodowej, regionalnej i lokalnej. Współcześnie przewaga konkurencyjna podmiotów w dużym stopniu zależy od czynników zewnętrznych występujących poza nimi, a nawet poza sektorem<sup>10</sup>. Jak twierdzi M. E. Porter, grona odpowiadają istocie konkurencji, ponieważ wychwytyują ważne powiązania, komplementarność oraz przepływ technologii, umiejętności, informacji, marketingu i potrzeby klientów przekraczające granice firm i sektorów. Grona, zdaniem Portera, wpływają na konkurencyjność w trojaki sposób: poprzez zwiększenie wydajności należących do nich firm i sektorów, przez zwiększenie ich zdolności do innowacji, a więc do wzrostu wydajności, oraz przez zachęcanie do tworzenia nowych firm, co sprzyja efektywności i rozszerza grono<sup>11</sup>.

Wskazuje się również, że klastry wzmacniają innowacyjność przedsiębiorstw, regionu, a nawet kraju. Bliskie relacje między podmiotami uczestnikami klastrów sprzyjają utrzymaniu w środowisku proinnowacyjnej atmosfery. Wytwarza się ona wskutek akumulacji umiejętności, nowych pomysłów i wiedzy wynikającej z doświadczenia. Współpraca firm w ramach klastra sprzyja grupowej innowacyjności, poprzez realizację wspólnych projektów badawczo-rozwojowych. Ponadto firmy w klastrze funkcjonują blisko rynku. Mogą więc na bieżąco obserwować zmiany sytuacji rynkowej, szybko dostrzec nowe pojawiające się potrzeby klientów i odpowiednio dostosować swoją ofertę. Czynnikiem sprzyjającym wzrostowi innowacyjności jest obecność w klastrze jednostek ze sfery nauki, co ułatwia transfer wiedzy, informacji i technologii, jak też niejednokrotnie pozwala na wypełnienie luk kadrowych, pojawiających się w przypadku realizacji innowacji. W klastrach doskonałe miejsce znajdują technologie przyszłości w takich dziedzinach, jak: informatyka, telekomunikacja, czy biotechnologie.

<sup>9</sup> T. Brodzicki, S. Szultka, Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw, „Organizacja i Kierowanie”, 2002, Nr 4, s. 49–50.

<sup>10</sup> M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.

<sup>11</sup> M. E. Porter, Porter..., *op. cit.*, s. 225.

Na znaczenie klastrów zwrócono szczególną uwagę w inicjatywie Unii Europejskiej „regiony wiedzy i innowacji” (Regions of Knowledge), będącej kontynuacją regionalnych strategii innowacji. Zakłada ona, że czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw, umożliwiające im funkcjonowanie na rynkach światowych, czyli innowacje, elastyczność, strategie sieciowe, przedsiębiorczość, powstają w warunkach rozwoju lokalnego<sup>12</sup>. Aby przedsiębiorcy mogli korzystać z zasobów kreowanych w regionie niezbędne jest tworzenie i funkcjonowanie klastrów badawczych. Klasy te definiowane są jako skupisko jednostek badawczych, przedsiębiorstw, władz regionalnych, ośrodków wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności, działających na rzecz określonego sektora nauki, techniki czy gospodarki<sup>13</sup>.

Wspieranie klastrów badawczych uzasadnia wiele przesłanek. Przede wszystkim nawiązuje się do interaktywnego modelu innowacji, który zakłada współdziałanie wielu podmiotów w procesie tworzenia i wdrażania innowacji. Innowacje są efektem interakcji pomiędzy ludźmi, przedsiębiorstwami i organizacjami. Ponadto skupienie aktorów (przedsiębiorstw, jednostek badawczych, podmiotów wspierania przedsiębiorczości) sprzyja tworzeniu, absorpcji i wykorzystaniu wiedzy oraz formułowaniu regionalnych systemów innowacji. Biorąc to pod uwagę, zarówno w krajach wysoko uprzemysłowionych, jak też w Polsce, podejmowane są różne inicjatywy wspierające tworzenie klastrów. W Polsce polityka wspierania klastrów znalazła odzwierciedlenie w programach operacyjnych. Na szczególną uwagę zasługuje „Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013” (PO IG)<sup>14</sup>. Dla rozwoju klastrów największe znaczenie ma Priorytet 5 „Dyfuzja innowacji”. W ramach tego priorytetu zawarto 2 działania wspierające inicjatywy klastrowe:

- 1) działanie 5.1. „Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym”, którego celem jest pomoc w pokryciu kosztów zainicjowania lub prowadzenia inwestycji związanych z tworzeniem i rozwojem powiązań kooperacyjnych, w tym klastrów;
- 2) działanie 5.2. „Wspieranie sieci proinnowacyjnych instytucji otoczenia biznesu o znaczeniu ponadregionalnym”, w ramach którego wspierane są proinnowacyjne instytucje otoczenia biznesu, takie jak: parki naukowo-technologiczne, inkubatory technologiczne, centra transferu technologii itd.

Przykładem propagowania idei powiązań kooperacyjnych jest również ogłoszony w 2007 roku program pilotażowy PARP „Wsparcie na rozwój klastra”.

<sup>12</sup> K. B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

<sup>13</sup> A. Bąkowski, M. Siemaszko, M. Snarska-Świdorska, *Jak zostać regionem wiedzy i innowacji*, Twigger Warszawa 2007.

<sup>14</sup> J. Babiak (red.), *Fundusze europejskie a innowacyjność gospodarki polskiej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 167–176.



W ramach programu pomoc publiczna była przeznaczona na współpracę krajową lub międzynarodową klastrów, promocję, doskonalenie kwalifikacji koordynatora lub podmiotów funkcjonujących w ramach klastrów oraz działania zwiększające innowacyjność inicjatyw klastrowych.

## 5. Podsumowanie

Koncepcja klastra jest nowym sposobem myślenia o innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Zakłada stymulowanie współpracy między poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego, przyśpieszenie procesów innowacyjnych oraz poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Należy podkreślić celowość upowszechnienia koncepcji klastrów, a w szczególności klastrów badawczych w gospodarce polskiej. Uzasadnieniem tego podejścia jest z jednej strony brak integracji nauki z gospodarką, z drugiej zaś luka technologiczna dzieląca gospodarkę polską z krajami wysoko uprzemysłowionymi. Pewne nadzieje na przyśpieszenie rozwoju klastrów badawczych stwarza możliwość pozyskania środków w ramach programów operacyjnych na wspieranie inicjatyw lokalnych, w tym współpracy między firmami i jednostkami.

## 6. Bibliografia

1. Babiak J. (red.), Fundusze europejskie a innowacyjność gospodarki polskiej, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
2. Bąkowski A., Siemaszko M., Snarska-Świdorska M., Jak zostać regionem wiedzy i innowacji, Twigger, Warszawa 2007.
3. Brodzicki T., Szultka S., Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw, „Organizacja i Kierowanie”, 2002, Nr 4.
4. Dolińska M., Innowacje w przedsiębiorstwie, na rynku, w regionie, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2004.
5. Grycuk A., Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania, „Organizacja i Kierowanie”, 2003, Nr 3.
6. Mashall A., Principles of Economics, Macmillian, London 1920.
7. Matusiak K. B., Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
8. Porter M. E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
9. Porter M. E., The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York 1990.
10. Szultka S. (red.), Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski, IbnGR, Gdańsk 2004.
11. Wielki Słownik Angielsko-Polski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Agnieszka Rożek  
Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków

## Wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego osób 50+ w przedsiębiorstwie

### 1. Wprowadzenie

Starzejące się społeczeństwo staje się coraz poważniejszym problemem, zarówno dla Polski, jak i pozostałych krajów europejskich. Zjawisko to ma znaczący wpływ na ograniczone wykorzystanie zasobów pracy i przedwczesne wychodzenie osób starszych z rynku pracy. W ciągu najbliższych lat osoby 50+ będą stanowić coraz liczniejszą część polskiego społeczeństwa, a już teraz niepokojący jest poziom ich aktywności zawodowej, klasyfikujący nasz kraj na ostatnim miejscu spośród 16 krajów UE, objętych porównaniem<sup>1</sup>. Jak wynika z raportu Banku Światowego<sup>2</sup>, do 2025 roku wiele społeczeństw z krajów Europy oraz byłego Związku Radzieckiego znajdzie się w grupie najstarszych na świecie. Ta niekorzystna pozycja będzie źródłem zagrożenia dla niedawnych sukcesów gospodarczych tych regionów, jeśli nie nastąpi sprawne wdrożenie odpowiednich reform systemów emerytalnych, opieki zdrowotnej, wraz ze strategiami promującymi wzrost produktywności kapitału intelektualnego 50+.

Celem niniejszego artykułu było wskazanie kierunków działań, służących podnoszeniu poziomu aktywności zawodowej pracowników 50+, oraz identyfikacja i sposoby wykorzystania ich potencjału dla rozwoju firm w nowych realiach gospodarki.

Za główną hipotezę przyjęto założenie, że tylko właściwie wykorzystane zasoby wiedzy pracowników 50+ mogą przyczynić się do wzrostu kompetencji firmy, a tym samym okazać się fundamentalne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, związanej z wykorzystaniem kapitału intelektualnego. Biorąc pod uwagę, że proces starzenia się społeczeństwa swoim zasięgiem obejmie cały świat, przedsiębiorcy muszą zaakceptować „nowe warunki gry” i w tym celu wykorzystać potencjał pracowników 50+ w zaspokajaniu rosnących potrzeb coraz bardziej

---

<sup>1</sup> Struktura ludności Polski w latach 1990–2050 w tys. osób. Dane rzeczywiste dla lat 1990–2007. Źródło: obliczenia DAE MPiPS na podstawie danych Eurostatu.

<sup>2</sup> From red to gray. „Third Transition” of Aging Populations in Eastern Europe and the Former Soviet Union Mukesh Chawla, et al.; The World Bank, Washington, D.C. 2007, s. 39.

wymagających klientów, co niejednokrotnie będzie wymagało poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w sferach: organizacyjnej, proceduralnej i strukturalnej<sup>3</sup>.

## 2. Znaczenie kapitału intelektualnego seniorów w przedsiębiorstwie

Wiedza w przedsiębiorstwie XXI wieku jest uznawana za jedno z najważniejszych źródeł jego kompetencji, skuteczności, bogactwa i produktywności, dlatego też obecne stulecie jest określane wiekiem opartym na wiedzy, która obejmuje już nie tylko informację i kreatywność, ale również kapitał intelektualny<sup>4</sup>.

Na świecie, również w krajach Unii Europejskiej, można zaobserwować tzw. rewolucję informacyjną w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, której efektem jest zmiana modelu współczesnego przedsiębiorstwa. Stajemy się świadkami zmian, kiedy to o wartości rynkowej firmy w większym stopniu od posiadanych wartości materialnych (majątek trwały, zasoby finansowe) decyduje wycena wartości niematerialnych, tj. marki firmy, *know-how*, potencjału rozwojowego, relacji z klientami oraz potencjału tkwiącego w pracownikach. Objawia się to zwiększaniem przez zarządy firm kosztów naboru i rozwoju pracowników oraz z opracowywaniem strategii personalnych – kluczowych dla wdrożenia różnych typów modeli biznesowych. Polscy przedsiębiorcy powinni uwzględnić powyższe światowe trendy w swoich strategiach zarządzania personelem, a dodatkowo, w procesie zmian, wykorzystać ogromny potencjał wiedzy, doświadczenia zawodowego i życiowego osób 50+. Nasuwa się pytanie, czy są do tego przygotowani, jaki jest poziom ich wiedzy o problemie starzejącego się społeczeństwa i wynikającej z tego potrzeby aktywizacji tych osób.

Odpowiedź mogą dać wyniki badań Pracownicy 50+, przeprowadzonych przez Firmę Manpower Polska Sp. z o.o. w kwietniu 2008 roku, na podstawie wywiadów indywidualnych wśród reprezentatywnej grupy 750 pracodawców, z 10 sektorów z 6 regionów Polski. Natomiast globalnym badaniem objęto ponad 30 000 pracodawców z 28 krajów. Rodzaj zadawanych pytań wraz z wynikami przedstawia tabela 1.

<sup>3</sup> M. Ciemięcki, Zespoły projektowe jako przykład innowacyjnego podejścia w budowaniu współczesnych przedsiębiorstw, w: *Innowacyjność przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, pod red. M. Cisek, B. Domagańska-Szaruga, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 127.

<sup>4</sup> M. Kolarz, *Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji*, w: *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, pod red. B. Kożusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 84.

**Tabela 1. Wyniki badań w Polsce i na świecie**

	Czy Pana/Pani firma opracowała program ułatwiający zatrudnianie osób powyżej 50. roku życia w Państwa firmie?		Czy Pana/Pani firma opracowała program zachęcający pracowników w wieku emerytalnym do pozostania w firmie?	
	Tak	Nie	Tak	Nie
Polska	3	95	5	93
Średnia globalna	13	82	20	74

Źródło: <http://www.manpower.pl/index.php>

W Polsce zaledwie 3% pytanych pracodawców deklaruje, że ma opracowany program ułatwiający zatrudnienie osób 50+ w ich firmie, zaś 95% badanych nie ma takiego planu. Natomiast w skali światowej najlepiej przygotowani są przedsiębiorcy z Singapuru (48%) i Hongkongu (24%). W Europie największą wagę do rozwiązania tego problemu przykładają pracodawcy z Austrii (21%), Niemiec (18%) i Szwajcarii (17%). Niestety, Polska jest na ostatnim miejscu (3%). Średnia globalna dla wszystkich badanych krajów wynosi 13%. W opinii Manpower Polska, tylko silny i żywy rynek pracy gwarantuje osiągnięcie stabilnej i rozwijającej się gospodarki. Wyzwaniem dla polskich rządów i przedsiębiorców jest zatem określenie sposobu dopasowania zainteresowań i umiejętności osób dojrzałych do oczekiwań pracodawców. Istotne jest, aby zmiany zostały wdrożone przed wyczerpaniem budżetów emerytalnych, co w konsekwencji mogłoby spowodować spustoszenie w innych obszarach społeczeństwa.

W celu przedłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników 50+ w przedsiębiorstwach należy podjąć jednocześnie działania na następujących płaszczyznach<sup>5</sup>:

- indywidualnej – mającej na celu inicjowanie i propagowanie działań podnoszących kompetencje oraz możliwość wykonywania pracy, a także indywidualną wydolność i sprawność fizyczną osoby starszej; zmierzającej do upowszechnienia kształcenia ustawicznego w różnych dziedzinach, umożliwiającego wielokierunkowe doksztalcanie, jak również zdobywanie nowych kompetencji,
- przedsiębiorstwa – uwzględniającej wprowadzanie zasad zarządzania wiekiem starszych pracowników oraz zmian organizacyjnych (obejmujących m.in. elastyczne godziny pracy, obowiązki wykonywane w niepełnym wymiarze godzin oraz relatywnie dłuższe przerwy między poszczególnymi zadaniami), a także podnoszenie i dostosowywanie kompetencji

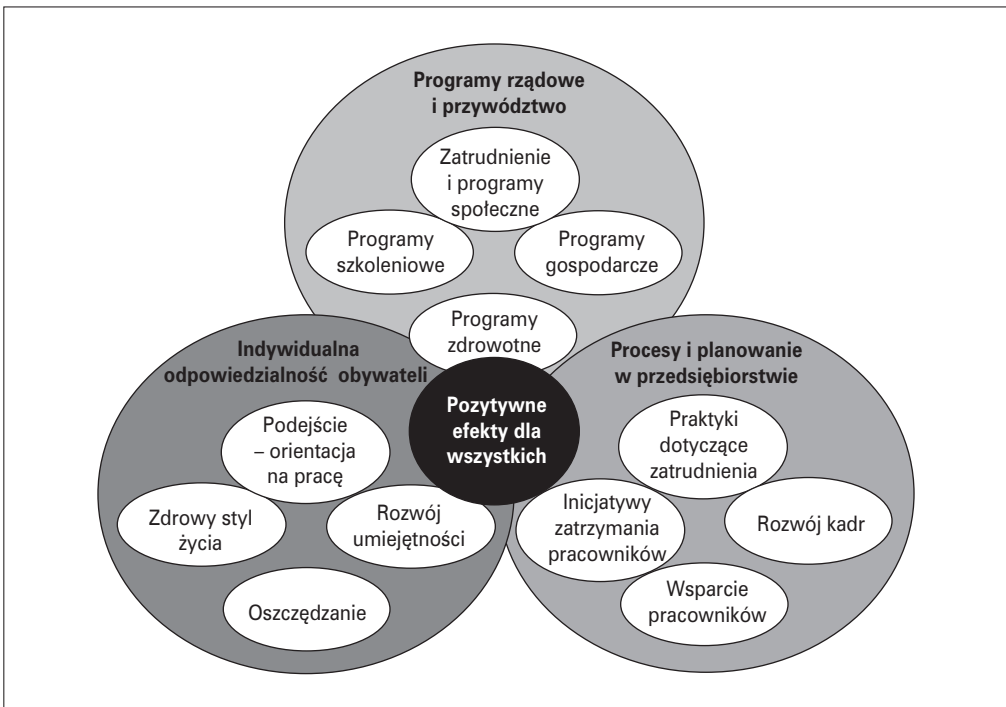
<sup>5</sup> Wyniki badań Centralnego Instytutu Ochrony Pracy <http://www.ciop.pl>

pracowników do wykonywanych zadań, poprzez umożliwienie uczestnictwa w odpowiednich szkoleniach,

- społeczeństwa – poprzez zmianę nastawienia i postaw wobec pracowników starszych, przeciwdziałanie ich dyskryminacji w pracy ze względu na wiek, a także podnoszenie wiedzy i świadomości w zakresie zagadnień związanych z wiekiem pracownika w polityce pracy.

Całościowe ujęcie obszarów zidentyfikowanych, jako kluczowe dla podniesienia poziomu aktywizacji osób starszych, przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Obszary interwencji dla zwiększenia aktywności osób 50+**



Źródło: IBM The Lisbon Council, „Living longer, living better; [http://knowledge.allianz.com/nopi\\_downloads/downloads/livinglonger\\_livingbetter.pdf](http://knowledge.allianz.com/nopi_downloads/downloads/livinglonger_livingbetter.pdf)

Z przeprowadzonych badań wynika, że grupa osób 50+ różni się w wielu aspektach od młodszych grup wiekowych, a dodatkowo sama jest bardzo zróżnicowana wewnętrznie<sup>6</sup>. Dlatego wsparcie skierowane do osób z grupy 50+ powinno być kombinacją działań na rzecz integracji społecznej oraz aktywizacji zawodowej, wraz z rozbudzeniem potencjału aktywności i mobilności, wiary w siebie, rozpo-

<sup>6</sup> Rynek pracy a osoby bezrobotne. Bariery i szanse, Akademia Filantropii, Warszawa 2007.

*znaniem własnego potencjału zawodowego, umiejętnym przejściem przez treningi szkoleniowe oraz zdobyciem nowych kompetencji, czy wreszcie – przeprowadzeniem rozmowy kwalifikacyjnej i pozytywnym rezultatem rekrutacji do pracy*<sup>7</sup>.

Działania przedsiębiorców, dotyczące poprawy sytuacji pracowników 50+, powinny mieć na uwadze poszukiwanie i wdrażanie efektywnych rozwiązań w zakresie<sup>8</sup>:

- 1) zarządzania karierą pracowników 50+;
- 2) zarządzania wiekiem, uwzględniającego:
  - zmniejszające się zdolności psychofizyczne, przy jednoczesnym wzroście doświadczenia, wiedzy zawodowej i życiowej,
  - myślenie i zarządzanie w kategoriach: cykl życia a przebieg kariery zawodowej oraz zachowania równowagi pracy i życia,
  - indywidualne potrzeby pracowników, przy jednoczesnym zachowaniu efektywności ich pracy.

Zarządzanie wiekiem powinno zawierać wszystkie elementy zarządzania personelem: począwszy od planowania zatrudnienia i rekrutację, poprzez zarządzanie rozwojem i karierą zawodową (szkolenie, treningi, system motywacji w postaci nagród, płac i awansów), organizację miejsca pracy (elastyczne formy pracy i zatrudnienia), aż po plany emerytalne (system przygotowania oraz przejścia na emeryturę).

### **3. Rola intermentoringu w przedsiębiorstwie**

Elementem potęgującym powodzenie przedsięwzięć z zakresu zarządzania wiekiem jest zaangażowanie wszystkich pracowników danej instytucji w proces zmian. Grupa naukowców i praktyków – psychologów z Polskiego Stowarzyszenia Psychologów Praktyków i Socjologów z Katedry Stosowanych Nauk Społecznych Politechniki Śląskiej – przeprowadziła badania, mające na celu poznanie, jak postrzegają siebie nawzajem przedstawiciele młodszej (–35) i starszej generacji (50+)<sup>9</sup>. Wyniki raportu jednoznacznie wskazują, że integracja międzypokoleniowa, połączona z podniesieniem umiejętności psychospołecznych, rozwiązują problemy barier i uprzedzeń pomiędzy generacjami, a także otwierają możliwości wzajem-

<sup>7</sup> Innowacyjność w praktyce. Przegląd tematów w ramach PO KL, Warszawa 2009, s. 9.

<sup>8</sup> Zalecenia dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia w zakresie projektów innowacyjnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w latach 2007–2013, Fundacja „Fundusz Współpracy” Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr – Krajowa Instytucja Wspomagająca, Warszawa 2009, s. 9.

<sup>9</sup> Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy, Raport, Żorska Izba Gospodarcza; [http://www.clem.pl/down/Files/kurs\\_zarz\\_wiedza/mapa-index2.html](http://www.clem.pl/down/Files/kurs_zarz_wiedza/mapa-index2.html)

nego uczenia się. Wśród argumentów na rzecz utrzymania zatrudnienia osób 50+ można wyróżnić argument „buforowej” roli w organizacji osób 50+, który motywuje do wzbogacania narzędzi zarządzania wiekiem i zachęca do wprowadzania modelu intermentoringu w firmach. Pracownicy 50+ mogą m.in. wykorzystać swoje doświadczenie do kształcenia młodych pokoleń pracowników. Odpowiednio wykorzystywany potencjał wiedzy osób starszych może wpłynąć również na obniżenie kosztów w biznesie, związanych z długotrwałym procesem kształcenia praktyków na rynku.

Według badań przeprowadzonych w Finlandii, w Institute of Occupational Health (FIOH), wraz ze zmniejszaniem się roli predyspozycji fizycznych i zdolności do koncentracji rośnie waga doświadczenia i kumulowanej przez lata wiedzy długoterminowej. Zespół tych cech można określić „mądrością zawodową”, dającą podstawy do coachingu, wewnętrznych form przekazywania wiedzy i konsultacji, prowadzenia młodszych pracowników.

Cykl pracy zawodowej człowieka, zgodnie z Fińskim modelem zarządzania wiekiem, został podzielony na następujące etapy: trenowany – pobierający naukę, nauczyciel – coach, ambasador wiedzy i wartości firmy oraz reprezentant dobrych praktyk z historii firmy<sup>10</sup>.

Powyższy model ma na celu maksymalne wykorzystanie korzyści wynikających z zatrudniania pracowników po 50 roku życia, w pracy zespołowej, uwzględniającej zróżnicowanie wiekowe pracowników. W efekcie jest narzędziem zapewniającym pracodawcy transfer wiedzy i doświadczeń międzypokoleniowych pracowników.

#### 4. Znaczenie edukacji ustawicznej

Jak wynika z analizy rynku, w Polsce praktycznie nie ma oferty edukacyjnej, przystosowanej do potrzeb i możliwości osób starszych, zarówno w placówkach publicznych, prywatnych, czy też pozarządowych. Jest to związane w dużej mierze ze słabym popytem ze strony osób 50+ na potrzebę samokształcenia się i podnoszenia kwalifikacji. Bierność edukacyjna większości osób 50+ w głównej mierze spowodowana jest biernym stylem życia zawodowego i społecznego. Tylko 16,2%<sup>11</sup> Polaków w wieku 55–64 korzystało z jakichkolwiek form zdobywania wiedzy. Niepokojące jest również stosunkowo często występujące zjawisko wycofywania się osób starszych, sprawnych fizycznie i psychicznie z rynku pracy, ze

<sup>10</sup> <http://www.ttl.fi/internet/english>

<sup>11</sup> Rynek pracy a osoby bezrobotne. Bariery i szanse, Raport, Akademia Filantropii, <http://www.filantropia.org.pl/pl/content/index/>



względu na brak aktualizacji swojej wiedzy i kwalifikacji. Zwiększenie mobilności na rynku pracy oraz jakości i wydajności pracy wymaga wzrostu inwestycji w kapitał ludzki, a także rozwoju kształcenia ustawicznego i, tym samym, wdrażania koncepcji kształcenia przez całe życie<sup>12</sup>. Jest to najtańszy sposób na podniesienie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw, gospodarki, a w efekcie tempa rozwoju gospodarczego<sup>13</sup>.

## 5. Dobre praktyki i wzorce do naśladowania

W krajach europejskich już od wielu lat podejmuje się działania służące skutecznemu aktywizowaniu i zwiększaniu zatrudnienia osób 50+. Dodatkowo, Strategia Lizbońska proklamowała politykę aktywnego starzenia się (z ang. *active aging*), a obecnie czynią to kolejne Rady Europejskie poprzez przyjmowanie wspólnych, określonych wskaźnikami celów, jak np. podniesienie do 70% stopy zatrudnienia osób starszych, czy wydłużenie o 5 lat faktycznego wieku przechodzenia na emeryturę.

Krajem wzorcowym pod względem inwestowania w *active aging* jest Finlandia. Dzięki zaangażowaniu pracodawców, związków zawodowych, organizacji pozarządowych oraz państwa, także przy wykorzystaniu wsparcia unijnego, Finlandii udało się rozwiązać problem dyskryminacji ze względu na wiek.

Przykładem firmy, z powodzeniem realizującej strategię dotyczącą zatrudnienia pracowników 50+, jest IBM – międzynarodowa korporacja działająca w obszarze oprogramowania i systemów informatycznych. Zgodnie z powyższą strategią IBM realizuje politykę międzygeneracyjną, w myśl której zespoły pracownicze złożone są z osób o zróżnicowanym wieku i doświadczeniu zawodowym.

Inicjatywy wspierające udział pracowników 50+ na rynku pracy, jak również promujące naukę przez całe życie, z pozytywnym skutkiem realizowane były już w Polsce w Programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. W ramach tego Programu wypracowano szereg rezultatów, które z powodzeniem mogą być obecnie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Należą do nich m.in.: model intermentoring, zintegrowany model utrzymania pracowników 45+ na rynku pracy, oparty na metodologii *job-coachingu*, model zwalczania dyskryminacji pracowników 44+, przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych, modelowy system zarządzania wiedzą w firmie, a także system wspierania procesu naturalnej fluktuacji kadr<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> R. Przybyszewski, Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy, Difin, Warszawa 2009, s. 80.

<sup>13</sup> J. Auleytnier, Kwestia edukacyjna w polityce gospodarczej, w: Pedagogika i edukacja wobec nadziei i zagrożeń współczesności, pod red. J. Gniteckiego, J. Rutkowiaka, Warszawa-Poznań 1999, s. 53.

<sup>14</sup> <http://www.equal.org.pl/baza.php?lang=pl>

Należy zwrócić uwagę na fakt, że firmy, które uczestniczyły w projektach poprzedniej perspektywy programowej, dziś chętnie zatrudniają starszych pracowników i z powodzeniem korzystają z ich wiedzy i doświadczenia.

## 6. Podsumowanie

Starzejące się polskie społeczeństwo jest zjawiskiem nieuniknionym i bez odpowiedniego podejścia do tego problemu, wymagającego podjęcia skutecznych działań w wielu obszarach interwencji, w niedalekiej perspektywie czasowej może doprowadzić do sytuacji, w której pracująca mniejszość będzie utrzymywać niepracującą większość.

Kluczową rolę w procesie podnoszenia poziomu aktywności osób 50+ odgrywają przedsiębiorcy, którzy powinni pomijać stereotypy i przede wszystkim mieć na uwadze racjonalne argumenty, przemawiające za zatrudnianiem osób starszych.

Z punktu widzenia działalności każdej firmy szczególnie ważni są pracownicy doświadczeni, o praktycznych umiejętnościach i kompetencjach, pozwalających właściwie rozpoznać i ocenić każdą sprawę, jak również zachowujący spokój i opanowanie w trudnych sytuacjach. Wszystkie te cechy można z całą pewnością przypisać pracownikom 50+, których mocnymi stronami są m.in.: wiedza i doświadczenie, szczególnie przydatne w rozwoju i adaptacji w pracy młodszych pracowników.

W efekcie, potencjał tkwiący w pracownikach 50+ wpływa na wzrost poziomu wiedzy, kompetencji, umiejętności i doświadczenia zawodowego, decydujących o wartości niematerialnej firmy. Dlatego możemy stwierdzić, że odpowiednio wykorzystany kapitał intelektualny 50+ może stać się wartością wyróżniającą firmę w zmiennym otoczeniu, może wpłynąć na jej efektywność, jak również decydować o wzroście poziomu innowacyjności i przewagi konkurencyjnej.

Aby tak się stało, przedsiębiorstwa powinny wypracować odpowiednie metody zarządzania pracownikami 50+, specyficzne z punktu widzenia mocnych i słabych stron, a także indywidualnych cech poszczególnych osób. Jednocześnie opracowane strategie zarządzania personelem 50+ muszą wykazywać zgodność z celami firmy, planami przedsięwzięć oraz systemem podziału pracy i zarządzania. Właściwe zarządzanie i motywowanie pracowników pozwoli optymalnie wykorzystać ich potencjał w kierunku rozwoju firmy, a w konsekwencji przyczyni się do wzrostu gospodarczego kraju.

Dlatego Polska, chcąc dorównać do wysoko rozwiniętych gospodarek europejskich, musi zwiększyć poziom aktywizacji zawodowej oraz kapitału intelektualnego osób 50+, w przeciwnym wypadku systematycznie będzie tracić znaczenie w Europie.

## 7. Bibliografia

1. Age diversity at work – a practical guide for business <http://dwp.gov.uk/aRe-positive/>; *Innowacyjność w praktyce. Przegląd tematów w ramach PO KL*, Warszawa 2009.
2. Auleytner J., Kwestia edukacyjna w polityce gospodarczej, w: *Pedagogika i edukacja wobec nadziei i zagrożeń współczesności*, praca zbior. pod red. J. Gniteckiego, J. Rutkowiaka, Warszawa–Poznań 1999.
3. Ciemięcki M., Zespoły projektowe jako przykład innowacyjnego podejścia w budowaniu współczesnych przedsiębiorstw, w: *Innowacyjność przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, pod red. M. Cisek, B. Domagańska-Szaruga, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007.
4. From red to gray. The „Third Transition” of Aging Populations in Eastern Europe and the Former Soviet Union Mukesh Chawla, et al.; The World Bank, Washington, D.C. 2007.
5. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Kolarz M., *Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji*, praca zbior. pod red. B. Kożusznik, *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
7. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
8. Polska a Europa. Procesy demograficzne u progu XXI w. Procesy starzenia się ludności Polski i jego społeczne konsekwencje, praca zbior. pod red. L. Frąckiewicz, Wydawca Śląsk, Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2002.
9. Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009.
10. *Raport o kapitale intelektualnym Polski – Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów*, Warszawa 2008.
11. *Rynek pracy a osoby bezrobotne. Bariery i szanse*, Akademia Filantropii, Warszawa 2007
12. *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Informacje o wynikach projektu*, [www.filantropia.org.pl/](http://www.filantropia.org.pl/)
13. Salej A., *Pomiar efektywności wykorzystania potencjału ludzkiego*, <http://www.wsia.edu.pl/>
14. Świdorska G. K., *Identyfikacja i wycena zasobów ludzkich*, praca zbior. pod red. A. Sosnowskiej, *Czynnik ludzki zarządzania innowacjami*, SGH, Warszawa 2003.
15. *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, Raport z badań, Żorska Izba Gospodarcza.

16. Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa 1999.
17. Wyniki badań Centralnego Instytutu Ochrony Pracy <http://www.ciop.pl/>
18. <http://www.aktywni50.pl/>
19. <http://www.efs.gov.pl/>
20. <http://www.equal.org.pl/>
21. <http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/>
22. <http://www.kprm.gov.pl/>
23. <http://www.ttl.fi/internet/english/>
24. <http://www.manpower.pl/>

Magdalena Rzemieniak  
Politechnika Lubelska  
Monika Wawer  
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin  
Rafał Wawer  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin

## **Przełomy w ocenie postrzegania reklamy zewnętrznej**

### **1. Wprowadzenie**

Reklama zewnętrzna jest współcześnie jedną z najbardziej rozpowszechnionych form. Jej zalety są przyczyną dużego zainteresowania rolą, jakie to medium odgrywa w działalności promocyjnej. Jednak duże nakłady finansowe firm i agencji na reklamę zewnętrzną często nie przynoszą spodziewanych efektów. Na taką sytuację składa się wiele przyczyn, ale jedną z nich może być to, że w badaniach postrzegania tej formy przekazu opieramy się na opiniach i sądach subiektywnych, co często prowadzi do formułowania niewłaściwych wniosków i rozwiązań. Jedną z możliwości wyeliminowania problemu subiektywizmu postrzegania przekazów reklamowych jest zastosowanie nowoczesnego narzędzia, jakim jest eyetracking. Może on być kluczem do zwiększenia skuteczności działań reklamowych w przedsiębiorstwach i współpracujących z nimi agencjach.

### **2. Istota eyetrackingu i możliwości jego wykorzystania**

Eyetracking, czyli śledzenie ruchu gałek ocznych, jest techniką diagnozy optymalizacyjnej, stosowanej z powodzeniem od kilkadziesiąt lat. W 1901 roku R. Dodge i T.S. Cline zbudowali pierwszy eyetracker nieinwazyjny. Okulograf ten wysyłał wiązkę światła, która odbijała się od oka i padała przez odpowiedni układ optyczny na światłoczułą płytkę fotograficzną, pozostawiając w ten sposób zapis, pozwalający na analizowanie ruchu oka ludzkiego. Urządzenie umożliwiało zapis tylko ruchu poziomego oka, ograniczając zakres badań do materiałów liniowych<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> W. Czernski, R. Wawer, Badania eyetrackingowe – historia i teraźniejszość, w: A. Jastrzebow (red.), Informatyka w dobie XXI wieku. Technologie informatyczne w nauce, technice i edukacji, Politechnika Radomska, Radom 2009, s. 131.

Obecnie badania eyetrackingowe realizowane są za pomocą wyspecjalizowanych urządzeń komputerowych specjalnie oprogramowanych<sup>2</sup>.

Zasadniczym czynnikiem decydującym o nowej jakości są uzyskiwane wyniki. Cechuje je obiektywizm danych liczbowych. Eliminowane są subiektywne odczucia i werbalne oceny badanego. Kluczowym czynnikiem jest precyzja pomiarowa. Zastosowanie wysokiej rozdzielczości powoduje niezwykłą dokładność wskazywania kierunku linii wzroku oraz detekcję krótkotrwałych ruchów oczu. Można zadać pytanie, jaki jest tego cel? Odpowiedzi należy szukać w wielości zastosowań takich pomiarów. Najogólniej można powiedzieć, że za pomocą eyetrackingu możemy dokonać diagnozy zoptymalizowania każdego komunikatu opierającego się na percepcji wzrokowej człowieka<sup>3</sup>.

Eyetracking wpisuje się w hasło „wiesz, co widzi twój klient” i doskonale spełnia funkcję obiektywnego optymalizatora. Badania nad rozpoznawalnością marki, sterowaniem nawigacją klienta w sklepie, sprawdzaniem organizacji hali handlowej, rozlokowaniem materiałów reklamowych, układem etykiet i markerów, asortymentem półki sklepowej, to tylko niektóre możliwości poprawy komunikacji sprzedawca–klient. Eyetracking doskonale nadaje się również do działań optymalizacyjnych w sieci. Interesującymi obszarami jest detekcja błędów pojawiających się przy wprowadzaniu kreacji przez agencje interaktywne, postrzegalność banerów reklamowych i ich rywalizacji, analiza skuteczności komunikacyjnej reklam o wysokim stopniu animacji.

Przedmiotem badań może być także reklama zamieszczana w czasopismach lub magazynach. Telewizja i plakaty małopowierzchniowe, umiejscawiane w różnym otoczeniu, mogą również być polem prowadzenia badań. Nadawcom zależy na efektywnym postrzeganiu przez odbiorcę tworzonych komunikatów. Łatwość odszukania ogłoszenia, atrakcyjność graficzna, zajmujący styl kompozycji, mogą być poddawane weryfikacji i zmienione jeszcze przed wprowadzeniem i rozpoczęciem finansowania kampanii reklamowej.

<sup>2</sup> R. Wawer, M. Wawer, *Optymalizacja eyetrackingowa w komunikacji społecznej. Nowe wyzwania w komunikowaniu się*, Wydawnictwo UMCS, Lublin (w druku).

<sup>3</sup> Jakość i precyzja zapisu obydwu sygnałów ma decydujący wpływ na prawidłową ocenę danych wejściowych i ich interpretację. Kamera kilkadziesiąt razy na sekundę skanuje źrenicę oka. Częstotliwość odczytu pozycji źrenicy w korelacji z zaawansowanym algorytmem programowym ustala aktualny kierunek linii wzroku. Całość zapisów odbywa się w czasie rzeczywistym, przyspieszając wstępne wyniki przeprowadzonego badania. Metodologia badań eyetrackingowych odwołuje się do statystyki matematycznej. Wstępne wyniki pomiaru możemy obejrzeć już po zakończonym badaniu. Program oblicza położenie linii przemieszczania wzroku i odnotowuje miejsca fiksacji. Dodatkowo liczony jest czas konkretnej fiksacji. Każdy komunikat, posiadający znamiona obrazu, może zostać zoptymalizowany z uwzględnieniem kontekstu i potrzeby późniejszego zastosowania.

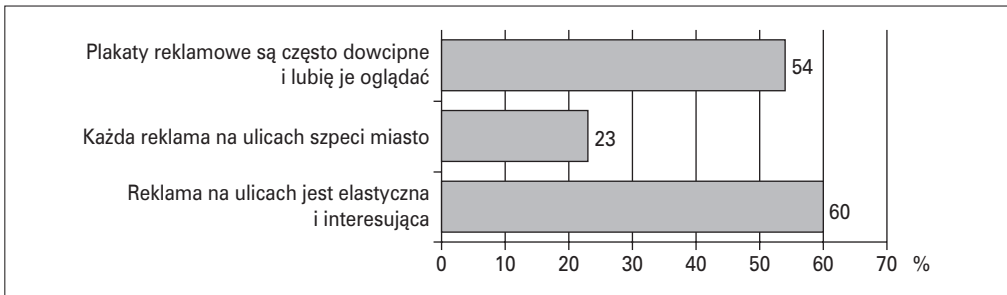
### 3. Reklama zewnętrzna

*Outdoor* (ang. na zewnątrz) – reklama zewnętrzna, prezentowana na specjalnie do tego przeznaczonych tablicach reklamowych: billboardach, citylightach, słupach ogłoszeniowych, nośnikach zamocowanych na wiatach przystankowych czy kioskach, tablicach elektronicznych itp.<sup>4</sup>

Za reklamę zewnętrzną uważa się wszystkie statyczne i dynamiczne formy reklamowe, umieszczone w stałych miejscach i możliwe do wynajęcia przez obcych nadawców. Do reklamy zewnętrznej można zaliczyć także mniej spotykane formy, jak reklamy na balonach, sterowcach, citylighty czy też reklamy na środkach komunikacji publicznej. Należą one, podobnie jak mobile, do form ruchomych reklamy zewnętrznej<sup>5</sup>.

Do reklamy zewnętrznej zalicza się również reklamy we wnętrzu środków transportu, które rządzą się nieco innymi prawami niż pozostałe rodzaje reklamy zewnętrznej<sup>6</sup>.

**Rysunek 1. Opinie odbiorców o reklamie zewnętrznej (w %)**



Źródło: [http://www.hatalska.com/wp-content/uploads/2009/02/N.Hatalska\\_WydobycZOOutdooruToCoNajlepsze\\_BibliotekaWizerunkuMiasta2008.pdf](http://www.hatalska.com/wp-content/uploads/2009/02/N.Hatalska_WydobycZOOutdooruToCoNajlepsze_BibliotekaWizerunkuMiasta2008.pdf), marzec 2009 r.

Dynamiczny rozwój outdooru spowodowany jest kilkoma czynnikami. Przede wszystkim spadającą efektywnością reklamy telewizyjnej<sup>7</sup>. Co więcej, konsumenci

<sup>4</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Outdoor>, marzec 2009 r.

<sup>5</sup> A. Murdoch, *Kreatywność w reklamie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 24.

<sup>6</sup> Po pierwsze, mogą, a nawet powinny zawierać znacznie więcej informacji tekstowych, ponieważ podróżni, czekając na pociąg czy autobus, czytają znacznie dłuższe komunikaty. W zatłoczonym autobusie pasażerowie raczej unikają kontaktu wzrokowego, często wolą analizować reklamy i to nawet kilkakrotnie. W metrze plakaty mocowane są do ścian naprzeciw peronów. Podróżujący metrem często z chęcią je czytają, gdyż mogą w ten sposób wypełnić czas oczekiwania na pociąg. Reklamy na stacjach autobusowych i kolejowych różnią się od pozostałych rodzajów komunikacji zewnętrznej tym, że mają określonego adresata, czyli dosyć liczną grupę osób dojeżdżających do pracy. Pozwalają również na zróżnicowanie przekazu według kryterium geograficznego. *Ibidem*.

<sup>7</sup> Konsumenci zmieniają bowiem swoje przyzwyczajenia i zamiast samotnie spędzać czas przed telewizorem, coraz częściej wychodzą z domu. Niebagatelne znaczenie ma również fakt, że outdoor, jako



oceniają outdoor jako najmniej inwazyjną formę reklamy. Ta ostatnia ocena może się wydawać zaskakująca. *Out of home* (OOH) to jedyne medium, będące z założenia czystą reklamą, nie zapewniające żadnej wartości informacyjnej (oprócz informacji reklamowej) lub rozrywkowej, której użytkownicy poszukują w innych mediach<sup>8</sup>.

Nośniki OOH cenione są także przez reklamodawców. Wśród zalet reklamy zewnętrznej wymieniane są przede wszystkim: jej wszechobecność (w zasadzie może być umieszczona gdziekolwiek, choć oczywiście outdoor to jednak medium głównie miejskie), widoczność 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu (a zatem stała obecność podczas całego procesu zakupowego: przed podjęciem decyzji, w trakcie zakupu oraz po jego dokonaniu), mała inwazyjność (nie przeszkadza konsumentom w ich codziennym życiu) oraz spora elastyczność (obecna technologia umożliwia m.in. zmianę layoutu w zależności od pory dnia)<sup>9</sup>. Zestawienie zalet i wad reklamy zewnętrznej przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Zalety i wady reklamy zewnętrznej**

Zalety	Wady
Masowy charakter oddziaływania	Możliwość przekazywania niewielkiej liczby informacji ze względu na ograniczone możliwości edycyjne
Gwarantuje częsty kontakt z przekazem reklamowym	
Umożliwia zastosowanie atrakcyjnej techniki prezentacji	Podatność na zniszczenia
Selektywność geograficzna	Niewielka selektywność, jest selektywna tylko pod względem geograficznym
Długi czas ekspozycji, w przypadku tablic oświetleniowych przez 24 godziny na dobę	Duża liczba tablic na ulicach miast utrudnia odbiór przekazu
Niski koszt przygotowania ekspozycji	Krótki czas jednorazowego odbioru przekazu
Duża zdolność przyciągnięcia uwagi, co wpływa na zapamiętywanie treści przekazu	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Strużycki, *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007, s. 97; R. Nowacki, *Reklama: podręcznik*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005, s. 118; A. Murdoch, *Kreatywność w reklamie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 27.

medium reklamowe, oceniane jest pozytywnie przez samych konsumentów. Uważają oni, że dobrze przygotowany layout promocyjny wpisuje się w krajobraz miasta i może być nawet jego ozdobą.

<sup>8</sup> [http://www.hatalska.com/wpcontent/uploads/2009/02/N.Hatalska\\_WydobycZOOutdooruToCoNajlepsze\\_BibliotekaWizerunkuMiasta2008.pdf](http://www.hatalska.com/wpcontent/uploads/2009/02/N.Hatalska_WydobycZOOutdooruToCoNajlepsze_BibliotekaWizerunkuMiasta2008.pdf), marzec 2009 r.

<sup>9</sup> Największą zaletą outdooru, z punktu widzenia reklamodawcy, jest jednak to, że nie można go wyłączyć. Oczywiście konsument może nauczyć się omijać go wzrokiem, ale z pewnością unikanie reklamy zewnętrznej nie jest zjawiskiem realizowanym na taką skalę, jak przełączanie kanałów czy odchodzenie od telewizora w czasie trwania bloków reklamowych. Patrz <http://www.hatalska.com/pisze/>, marzec 2009 r.

Różnorodność form reklamy zewnętrznej, jej powszechne wykorzystywanie oraz wiele zalet stosowania powinno skłaniać przedsiębiorców do analizy efektywności wydatkowanych środków finansowych, a więc do badania skuteczności oddziaływania projektowanych reklam zewnętrznych. Bardzo użytecznym narzędziem, które daje takie możliwości, jest wykorzystywany od niedawna w Polsce eyetracking.

## **4. Wykorzystanie eyetrackingu do oceny postrzegania reklamy zewnętrznej – badania empiryczne**

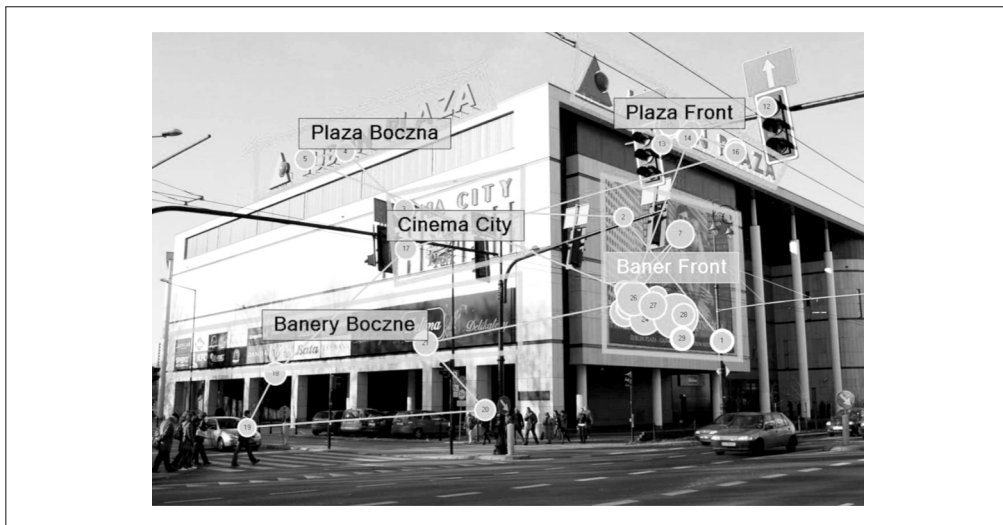
### **4.1. Cel i przedmiot badania**

Badanie przeprowadzone przez autorów niniejszego artykułu dotyczyło analizy postrzegania banerów reklamowych, umieszczonych na zewnętrznej ścianie Galerii Handlowej – Plaza w Lublinie. Budynek zlokalizowany jest w centrum 400-tysięcznego miasta południowo-wschodniej Polski. Znajduje się w atrakcyjnej części miasta w pobliżu dużego kampusu akademickiego, a jego oferta handlowo-rozrywkowa skierowana jest głównie do ludzi młodych.

### **4.2. Materiał badawczy oraz narzędzie badawcze**

Dla przeprowadzenia badań niezbędne było przygotowanie materiałów, w celu wyeksponowania ich respondentom. Materiał badawczy stanowiły kolorowe fotografie ścian centrum handlowego. Dobór miejsc i odległość wykonania zdjęć podyktowane było dwoma przesłankami: uzyskaniem ekspozycji budynku z miejsc, w których najczęściej znajdują się przechodnie, oraz otrzymaniem najpełniejszego widoku dwóch elewacji, na których najlepiej widać plansze reklamowe. Wykonano 15 fotografii, które zostały poddane ocenie jakości i poprawności ekspozycyjnej. Ostatecznie analizie poddano trzy fotografie. W artykule zostaną zaprezentowane jedynie wyniki z jednego z tych zdjęć (fotografia 1).

Kryterium wyboru właśnie tego ujęcia był fakt, że zdjęcie zostało wykonane na przystanku autobusowym, a więc z perspektywy osób mogących oglądać reklamy umieszczone na ścianach budynku zlokalizowanego na przeciwległej stronie ulicy. Narzędziem badawczym był Eyetracker TOBII 1750 wraz z licencjonowanym oprogramowaniem.

**Fotografia 1. Widok na ścianę frontową i boczną budynku Plaza Lublin**

Źródło: opracowanie własne.

### 4.3. Opis próby badawczej

Prezentację fotografii przeprowadzono na Wydziale Pedagogiki i Psychologii UMCS. Badaniu poddano studentów pierwszego roku Pedagogiki studiów niestacjonarnych, którzy zostali wybrani celowo, ponieważ autorom zależało na poznaniu opinii osób mieszkających zarówno w Lublinie, jak i poza nim. Przedział wiekowy respondentów wynosił 18–20 lat. Badaniu poddano 20 osób (10 kobiet i 10 mężczyzn), według kryterium płci oraz miejsca zamieszkania (Lublin lub poza Lublinem, co różnicowało dotychczasową znajomość obiektu). Nikt z badanych nie nosił okularów, ani nie sygnalizował kłopotów ze wzrokiem.

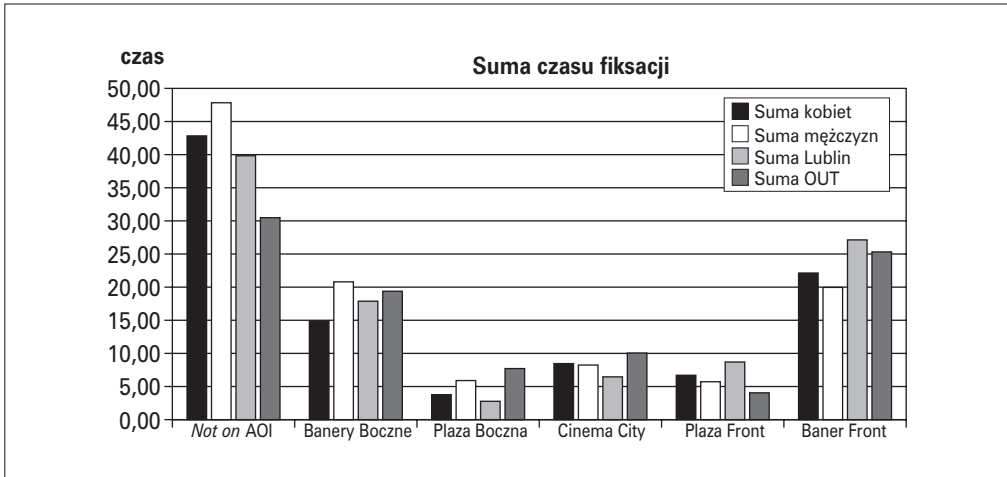
### 4.4. Przebieg badania oraz uzyskane wyniki

Badanie miało charakter jednoetapowy i zostało przeprowadzone w listopadzie 2009 roku. Wszyscy byli poinformowani o warunkach procedury badawczej i o zachowaniu się podczas badania. Nie podano natomiast, jaki jest cel badania oraz, jak będą analizowane ścieżki patrzenia. Brak tych informacji był zamierzony, bowiem nie sugerowano respondentom obszarów skupiania i koncentracji wzroku. Wyeksponowano 5 fotografii, ale do analizy wybrano 3 fotografie umieszczone w środku serii. Wylimitowano w ten sposób występowanie efektu pierwszego wrażenia oraz efektu znudzenia w ostatnich chwilach trwania badania. Każdą fotografię wyświetlano przez 10 sekund. Przeprowadzony wywiad zawierał 4 pytania: o płeć, wiek, miejsce zamieszkania i, czy są kłopoty ze wzrokiem.

Po przeprowadzeniu wszystkich pomiarów zostały wyselekcjonowane i opracowane obszary AOI (Area Of Interest). Były to miejsca, które zawierały zarówno banery reklamowe (poddane analizie), jak i miejsca, które nie skupiały uwagi badanych. W ten sposób wyróżniono 5 obszarów kluczowych (Banery Boczne, Plaza Boczna, Cinema City, Plaza Front, Baner Front) oraz jeden, który nie był obszarem zainteresowania (*not on AOI*). Są to obszary wyselekcjonowane na każdym zdjęciu, opisane i trwale wprowadzone do treści zdjęcia przy analizie wyników.

Rezultaty opracowano w formie tabel i wykresów. Dla zobrazowania formy prezentacji wyników poniżej przedstawimy jeden z wielu uzyskiwanych wykresów, tj. długość fiksacji wzroku w czasie obserwacji zdjęcia w czasie 10 sekund (zob. rysunek 2) oraz odpowiadającą mu tabelę z danymi liczbowymi (tabela 2).

**Rysunek 2. Długość fiksacji wzroku w czasie obserwacji (10 sekund)**



Źródło: opracowanie własne.

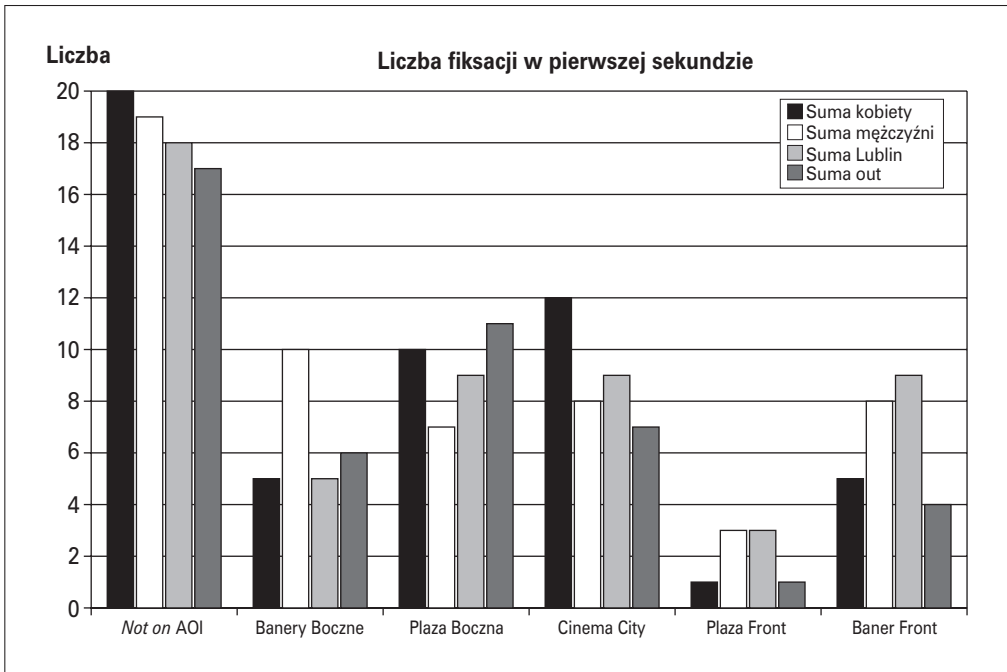
**Tabela 2. Długość fiksacji wzroku w czasie obserwacji (10 sekund)**

Zdjęcie nr 69	Not on AOI	Banery Boczne	Plaza Boczna	Cinema City	Plaza Front	Baner Front
Suma kobiety	42,83	14,88	3,77	8,46	6,70	22,13
Suma mężczyźni	47,83	20,8	5,9	8,24	5,72	19,96
Suma Lublin	39,83	17,88	2,77	6,46	8,7	27,13
Suma out	30,48	19,38	7,71	10,05	4,05	25,32

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zaprezentowano w dwóch przekrojach: płci i miejsca zamieszkania w kontekście długości fiksacji obszarów AOI (wyrażonej w sekundach). Ponadto przeanalizowano liczbę fiksacji wzroku w ciągu pierwszej sekundy obserwacji zdjęć z obszarami AOI (rysunek 3) wraz z odpowiadającymi im danymi liczbowymi (zob. tabela 3).

**Rysunek 3. Liczba fiksacji w czasie obserwacji zdjęcia w ciągu pierwszej sekundy**



Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3. Liczba fiksacji w czasie obserwacji zdjęcia w ciągu pierwszej sekundy**

Zdjęcie nr 69	Not on AOI	Banery Boczne	Plaza Boczna	Cinema City	Plaza Front	Baner Front
Suma kobiety	20	5	10	12	1	5
Suma mężczyźni	19	10	7	8	3	8
Suma Lublin	18	5	9	9	3	9
Suma out	17	6	11	7	1	4

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiste jest, że uzyskane wyniki ilości i długości fiksacji można analizować w różnych przekrojach, zależnie od potrzeb badacza. Podobnie w zależności od przyjętych założeń określa się obszary AOI (i ich procentowy udział w całej powierzchni zdjęcia). Dodatkowym elementem poglądowym są nałożone na zdjęcia trajektorie ścieżek obserwacji, co obrazują ponumerowane koła na fotografii 1.

## 5. Podsumowanie

Zamiarem autorów nie było precyzowanie szczegółowych wniosków i formułowanie zaleceń strategicznych, ale zwrócenie uwagi na nowe narzędzie, które może znaleźć powszechne zastosowanie zarówno w firmach stosujących nowoczesny marketing, jak i agencjach reklamowych, które swoim klientom chcą zapewnić skuteczne rozwiązania w zakresie postrzegania reklamy zewnętrznej. Zwrócenie uwagi na komunikat jest kluczowe dla skutecznego dotarcia reklamy do jej odbiorcy (dostrzeżenie komunikatu daje odbiorcy możliwość jego interpretacji oraz oceny). Eyetracking może stać się przełomowym rozwiązaniem wszędzie tam, gdzie subiektywizm badań i wniosków prowadził do błędów we wdrażaniu strategii promocyjnych, a w konsekwencji stawał się źródłem nieracjonalnego wydatkowania środków na ten cel.

Ilość i jakość danych uzyskiwanych do analizy oraz sposób prezentacji wyników umożliwia formułowanie zaleceń optymalizacji budżetów reklamowych. Należy jednak pamiętać, że efektywność postrzegania reklamy zależy od wielu czynników, a eyetracking jest jedynie narzędziem wspomagającym doświadczenie i wiedzę wykwalifikowanej kadry pracowników działów marketingu i agencji reklamowych.

## 6. Bibliografia

1. Czerski W., Wawer R., Badania eyetrackingowe – historia i teraźniejszość, w: A. Jastriebow (red.), Informatyka w dobie XXI wieku. Technologie informacyjne w nauce, technice i edukacji, Politechnika Radomska, Radom 2009.
2. Murdoch A., Kreatywność w reklamie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
3. Nowacki R., Reklama: podręcznik, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2005.
4. Strużycki M., Nowoczesna reklama na współczesnym rynku, Difin, Warszawa 2007.
5. Wawer R., Wawer M., Optymalizacja eyetrackingowa w komunikacji społecznej. Nowe wyzwania w komunikowaniu się, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010.

6. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Outdoor>, marzec 2009 r.
7. [http://www.hatalska.com/wp-content/uploads/2009/02/N.Hatalska\\_WydobycZOutdooru\\_ToCoNajlepsze\\_Biblioteka\\_WizerunkuMiasta2008.pdf](http://www.hatalska.com/wp-content/uploads/2009/02/N.Hatalska_WydobycZOutdooru_ToCoNajlepsze_Biblioteka_WizerunkuMiasta2008.pdf), marzec 2009 r.



Anna Scheibe  
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań

## **Przemiany w strukturze powiązań biznesowych a możliwości masowej indywidualizacji**

### **1. Wprowadzenie**

Przemiany we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstw prowadzą do zwiększania siły przetargowej konsumentów i zmuszają firmy do wprowadzania zmian w sposobach działania na rynku. Na skutek rewolucji informacyjnej zarówno czas, jak i koszt porównania ofert rynkowych, znacząco maleje. Równocześnie w efekcie globalizacji zwiększa się różnorodność oferowanych na rynku towarów. Tym samym rosną więc oczekiwania konsumentów dotyczące oferowanych im wartości. Często poszukują oni nawet oferty dostosowanej do ich zindywidualizowanych potrzeb. Przedsiębiorstwa konkurujące na takich rynkach są zmuszane do przystosowania się do nowych warunków. Ich odpowiedzią może być masowa indywidualizacja.

### **2. Marketing wobec przemian w otoczeniu firmy**

Szybkość i radykalność przemian, jakie zachodzą w otoczeniu firmy sprawia, że zmieniają się także role, jakie odgrywa marketing we współczesnym przedsiębiorstwie. Jego zadaniem jest odkrywanie, kreowanie i dostarczanie wartości, jakich pragną konsumenci, a nie mogą być zaoferowane przez konkurencję.

Obecnie konsumenci mają szerszy i łatwiejszy dostęp do informacji, przez co są bardziej świadomi oferty rynkowej i mogą lepiej ocenić jej rzeczywistą wartość. Fakt ten sprawia, że uzyskiwanie przez firmy wysokich premii cenowych jest znacząco utrudnione. W ten właśnie sposób globalizacja i rewolucja informacyjna zwiększają siłę przetargową konsumentów, prowadząc do tzw. odwrócenia rynków, na których to nie sprzedawca stara się szukać nabywców, ale konsument szuka unikatowych wartości wśród ofert rosnącej grupy sprzedających w danym czasie i miejscu<sup>1</sup>. Takie przemiany znacznie zmieniają nie tylko postrzeganą wartość oferowanych towarów, lecz również wywierają ogromny wpływ na oczekiwa-

---

<sup>1</sup> J. Hagel, J. Brown, Organizacja jutra, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 29.

nia konsumentów, sposoby podejmowania przez nich decyzji oraz dokonywania transakcji.

Efektom takich zmian jest także wzrost liczby nabywców, którzy mają szeroką wiedzę o ofercie rynkowej i poszukują produktów dokładnie dostosowanych do ich indywidualnych oczekiwań. W odniesieniu do wielu rynków można zauważyć rosnącą heterogeniczność potrzeb konsumentów, wymuszającą na przedsiębiorstwach dokonanie zmian w sposobach segmentacji rynku. Coraz bardziej zasadne wydaje się dzielenie rynku na mniej liczne, i zdefiniowane przez rosnącą liczbę kryteriów, segmenty (hipersegmentacja)<sup>2</sup>.

Konsumenci są odbiorcami oferty, jaką firma jest w stanie zaoferować, a biorąc pod uwagę możliwości produkcyjne przedsiębiorstw, produkty dostosowywane są do potrzeb docelowej grupy odbiorców. Są to więc produkty standardowe, odpowiadające oczekiwaniom możliwie dużej liczby nabywców. Oferta przedsiębiorstw jest tu w pewnym stopniu kompromisem między tym, czego oczekują nabywcy, a tym, jak na te potrzeby może odpowiedzieć przedsiębiorstwo.

Obecnie jednak oczekiwania nabywców zaczynają znacząco się różnić, co sprawia, że zwiększa się popyt na produkty w pełni dostosowane do potrzeb już nie grup nabywców, ale indywidualnych odbiorców<sup>3</sup>. Sugeruje się, że współczesny marketing nie powinien koncentrować się na poszukiwaniu elementów łączących grupę odbiorców, lecz wskazywaniu tego, co ich od siebie odróżnia<sup>4</sup>. Odpowiedzią na takie przemiany może być masowa indywidualizacja.

### 3. Pojęcie i istota masowej indywidualizacji

Masowa indywidualizacja polega na dostosowaniu działań marketingowych firmy do potrzeb indywidualnych konsumentów w sposób efektywny kosztowo<sup>5</sup>. Inaczej, masową indywidualizacją nazywa się rozwijanie, produkowanie, komunikowanie i dostarczanie dóbr lub usług w przystępnych cenach, w wystarczającej ilości odmian lub w takim stopniu indywidualizowanych, aby każdy odnalazł w nich dokładnie to, czego potrzebuje<sup>6</sup>. Niektórzy autorzy zawężają pojęcie masowej indywiduali-

<sup>2</sup> B. Higgs, A. Ringer, Trends in customer segmentation, [http://eprints.vu.edu.au/874/1/Trends\\_in\\_Consumer\\_Segmentation-Final.pdf](http://eprints.vu.edu.au/874/1/Trends_in_Consumer_Segmentation-Final.pdf), dostęp 17 grudnia 2009 r.

<sup>3</sup> J. Gilmore, B. J. Pine, The Four Faces of Mass Customization, „Harvard Business Review”, January–February 1997, s. 91–101.

<sup>4</sup> F. Salvador, P. Martin, F. Piller, Cracking the Code of Mass Customization, „MIT Sloan Management Review”, 1 April 2009, s. 70–79.

<sup>5</sup> K. Kelly, Nowe reguły nowej gospodarki, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 112.

<sup>6</sup> J. Pine, B. Victor, A. Boynton, Making Mass-customization Work, „Harvard Business Review”, September–October 1993, s. 108–119.

zacji do procesu, w którym konsument może wybierać różne warianty spośród proponowanych modułów tak, by stworzyć najlepszą dla siebie alternatywę<sup>7</sup>.

Realizowanie założeń masowej indywidualizacji wymaga zaangażowania konsumenta w proces tworzenia wartości poprzez definiowanie, konfigurowanie, łączenie, czy modyfikowanie pożądanых rozwiązań (często ograniczając decyzje konsumenta do wyboru rozwiązań z oferowanej mu listy komponentów). Masowa indywidualizacja najczęściej wymaga wykorzystania Internetu jako narzędzia komunikacji z konsumentem, gdyż pozwala on szybko i bezpośrednio zaangażować nabywcę w proces wymiany informacji.

F. Piller wyróżnia 4 rodzaje strategii masowej indywidualizacji (wyodrębnione według dwóch wymiarów: udział konsumenta w projektowaniu oraz stopień informatyzacji działań związanych z indywidualizacją)<sup>8</sup>:

- 1) strategia przyciągnięcia uwagi (niewielki stopień zaangażowania konsumenta w definiowanie pożądanых cech produktu, przy wysokim stopniu informatyzacji podejmowanych działań; ta strategia jest wykorzystywana w głównej mierze w sprzedaży produktów wirtualnych, np. internetowe stacje radiowe prezentujące muzykę dostosowaną do indywidualnych preferencji odbiorców);
- 2) strategia innowacji e-serwisu (wysoki stopień zaangażowania konsumenta; strategia ta dotyczy wyłącznie sprzedaży produktów i usług wirtualnych);
- 3) strategia wartości dodanej (niski stopień zaangażowania konsumenta; strategia ta dotyczy jedynie wartości dodawanej do standardowego produktu materialnego);
- 4) strategia konfiguracji (wysoki stopień zaangażowania konsumenta, przy niskim poziomie informatyzacji tych działań; strategia ta umożliwia konsumentom dowolne kształtowanie pożądanых cech kupowanych produktów materialnych).

Realizacja dwóch pierwszych strategii wiąże się głównie z wykorzystywaniem odpowiednich rozwiązań informatycznych, które umożliwią przeanalizowanie i dostarczenie konsumentowi oczekiwanych wartości. Trzecia strategia opiera się na sprzedaży standardowych produktów, w przypadku których masowa indywidualizacja ogranicza się do dostosowywania jedynie dodatkowych usług. Efektywne wykorzystanie czwartej strategii niesie ze sobą największe wyzwania. Powstaje

<sup>7</sup> B. Dellaert, P. Dabholkar, Increasing the Attractiveness of Mass Customization: The Role of Complementary On-line Services and Range of Options, „International Journal of Electronic Commerce”, Spring 2009, s. 44.

<sup>8</sup> F. Piller, Customer Interaction And Digitizability – A Structural Approach To Mass Customization, <http://www.mass-customisation.de/download/pil2002-2.pdf>, dostęp 17 grudnia 2009 r.

tu bowiem konieczność takiego zarządzania łańcuchem wartości, by móc sprostać zmieniającym się wymogom konsumentów, bez znaczącego obniżenia wydajności (w porównaniu z sytuacją, w której by oferowano towary masowe)<sup>9</sup>. Wymaga to umiejętności produkowania i dostarczania konsumentom produktów znacznie się od siebie różniących i odpowiadających preferencjom jednego tylko odbiorcy. Sukces podejmowanych w tym zakresie działań wiąże się z koniecznością spełnienia 3 wymogów:

- 1) uzyskania wystarczająco wysokiego poziomu elastyczności;
- 2) uzyskania stosunkowo niskich kosztów indywidualizacji;
- 3) zapewnienia odpowiedniej szybkości dostaw zindywidualizowanych produktów.

W efekcie firmy poszukują całkowicie nowych modeli biznesu, które by umożliwiły realizację tych założeń i stanowiły odpowiedź na zmieniające się wymagania rynku.

#### 4. Przemiany w strukturze powiązań biznesowych

Zmiany w otoczeniu skłaniają przedsiębiorstwa do przyjęcia takiego sposobu produkcji, komunikowania i dostarczania wartości końcowemu odbiorcy, aby możliwe stało się odpowiadanie na szybko zmieniające się i zróżnicowane potrzeby rynku, bez generowania wysokich kosztów. Według Ph. Kotlera sprostanie wymogom rynku wymusza na przedsiębiorstwach konieczność skoncentrowania się na prowadzeniu 3 głównych rodzajów czynności:

- 1) zarządzania popytem, które może być efektywne dzięki skoncentrowaniu na konsumencie, by poznać i zaspokoić jego zindywidualizowane potrzeby;
- 2) zarządzania zasobami firmy, by móc dostarczać konsumentowi unikatowe wartości i wyprzedzić konkurencję;
- 3) zarządzania siecią współpracy, które zapewni firmie dostęp do zasobów, których sama nie ma i zapewni większą elastyczność działania oraz obniżkę kosztów<sup>10</sup>.

Do zdobywania przewagi strategicznej konieczne jest więc nie tylko wykorzystywanie zasobów będących w posiadaniu firmy, lecz również zapewnianie dostępu do zasobów zlokalizowanych poza nią<sup>11</sup>. Procesy takie, jak globalizacja, rewolucja informacyjna, oraz wysokie tempo postępu technicznego prowadzą do

<sup>9</sup> J. Pine, B. Victor, A. Boynton, *Making...*, *op. cit.*, s. 108–119.

<sup>10</sup> Ph. Kotler, D. C. Jain, S. Maesincee, *Marketing Moves. A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 2002, s. 19.

<sup>11</sup> J. F. Moore, *The Death of Competition*, Harper Business, New York 1996, s. 45 i n.

obniżki kosztów transakcyjnych i sprawiają, że powiązania własnościowe wewnątrz przedsiębiorstwa tracą na znaczeniu na rzecz porozumień partnerskich oraz regulacji rynkowych, zapewniających szybsze i tańsze uzyskanie dostępu do wartościowych zasobów (ang. *disintermediation*). Wprowadzane przez firmy innowacje często odnoszą się do całych modeli biznesu, prowadzą do zmiany wyobrażenia na ich temat i pozwalają stworzyć unikatowe, nie oferowane dotąd konsumentom wartości, i zaskoczyć konkurencję<sup>12</sup>.

W efekcie odchodzi się od hierarchicznych struktur powiązań biznesowych w kierunku form niehierarchicznych<sup>13</sup>. Pozwalają one bowiem osiągać odpowiedni stopień elastyczności, która jest niezbędną cechą konkurowania we współczesnym otoczeniu<sup>14</sup>.

Na podstawie takich założeń powstają organizacje sieciowe, które tworzy sieć współpracujących ze sobą autonomicznych partnerów, działających jako współzależna całość. Przyjęcie takiej formy organizacji zwiększa możliwości sprostaniam zmianom w otoczeniu, zapewnia maksymalną elastyczność funkcjonowania, staje się źródłem ochrony przed atakami konkurencji i umożliwia dostosowanie się do zmieniających się i coraz bardziej zróżnicowanych preferencji nabywców. Funkcjonowanie przedsiębiorstw sieciowych opiera się na umiejętnym wykorzystaniu outsourcingu, technik zarządzania, pozwalających mobilizować wyspecjalizowanych partnerów i uelastyczyć procesy operacyjne, oraz takim doborze partnerów który by ułatwił rozwiązywanie problemów biznesowych<sup>15</sup>.

W wyniku takiego podejścia produkt nie jest wytwarzany przez jedno tylko przedsiębiorstwo, lecz stanowi efekt współpracy wielu partnerów, z których każdy koncentruje się na wybranym ogniwie łańcucha wartości. Skutkiem takiego postępowania jest tzw. odśrodkianie łańcuchów, prowadzące do specjalizacji w postaci koncentracji na wybranych warstwach łańcucha wartości. Wzrasta wtedy efektywność wykorzystania posiadanych zasobów, możliwe staje się ich stałe rozwijanie, co utrudnia naśladownictwo i umożliwia uzyskanie przewagi nad konkurencją.

Warunkiem sukcesu przedsiębiorstw sieciowych jest jednak także posiadanie szczególnych umiejętności koordynowania pracy sieci partnerów firmy. Stworzenie i umiejętne zarządzanie taką siecią jest źródłem elastyczności firmy. Dzięki niemu możliwe staje się nie tylko szybkie dostosowanie do zmian popytu, lecz również wprowadzanie częstszych zmian produktu, krótszych serii, czy produkowanie

<sup>12</sup> G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 18.

<sup>13</sup> C. M. Christensen, M. Raynor, M. Verlinden, *Skate to Where the Money Will Be*, „Harvard Business Review”, November 2001, s. 73–81.

<sup>14</sup> R. H. Hayes, P. P. Gary, *Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy*, „Harvard Business Review”, January–February 1994, s. 77–86.

<sup>15</sup> J. Hagel, J. Brown, *Organizacja...*, *op. cit.*, s. 39.

mniejszych ilości produktów, bez znaczącego zwiększania kosztów. To właśnie ten fakt sprawia, że możliwe staje się wprowadzenie masowej indywidualizacji, która w przypadku innych, hierarchicznych struktur powiązań biznesowych nie jest możliwa do osiągnięcia.

## 5. Masowa indywidualizacja w przedsiębiorstwach sieciowych

Odchodzenie od hierarchicznych struktur powiązań biznesowych sprawia, że rosnącej ilości firm (nawet tych, które nie oferują wyłącznie produktów i usług wirtualnych) możliwe staje się oferowanie zindywidualizowanych towarów. Połączenie zaawansowanej inżynierii oraz technologii informacyjnych pozwala firmom być wysoce elastycznymi i odpowiadać na zmienne i zindywidualizowane potrzeby konsumentów<sup>16</sup>. Nowe technologie komunikacyjne umożliwiają tworzenie platformy kontaktu konsumenta z przedsiębiorstwem, ułatwiając mu sprecyzowanie swych preferencji. W taki sposób firma nawiązuje z konsumentem bezpośrednie relacje, których podstawę tworzą, w głównej mierze, zaangażowanie konsumenta w proces projektowania i poświęcony temu czas. W efekcie konsument współtworzy wartości, jakie chciałby otrzymywać, i jest aktywnie zaangażowany w proces projektowania produktu, co stanowi podstawę jego dalszej lojalności. Korzyści jakich dostarcza sieciowa struktura firm powodują, że produkt odpowiadający indywidualnym potrzebom może być dostarczony do konsumenta i zaoferowany mu w konkurencyjnej cenie.

Próby wykorzystywania masowej indywidualizacji pojawiły się w sektorach szczególnie narażonych na częste zmiany preferencji nabywców, w których też dominującą formą organizacji są struktury sieciowe. Jako przykład można tu podać rynek obuwia sportowego, gdzie jako pierwsza działania takie podjęła firma Nike, która na terenie Stanów Zjednoczonych umożliwiała konsumentom nabywającym produkty za pośrednictwem strony internetowej NikeID wybór kolorystyki poszczególnych części wybranych modeli obuwia. W ślady swego głównego konkurenta poszedł także Adidas, dając możliwość doboru nie tylko koloru, ale także szerokości oraz wydajności obuwia. W kolejnych latach podobne działania podjęli inni znaczący gracze tego rynku, jak Puma, Vans czy Converse<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> J. Pine, B. Victor, A. Boynton, *Making...*, *op. cit.*

<sup>17</sup> K. Moser, M. Müller, F. Piller, *Transforming Mass Customization From A Marketing Instrument To A Sustainable Business Model At Adidas*, „International Journal of Mass Customization”, Vol. 1, Nr 4, 2006, s. 463–468; Ch. Berger, F. Piller, *Customer As Co-Designers*, „IEE Manufacturing Engineer”, August/September 2003, s. 42–45.

## 6. Podsumowanie

W obliczu przemian zachodzących w obecnej rzeczywistości gospodarczej wydaje się, że powszechne stosowanie masowej indywidualizacji staje się rozwiązaniem zyskującym na popularności. Dzięki szybkiemu rozwojowi technologii oraz zmianom w sposobach organizacji biznesu można zauważyć, że masową indywidualizację uznaje się już nie tylko za unikatową strategię wybranych firm, ale za strategiczny mechanizm, który można zastosować w odniesieniu do rosnącej liczby biznesów<sup>18</sup>. Wynika to w głównej mierze z faktu, że koszty masowej indywidualizacji nieustannie maleją<sup>19</sup>, zaś współczesna technika dostarcza coraz bardziej efektywnych rozwiązań ułatwiających jej wprowadzanie.

Przemiany w strukturze powiązań biznesu, polegające na odchodzeniu od hierarchicznych form organizacji, wspierane przez możliwości, jakie stwarza szybki rozwój technologii, pozwalają sądzić, że prowadzenie działań związanych z masową indywidualizacją będzie stawało się przedmiotem zainteresowania coraz większej liczby przedsiębiorstw.

## 7. Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte:

1. Hagel J., Brown J., Organizacja jutra, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
2. Hamel G., Leading the Revolution, Harvard Business School Press, Boston 2000.
3. Kelly K., Nowe reguły nowej gospodarki, WIG-Press, Warszawa 2001.
4. Moore J. F., The Death of Competition, Harper Business, New York 1996.
5. Kotler Ph., Jain D. C., Maesincee S., Marketing Moves. A New Approach to Profits, Growth, and Renewal, Harvard Business School Press, Boston 2002.

### Artykuły prasowe:

1. Berger Ch., Piller F., Customer As Co-Designers, „IEE Manufacturing Engineer”, August/September 2003.
2. Christensen C. M., Raynor M., Verlinden M., Skate to Where the Money Will Be, „Harvard Business Review”, November 2001.
3. Dellaert B., Dabholkar P., Increasing the Attractiveness of Mass Customization: The Role of Complementary On-line Services and Range of Options, „International Journal of Electronic Commerce”, Spring 2009.

<sup>18</sup> F. Salvador, P. Martin, F. Piller, Cracking..., *op. cit.*, s. 70–79.

<sup>19</sup> B. Kahn, Dynamic Relationships with Customers: High-Variety Strategies, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Winter 1998, s. 45–53.



4. Gilmore J., Pine B. J., The Four Faces of Mass Customization, „Harvard Business Review”, January–February 1997.
5. Hayes R. H., Gary P. P., Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy, „Harvard Business Review”, January–February 1994.
6. Kahn B., Dynamic Relationships with Customers: High-Variety Strategies, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Winter 1998.
7. Moser K., Müller M., Piller F., Transforming Mass Customization From A Marketing Instrument To A Sustainable Business Model At Adidas, „International Journal of Mass Customization”, Vol. 1, Nr 4, 2006.
8. Pine J., Victor B., Boynton A., Making Mass-customization Work, „Harvard Business Review”, September–October 1993.
9. Salvador F., Martin P., Piller F., Cracking the Code of Mass Customization, „MIT Sloan Management Review”, 1 April 2009.

**Materialy internetowe:**

1. Higgs B., Ringer A., Trends In Customer Segmentation, [http://eprints.vu.edu.au/874/1/Trends\\_in\\_Consumer\\_Segmentation-Final.pdf](http://eprints.vu.edu.au/874/1/Trends_in_Consumer_Segmentation-Final.pdf), dostęp 17 grudnia 2009 r.
2. Piller F., Customer Interaction And Digitizability – A Structural Approach To Mass Customization, <http://www.mass-customisation.de/download/pil2002-2.pdf>, dostęp 17 grudnia 2009 r.



## ICT a wykorzystanie innowacji w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa

### 1. Wprowadzenie

*Z nowymi technologiami jest zawsze tak samo: każdego dnia obiecują nam rewolucję nazajutrz*<sup>1</sup>. Stwierdzenie to przywołuje Didier Lombard, prezes grupy France Telecom, w kontekście rzeczywistego wykorzystania technologii w biznesie. Biorąc po uwagę realia zmieniającego się otoczenia, postępującą globalizację oraz coraz większą konkurencję, odpowiedź na pytanie, który z obserwowanych rynkowych trendów można zaklasyfikować jako innowację, a który jest przejawem rynkowej ekscytacji nową technologią, pozostaje nadal aktualne. Umiejętność dostosowania strategii przedsiębiorstwa do otoczenia oraz wykorzystanie innowacji do budowania jego przewagi konkurencyjnej staje się jednym z najważniejszych elementów współczesnej koncepcji zarządzania. W celu podjęcia próby odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób umiejętnie dostosowywać strategię przedsiębiorstwa do otoczenia, wykorzystując innowacje, należy rozważyć, czym jest innowacyjność.

### 2. Definicja innowacji

Definicja innowacyjności jest intuicyjna i kojarzy się ze zmianą, wprowadzaniem nowych rozwiązań. Jednoznaczne zdefiniowanie tego pojęcia jest więc trudne. Ducker określa, że źródłem każdej innowacji jest zmiana, która pozwala na stworzenie nowego wyrobu. Dobrym uzupełnieniem definicji Duckera, przy zastosowaniu nowych technologii, jest przypisanie innowacji do kategorii ekonomicznych i opisanie jej w kontekście użyteczności. Podejście to: *utożsamia innowacyjność z nowatorstwem, które musi przynieść określone korzyści producentowi – w zakresie efektywnego wykorzystania zasobów – i/lub użytkownikowi – poprzez zaspokojenie jego potrzeb*<sup>2</sup>. Koncepcja ta koresponduje z sytuacją rynkową, którą charakteryzuje nasylenie rynku masowego prowadzące do wzrostu popytu na produkty zindy-

<sup>1</sup> D. Lombard, Globalna wioska cyfrowa. Drugie życie sieci, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 11.

<sup>2</sup> M. Strużycki, red., Innowacyjność w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 11.

widualizowane<sup>3</sup>. Jest to szczególnie widoczne w branży informatycznej i telekomunikacyjnej, gdzie rośnie sprzedaż rozwiązań dedykowanych<sup>4</sup>. W związku z tym pojęcie innowacyjność nie jest rozpatrywane tylko w kontekście dokonywania zmiany, ale również w zakresie użyteczności proponowanego rozwiązania, co jest szczególnie ważne w przypadku innowacji technologicznych.

### 3. Innowacje a koncepcje zarządzania strategicznego w trudnym otoczeniu

Sposób postrzegania zjawiska niepewności i adaptacji przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu powodują potrzebę poszukiwania innowacji w zakresie budowy strategii przedsiębiorstwa. Pogląd ten ewoluował na przestrzeni lat, co wpływało na zmiany koncepcji zarządzania strategicznego, a tym samym na cele przyjmowane przez przedsiębiorstwa oraz tworzenie strategii służącej osiągnięciu tych celów. Powstały różne szkoły zarządzania strategicznego: planistyczna, pozycyjna, zasobowa, realnych opcji i prostych zasad. Dwa pierwsze nurty ograniczają wpływ niepewności na formułowanie strategii przedsiębiorstwa.

W latach 60. zakładano, że: *standardem jest analizowanie każdego problemu wewnątrz organizacji, z uwzględnieniem jego powiązań z innymi podsystemami i całością, i analizowanie problemów na tle zmian w otoczeniu*<sup>5</sup>. Natomiast w latach 80. zwrócono uwagę na konieczność analizy otoczenia organizacji. Wspomniany wcześniej Ducker wprowadził pojęcie „turbulentnego otoczenia”, czyli takiego, w którym w sposób nieciągły zachodzą nieprzewidywalne zmiany. W warunkach tych przedsiębiorstwo musi w taki sposób dostosowywać się do zmian, aby na rynku przetrwać i jak najefektywniej wykorzystać pojawiające się szanse. Wywarło to znaczący wpływ na ewolucję nurtu planistycznego, w którym planowanie długoterminowe na podstawie ekstrapolacji przeszłości zostało wyparte przez opracowywanie wielowariantowych, poddających się szybkim modyfikacjom planów. Równoległe pojawiło się pojęcie elastyczności organizacji, która przez H. I. Ansoffa była określana jako umiejętność nie tylko reagowania na zmiany, które nastąpiły na rynku, ale i umiejętność wyprzedzania tych zmian, dzięki opieraniu się w planowaniu na „słabych sygnałach”. Myśl ta była kontynuowana w latach 90. przez H. Mintzberga, który w swoich pracach podawał w wątpliwość możliwość

<sup>3</sup> Podane za: Z. Dworzecki, M. Romanowska, Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 15 na podstawie: K. Reed, B. Blundson, Organization Flexibility in Australia, „The International Journal of Human Resources Management”, June 1998.

<sup>4</sup> Raport PMR Publications – IT market in Poland 2008; Raport PMR Publications – Rynek telekomunikacyjny w Polsce 2008.

<sup>5</sup> M. Romanowska, red., Podstawy organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2002.

planowania rozwoju przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. W latach 90. rozwinął się również nurt zasobowy, który: *z góry zakłada dużą niepewność otoczenia i ułomność metod antycypowania, a w szczególności istnienie wysokich barier informacyjnych oraz faktu znacznych kosztów ich przewycięzania*<sup>7</sup>. Koncepcja ta uznaje za podstawę efektywnej strategii, która może przyczynić się do powstania trwałej przewagi konkurencyjnej, posiadanie unikatowych zasobów, np. ludzkich, kompetencji, wiedzy.

Innym wykształconym nurtem jest szkoła opcji realnych, która opisuje zasady i działania, jakie można podejmować w sytuacji rosnącej niepewności otoczenia. Do głównych założeń należą tutaj: utrzymywanie kosztów na najniższym możliwym poziomie, etapowość i racjonalizacja inwestycji. Kolejnym nurtem, który może stanowić uzupełnienie szkoły opcji realnych, jest szkoła prostych zasad, która opiera się na budowaniu strategii, z wykorzystaniem przypadkowych okazji w otoczeniu firmy<sup>8</sup>. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwo powinno opracować zestaw kilku prostych zasad używanych w sytuacji zwiększonej niepewności<sup>9</sup>.

Wraz z ewolucją problematyki niepewności ewoluowały szkoły zarządzania strategicznego. Znalazło to odbicie w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem, których źródłem była zmiana celów, jakie przestały być pojmowane jako jedynie zysk czy wzrost wartości firmy dla akcjonariuszy<sup>10</sup>. Kształtowanie się poszczególnych nurtów doprowadziło do wykształcenia strategii stosowanych na szeroką skalę obecnie. Do najbardziej znanych nowych koncepcji należą: reengineeringu, zmiany struktur organizacyjnych na rzecz struktur sieciowych, funkcjonalnych i macierzowych, modyfikacja łańcucha wartości, outsourcing, wirtualizacja oraz strategia specjalizacji. Zestawienie obecnie stosowanych strategii z wykształconymi nurtami zarządzania strategicznego przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Nurty zarządzania strategicznego oraz przynależne im strategię przedsiębiorstw**

Nurt	Strategia
Elastyczność	Wirtualizacja, wprowadzanie struktur sieciowych i funkcjonalnych
Zasobowa	Specjalizacja, outsourcing, modyfikacja łańcucha wartości, globalizacja
Realnych opcji	Cięcie kosztów, racjonalizacja inwestycji
Prostych zasad	Reengineering

Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 26; H. Mintzberg, *Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, 1993.

<sup>7</sup> Z. Dworzecki, M. Romanowska, red. nauk., *Strategie...*, *op. cit.*, s. 24.

<sup>8</sup> *Ibidem*,

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> M. Romanowska, red. nauk., *Podstawy...*, *op. cit.*

Strategią, która łączy w sobie założenia wielu nurtów zarządzania strategicznego, jest Strategia Lizbońska, której jednym z głównych założeń jest podniesienie poziomu innowacyjności<sup>11</sup>. Szczególną uwagę w tej strategii zajmuje wykorzystanie nowych technologii w działalności przedsiębiorstw europejskich.

Przykładem działań mających przyczynić się do zwiększenia innowacyjności regionu jest Program działań proinwestycyjnych dla sektora ICT w Polsce. Według raportu z realizacji programu, rozwijanie silnego sektora ICT oraz wspieranie przedsiębiorstw opierających swoją działalność na nowoczesnych technologiach decyduje o zdolności do globalnej konkurencyjności każdej gospodarki narodowej<sup>12</sup>. O wskazaniu sektora ICT, jako strategicznego dla podniesienia innowacyjności przedsiębiorstw oraz gospodarki, decyduje jego charakterystyka.

#### 4. Charakterystyka sektora ICT

Według klasyfikacji NACE<sup>13</sup>, stosowanej w Unii Europejskiej, sektor ICT (*Information and Communication Technology*) stanowi przemysł związany z wytwarzaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Przemysł ten dzieli się na gałąź produkcyjną i usługową. Do pierwszej z nich zalicza się wszystkie branże, które wytwarzają produkty o pierwotnej funkcji, związanej z przetwarzaniem informacji, komunikacją, transmisją danych lub wyświetlaniem. Drugą gałęzią przemysłu ICT są branże usługowe, czyli takie, które obejmują świadczenie usług związanych z produkcją i/lub rozpowszechnianiem technologii informacyjnych i komunikacyjnych<sup>14</sup>.

Dostępnych jest wiele różnych definicji ICT, związane jest to z charakterystyką produktów i usług ICT, które są wytworem wielu branż. Końcowy produkt ICT budowany jest na drodze integracji innych produktów i usług w celu uzyskania oczekiwanej funkcjonalności. Funkcjonalność ta definiowana jest z punktu widzenia nabywcy, czyli przedsiębiorstwa, a dokładnie strategii realizowanej w tym przedsiębiorstwie. O wskazaniu sektora ICT, jako strategicznego dla podniesienia innowacyjności przedsiębiorstw oraz gospodarki według raportu PAIZ, decydują między innymi<sup>15</sup>:

<sup>11</sup> M. Strużycki, *Innowacyjność...*, *op. cit.*

<sup>12</sup> [http://www.case.com.pl/dyn/servFile.php?plik\\_id=82075&nlang=19](http://www.case.com.pl/dyn/servFile.php?plik_id=82075&nlang=19), Program działań proinwestycyjnych dla sektora ICT w Polsce – wnioski z raportu, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne – Statystyczna Klasyfikacja Działalności Gospodarczych w Unii Europejskiej, Revision 1 stycznia 1998 r.

<sup>14</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/ict\\_activity\\_index\\_2006\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/ict_activity_index_2006_en.pdf) European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, ICT industries and E-business – The ICT activity index 2006.

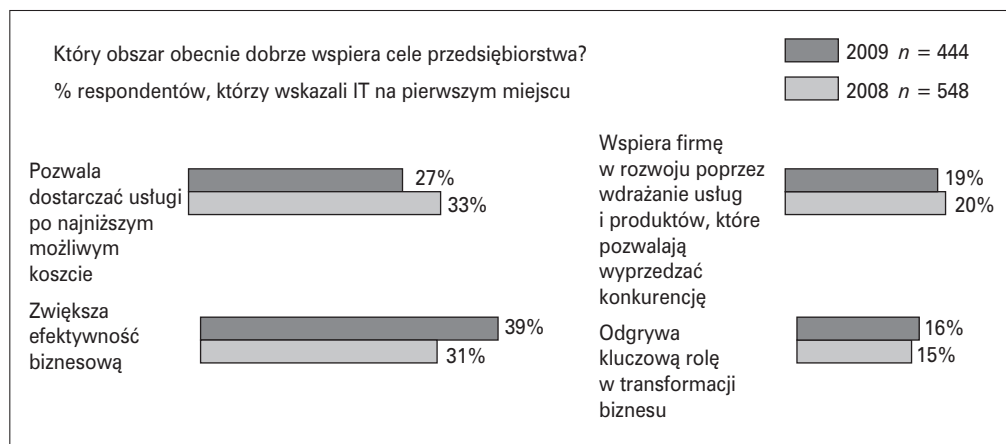
<sup>15</sup> [http://www.case.com.pl/dyn/servFile.php?plik\\_id=82075&nlang=19](http://www.case.com.pl/dyn/servFile.php?plik_id=82075&nlang=19), Program działań proinwestycyjnych dla sektora ICT w Polsce – wnioski z raportu, 2003, *op. cit.*, s. 3.

- znaczący wpływ sektora ICT na rozwój gospodarki,
- możliwości sektora ICT w zakresie wzrostu, generowania nowych miejsc pracy, stymulowania innowacyjności,
- powiązania sektora ICT z sektorami pokrewnymi, generujące korzyści z efektu synergii.

## 5. Innowacyjne rozwiązania ICT wspierające strategię firm

Innowacyjność rozwiązań ICT odzwierciedla się w konkretnych zastosowaniach w przedsiębiorstwie, które wspierają strategię przyjętą przez przedsiębiorstwo. *Infrastruktura IT przedsiębiorstwa może być pozycjonowana nie jako efektywna struktura do wykonywania poleceń, ale jako partner w tworzeniu i wykonywaniu strategii biznesowej przedsiębiorstwa*<sup>16</sup>. Pogląd ten odzwierciedlają wyniki badań, które zostały przeprowadzone w latach 2008 i 2009 przez McKinsey wśród kierownictwa firm różnorodnych pod względem wielkości, lokalizacji i branży.

**Rysunek 1. Rola IT w przedsiębiorstwie**



Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com); [www.mckinseyquarterly.com/Business\\_Technology/IT\\_in\\_the\\_new\\_normal\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_results\\_2473](http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/IT_in_the_new_normal_McKinsey_Global_Survey_results_2473), McKinsey Global Survey Result: IT in the new normal, December 2009, s. 2.

Przedstawione na rysunku 1 wyniki badań pokazują, że mimo kryzysu i konieczności cięcia kosztów, świadomość wagi implementacji rozwiązań IT w firmach nie spada. Rośnie natomiast przekonania o tym, że IT jest kluczowym obszarem, który może posłużyć do podniesienia efektywności firmy.

<sup>16</sup> [www.mckinseyquarterly.com/Business\\_Technology/Where\\_IT\\_infrastructure\\_and\\_business\\_strategy\\_meet\\_2355](http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/Where_IT_infrastructure_and_business_strategy_meet_2355), maj 2009 r., s. 3.

Efektywność biznesowa w przedsiębiorstwie może wzrosnąć, kiedy zaimplementowane rozwiązanie ICT charakteryzuje użyteczność i funkcjonalność zbudowaną w obrębie wyróżnionych przez przedsiębiorstwo procesów biznesowych wpisujących się w strategię. W tabeli 2 zostały zestawione przykłady rozwiązań ICT, które służą wsparciu strategii, wpisujących się w koncepcje zarządzania strategicznego, rozwinięte w okresie niepewności otoczenia. Strategie te przywołane są, ponieważ obecnie również na rynku mamy do czynienia z recesją. Wymienione strategie natomiast zawierają zasady postępowania w turbulentnym otoczeniu (por. tabela 2).

**Tabela 2. Rozwiązania ICT wspierające strategię i koncepcje zarządzania strategicznego**

Koncepcja	Strategia	Rozwiązanie ICT	Funkcjonalność rozwiązania ICT oraz korzyści płynące z jego implementacji
Elastyczność	Wirtualizacja	Kolokacja, zdalny dostęp do zasobów	Centralizacja zarządzania systemów informatycznych pozwala na dowolne kształtowanie dostępu użytkowników do zasobów firmy. Wykonywana jest tylko jedna inwestycja, nowe lokalizacje firmy nie wymagają dużych inwestycji. Daje to elastyczność kształtowania struktury firmy
	Struktura sieciowa i funkcjonalna	Data Center. Sieć korporacyjna	
Zasobowa	Specjalizacja	CRM <sup>a</sup> , CEM <sup>b</sup>	Systemy zapewniają interakcje z klientem. Zwiększa to wiedzę o kliencie. Może powodować wzrost sprzedaży
	Outsourcing	Outsourcing Telco	Rezygnacja z utrzymywania i zarządzania częścią systemów informatycznych na rzecz operatora może powodować oszczędności i dawać możliwość wykorzystania uwolnionych w ten sposób zasobów w biznesie podstawowym
	Modyfikacja łańcucha wartości	SCM <sup>c</sup> , ERP <sup>d</sup>	Wspomaganie zarządzaniem łańcuchem dostaw, zamówień oraz planowania zasobów firmy może eliminować błędy i skracać czas obsługi klienta
	Globalizacja	Sieci międzynarodowe	Tworzenie międzynarodowych ośrodków kolokacji i zarządzania pozwala rozbudowywać sieć, z zachowaniem standardu korporacyjnego za granicą, przy zachowaniu małych inwestycji

cd. tabeli 2

Koncepcja	Strategia	Rozwiązanie ICT	Funkcjonalność rozwiązania ICT oraz korzyści płynące z jego implementacji
Realnych opcji	Cięcie kosztów	Zakup sprzętu ICT. Dzierżawa usług serwisowych	Zmiana modelu kosztów z modelu kosztów operacyjnych na rzecz inwestycji w sprzęt. Traktowanie sprzętu ICT jak własności, natomiast dzierżawienie wszystkich pochodnych usług
	Sekwencyjność inwestycji	Plany migracji i integracji	Opracowanie długoterminowego planu wdrożenia ICT pozwala na tworzenie sekwencyjnych wydatków i kontrolę nad inwestycjami
Prostych zasad	Reengineering	Rozwiązania M2M <sup>e</sup>	Automatyzacja procesów. Rezygnacja z konieczności obsługi manualnej prostych czynności związanych z obsługą klienta lub utrzymaniem ciągłości pracy przedsiębiorstw

<sup>a</sup> CRM = Customer Relationship Management, czyli system zarządzania relacjami z klientem;

<sup>b</sup> CEM = Customer Experience Management, czyli system zarządzania doświadczeniami klienta;

<sup>c</sup> SCM = Supply Chain Management, czyli systemy zarządzania łańcuchem dostaw;

<sup>d</sup> ERP = Enterprise Resource Planning. Systemy Planowania Zasobów Przedsiębiorstwa;

<sup>e</sup> M2M = Machine to Machine, czyli systemy oparte na współpracy maszyn bez ingerencji człowieka.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 przedstawiono, w jaki sposób praktycznie stosowane na rynku rozwiązania ICT wpisują się w strategię obierane przez przedsiębiorstwa, które z kolei są konsekwencjami wyboru odpowiedniej koncepcji zarządzania strategicznego.

Autorzy artykułu *Where Business Strategy and IT infrastructure meet* dokonali również klasyfikacji działań związanych z ICT, które skutecznie wspierają strategię firmy<sup>17</sup>. Wymieniają oni:

- zbieranie danych w czasie rzeczywistym, z wykorzystaniem GPS i RFID
- Analizy wielkiej skali, w oparciu o tworzenie komputerowych modeli testów,
- wykorzystanie elektronicznych kanałów dystrybucji,
- tworzenie systemów do interakcji z klientem,
- wyposażenie pracowników w nowoczesne urządzenia końcowe,
- tworzenie wirtualnego środowiska do rozwoju aplikacji.

<sup>17</sup> [www.mckinseyquarterly.com/Business\\_Technology/Where\\_IT\\_infrastructure\\_and\\_business\\_strategy\\_meet\\_2355](http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/Where_IT_infrastructure_and_business_strategy_meet_2355)- J. Hughes, J. Kaplan, *Where IT infrastructure and business strategy meet*, maj 2009 r.



W zależności od branży rozwiązania ICT mogą być łączone, modyfikowane lub wykorzystywane tylko w pewnym stopniu. Na rynku dostępnych jest wiele możliwości. Warunkiem skutecznego wdrożenia rozwiązania i osiągnięcia wymierzonych korzyści biznesowych jest umiejętne przełożenie założeń strategicznych na specyfikację funkcjonalną.

## 6. Podsumowanie

Podsumowując, rozwiązania ICT odgrywają znaczną rolę w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie innowacji.

W niniejszym opracowaniu zdefiniowano, czym jest innowacja, następnie wskazano jej rolę w koncepcjach zarządzania strategicznego. Na podstawie omówienia ewolucji poszczególnych nurtów zarządzania pokazano idee zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach trudnego otoczenia oraz wskazano na wagę wdrażania innowacji w tego typu środowisku. Następnie został scharakteryzowany sektor ICT, który ze względu na swoją specyfikę definiowany jest jako źródło współczesnych innowacji w przedsiębiorstwie. Na tej podstawie został przedstawiony wpływ sektora ICT na tworzenie innowacyjności przedsiębiorstw. Kolejno zaprezentowano przykłady rozwiązań ICT, które wspierają tworzenie strategii przedsiębiorstw, oraz omówiono obszary, w których wdrożenia ICT są użyteczne.

Ograniczeniem w tworzeniu strategii przedsiębiorstw z wykorzystaniem ICT jest konieczność podejmowania dużych inwestycji początkowych w nowe urządzenia. Stanowi to znaczą przeszkodę dla małych przedsiębiorstw. Innym, również istotnym ograniczeniem jest konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy z zakresu znajomości zagadnień biznesowych i technicznych. Zaimplementowanie rozwiązania ICT w oderwaniu od zdefiniowanej wcześniej strategii przedsiębiorstwa i wyspecyfikowanej oczekiwanej funkcjonalności może nie przynieść spodziewanych korzyści.

Obecnie powszechnie podkreśla się rolę rozwiązań ICT, niewiele jest jednak dostępnych opracowań, w których są pokazane rzeczywiste przykłady wdrożeń oraz przedstawione korzyści z nich wynikające. Sama definicja sektora ICT jest interpretowana przez różne organizacje i ośrodki badawcze w inny sposób. Mało jest raportów, które przedstawiają rozwój branży na tle gospodarki. Do tej pory nie przeprowadzono przekrojowej analizy zastosowania innowacji opartych na ICT w różnych typach organizacji, z uwzględnieniem specyficznych czynników branży, w których działają przedsiębiorstwa. Skłania to do podjęcia dalszych rozważań nad możliwością uzyskiwania korzyści wynikających z implementacji rozwiązań ICT. Zasadnym kierunkiem działań może być podjęcie przez ośrodki akademickie

i biznesowe wspólnych badań nad zastosowaniem rozwiązań ICT jako innowacji wspierających strategię przedsiębiorstw.

## 7. Bibliografia

1. Dworzecki Z., Romanowska M., red. nauk., Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
2. Kasprzak T., red. nauk., W kierunku rozszerzonego przedsiębiorstwa. Analiza sektorowa rozwoju ICT w Polsce, Difin, Warszawa 2006.
3. Lombard D., Globalna wioska cyfrowa. Drugie życie sieci, MT Biznes, Warszawa 2008.
4. Porter M., Strategy in the Internet, „Harvard Business Review”, Nr 3, 2001.
5. Romanowska M., red. nauk., Podstawy organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2002.
6. Strużycki M., red. nauk., Innowacyjność w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
7. Trocki M., red. nauk., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001.
8. Raport PMR Publications – IT market in Poland 2008.
9. Raport PMR Publications – Rynek telekomunikacyjny w Polsce 2008.

### Materiały internetowe:

1. [www.case.com.pl/dyn/servFile.php?plik\\_id=82075&nlang=19](http://www.case.com.pl/dyn/servFile.php?plik_id=82075&nlang=19), J. Cygler, A. Grycuk, K. Krause, A. Łukasiewicz, P. Madziar, M. Mierzejewski, R. Seges, Program działań proinwestycyjnych dla sektora ICT w Polsce – wnioski z raportu, 2003.
2. [www.mckinseyquarterly.com/Business\\_Technology/Where\\_IT\\_infrastructure\\_and\\_business\\_strategy\\_meet\\_2355](http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/Where_IT_infrastructure_and_business_strategy_meet_2355), J. Hughes, J. Kaplan, Where IT infrastructure and business strategy meet, maj 2009 r.
3. [www.mckinseyquarterly.com/Business\\_Technology/IT\\_in\\_the\\_new\\_normal\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_results\\_2473](http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/IT_in_the_new_normal_McKinsey_Global_Survey_results_2473), McKinsey Global Survey Result: IT in the new normal, December 2009.
4. [www.mckinseyquarterly.com/Telecommunications/Eight\\_business\\_technology\\_trends\\_to\\_watch\\_2080](http://www.mckinseyquarterly.com/Telecommunications/Eight_business_technology_trends_to_watch_2080), Eight Business Technology trends to watch, December 2007.
5. [www.mckinseyquarterly.com/ghost.aspx?ID=/A\\_rising\\_demand\\_for\\_integrated\\_IT\\_and\\_telecom\\_services\\_1783](http://www.mckinseyquarterly.com/ghost.aspx?ID=/A_rising_demand_for_integrated_IT_and_telecom_services_1783), A. Franz, C. Funke, K. Suder, A Rising demand for integrated IT and telecom services, maj 2006 r.
6. [www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl)
7. [www.case.com.pl/dyn/plik--90846.pdf](http://www.case.com.pl/dyn/plik--90846.pdf) Innowacyjność polskiej gospodarki, Zeszyty Innowacyjne, pod red. M. Górzyńskiego i R. Woodwara, styczeń 2003 r.

8. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/ict\\_activity\\_index\\_2006\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/ict_activity_index_2006_en.pdf), European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, ICT industries and E-business – „The ICT activity index 2006.
9. [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/index.cfm?TargetUrl=DSP\\_PUB\\_WELC](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/index.cfm?TargetUrl=DSP_PUB_WELC) NACE Revision 1 stycznia 1998 r.

## Struktury sieciowe – możliwości pomiaru, analizy i zarządzania kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa

### 1. Wprowadzenie

Autorzy, mając świadomość rosnącego znaczenia powiązań zewnętrznych przedsiębiorstwa tworzących jego indywidualny **kapitał relacyjny** oraz potrzeby zarządzania nimi, postanowili skoncentrować się na przybliżeniu nowoczesnej metody badawczej, jaką jest **analiza sieci społecznych** (*Social Network Analysis* – SNA), pozwalającej na mapowanie, pomiar i analizę skomplikowanych, rynkowych struktur sieciowych.

Mimo że w literaturze przedmiotu dużo miejsca poświęca się takim zjawiskom, jak tworzenie aliansów strategicznych, klastrów, parków technologicznych, sieci kooperacyjnych, czy kooperacyjnych, to należy zauważyć istotny deficyt opracowań empirycznych pokazujących możliwości pomiaru, analizy oraz wykorzystania dynamicznie zmieniających się powiązań między podmiotami rynkowymi do budowania strategii, przewagi konkurencyjnej firmy, tworzenia jej wartości czy prowadzenia działań z zakresu M&A. Niniejszy artykuł ma stanowić odpowiedź na coraz większą potrzebę poszukiwania narzędzi badawczych, które umożliwią swobodne „poruszanie się” i zrozumienie skomplikowanej, sieciowej struktury współczesnego otoczenia konkurencyjnego.

Autorzy postawili sobie dwa zasadnicze cele. Po pierwsze, zamierzają przybliżyć sieciowy charakter rzeczywistości gospodarczej, wskazując na szeroką gamę powiązań międzyorganizacyjnych, jak również relacji personalnych łączących różne podmioty. Po drugie, pokazać możliwości analizy sieci społecznych, jako narzędzia pozwalającego na pomiar wspomnianych struktur sieciowych oraz prowadzenie badań nad relacjami zewnętrznymi organizacji w celu praktycznego ich wykorzystania do zarządzania przedsiębiorstwem.

Jednocześnie wyrażamy nadzieję, że realizacja drugiego celu stanie się przyczynkiem do rozpoczęcia dyskusji nad problemami zawartymi w poniższych pytaniach:

- dlaczego, pomimo wysokiej świadomości, zarówno w środowisku akademickim, jak również wśród praktyków gospodarczych, roli, jaką odgrywają organizacje sieciowe i ich powiązania z otoczeniem gospodarczym, pro-

wadzi się stosunkowo niewiele prac badawczych poświęconych kapitałowi relacyjnemu na poziomie strategicznym?

- dlaczego, pomimo istniejących, uniwersalnych narzędzi badawczych do pomiaru i analizy złożonych struktur sieciowych, brak praktycznego ich wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jego wartością?

## 2. Paradygmat sieci w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Złożoność i dynamika współczesnych procesów społeczno-politycznych i gospodarczych jest tłumaczona za pomocą różnego rodzaju metafor i teorii. Jedną z takich konstrukcji teoretycznych stanowią pojęcia sieci i sieciowości tworzące paradygmat ponowoczesnej rzeczywistości. Wskazują one na rosnące znaczenie przenikających się relacji łączących jednostki oraz inne podmioty społeczne, które nadają dynamikę wspomnianym procesom społeczno-politycznym i gospodarczym<sup>1</sup>.

O uniwersalnym charakterze tych pojęć świadczy również fakt, że równolegle w wielu dyscyplinach zaczęto zajmować się sieciowymi strukturami relacji, podkreślając ich znaczenie. W tym kontekście warto wspomnieć m.in. o politologii, na gruncie której zostały sformułowane takie terminy, jak *policy network*<sup>2</sup> czy *network governance*<sup>3</sup>, psychologii społecznej, która poszukuje mechanizmów tworzenia się relacji międzyludzkich<sup>4</sup>, czy socjologii, która rozwinęła pojęcia sieci społecznej (*social networks*)<sup>5</sup> oraz kapitału społecznego (*social capital*)<sup>6</sup>. Z punktu widzenia podjętego tu tematu szczególnie istotne wydają się dokonania ostatniej z wymienionych dyscyplin.

<sup>1</sup> D. J. Watts, *Six degrees. The science of connected age*, W. W. Norton & Company, New York 2003; A. L. Barabási, *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else*, Plume, New York 2003; M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> T. A. Börzel, *Organizing Babylon – on the different Conceptions of policy networks*, „Public Administration”, 1998, Vol. 76, s. 254.

<sup>3</sup> J. Candace, W. Hesterly, S. Borgatti, P. A. Stephan, *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review”, 1997, Vol. 22, Nr 4, s. 911–945; B. Kohler-Koch, *Network Governance within and beyond an enlarged European Union*, w: Verdun Ami, Croci Osvaldo, *Institutional and Policy-Making Challenges to the European Union in the Wake of Eastern Enlargement*, Manchester 2005, s. 35–53.

<sup>4</sup> H. Ibarra, *Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm*, „Administrative Science Quarterly”, 1992, Nr 37, s. 422–447.

<sup>5</sup> B. Wellman, S. D. Berkowitz, *Social Structures: A Network Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 1988.

<sup>6</sup> J. S. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, „American Journal of Sociology”, 1988, Nr 94; R. Burt, K. Cook, N. Lin, *Social Capital: Theory and Research*, Aldine Transaction, New York 2001; N. Lin, *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge 2002; R. Burt, *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, Oxford 2007.

Sieci społeczne mogą być zdefiniowane, jako różnego rodzaju relacje łączące podmioty społeczne pełniące funkcję tzw. węzłów w sieci. Ta szeroka definicja sieci społecznych sprawia, że rolę węzłów mogą odgrywać różne podmioty, jak: osoby, grupy osób, przedsiębiorstwa, instytucje czy państwa. Relacjami łączącymi wspomniane węzły mogą być rozmaite więzi, jak znajomość, współpraca, komunikacja, powiązania kapitałowe czy wspólne przedsięwzięcia biznesowe.

Z kolei pojęcie kapitału społecznego, które doczekało się wielu definicji i interpretacji, rozumiane jest jako zbiór potencjalnych korzyści, jakie płyną dla poszczególnych węzłów z funkcjonowania w danej sieci społecznej. Tym samym „sieciowe postrzeganie” rzeczywistości oznacza nie tylko dostrzeganie złożonych struktur relacji, ale przede wszystkim przeświadczenie, że struktury te niosą ze sobą istotną wartość. Ze względu na różny kontekst, w jakim wykorzystuje się pojęcie kapitału społecznego, tu stosowany jest zamiennie termin **kapitału relacyjnego**, który bezpośrednio odwołuje się do potencjalnej wartości powiązań.

W nauce o organizacji i zarządzaniu o sieciach społecznych mówi się najczęściej w dwóch kontekstach:

- **sieciowej strukturze wewnętrznej przedsiębiorstwa**, gdzie organizację rozumie się jako dynamiczną i wielowymiarową sieć relacji łączących pracowników<sup>7</sup>,
- **sieciowej strukturze zewnętrznej przedsiębiorstwa**, gdzie organizacja stanowi element sieci powiązań z różnego rodzaju podmiotami rynkowymi i kontekstowymi<sup>8</sup> tworzącymi otoczenie konkurencyjne.

W pierwszym przypadku zwraca się uwagę na różnorodność relacji społecznych łączących pracowników, które tworzą niewidoczną, nieformalną strukturę organizacji (*informal organizational chart*)<sup>9</sup>. Literatura przedmiotu wskazuje na znaczenie tych struktur dla pełnego zrozumienia takich zjawisk, jak: przepływ informacji i wiedzy w organizacji, czy dyfuzja innowacji.

<sup>7</sup> E. Lazega, *The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*, Oxford University Press, New York 2001; R. Cross, A. Parker, *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston 2004; P. Anklam, *Net Work. A Practical Guide to Creating and Sustaining Networks at Work and in the World*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007; R. Cross, R. J. Thomas, *Driving results through social networks. How top organizations leverage networks for performance and growth*, Jossey-Bass, San Francisco 2009; P. Stęпка, K. Subda, *Wykorzystanie analizy sieci społecznej (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-Mentor”, Nr 1/2009; P. Stęпка, K. Subda, *Analiza sieci społecznej jako nowoczesne narzędzie pomiaru komunikacji wewnętrznej*, „Organizacja i Kierowanie”, 2009, Nr 4.

<sup>8</sup> B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 218–221.

<sup>9</sup> J. L. Molina, *The informal organizational chart in organizations: An approach from social network analysis*, „Connections”, 2001, Nr 24(1), s. 81–82.

Mając na uwadze przyjęty we wprowadzeniu cel niniejszego referatu, dalsza jego część koncentrować się będzie na przybliżeniu problematyki związanej z drugim aspektem sieciowości. Dotychczasowy dorobek naukowy trafnie wskazuje na obserwowaną tendencję przedsiębiorstw do tworzenia i zarządzania relacjami z różnego rodzaju podmiotami tworzącymi otoczenie konkurencyjne, zaczynając od NGOs, ośrodków badawczo-naukowych, a kończąc na organizacjach branżowych i bezpośrednich konkurentach.

Ta potrzeba, czy wręcz konieczność, przekraczania własnych granic i otwarcia się na współpracę, w celu maksymalizacji kapitału relacyjnego, znalazła swój wyraz także w koncepcji **organizacji sieciowej**<sup>10</sup>. Pojęcie organizacji sieciowej może być rozumiane jako układ związków między firmami, charakteryzujący się głównie powiązaniem poziomymi, dającymi możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci<sup>11</sup>.

### 3. Kapitał relacyjny jako istotny składnik wartości przedsiębiorstwa

W obliczu zmieniających się warunków konkurowania, które w wielu branżach przybierają wymiar hiperkonkurencji, coraz większy nacisk kładzie się na uelastycznienie struktur organizacyjnych, dających łatwość dostosowywania się do zmiennego otoczenia oraz zapewniających dostęp do niezbędnych zasobów. W wielu współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstwach zwiększa się zarówno ilość, jak i jakość wykorzystywanych zasobów, dzięki którym można tworzyć innowacyjne rozwiązania oraz wypracowywać przewagę konkurencyjną. Jednocześnie skraca się czas „deprecjacji” wartości rynkowej danego zasobu lub kompetencji, w którym jest on trudno dostępny dla innych uczestników rynku, a zatem jest w stanie przynosić jego właścicielowi wymierne korzyści.

Konieczność jednoczesnego dostępu do wielu zasobów i kompetencji, których cykl życia staje się coraz krótszy, powoduje gwałtowny wzrost kosztów ich wytworzenia lub pozyskania oraz utrzymania w „okresie eksploatacji”. Dodatkowo organizacje mają ograniczony czas na zapewnienie sobie dostępu do zasobów i kompetencji, które często znajdują się poza nimi.

Ograniczenia te powodują, że możliwość stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej, jedynie na podstawie wewnętrznych zasobów i umiejętności, może

<sup>10</sup> J. Cygler, Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowski i M. Trocki, Difin, Warszawa 2002; B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, Organizacje sieciowe, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2006, Nr 715, s. 113–130.

<sup>11</sup> W. E. Baker, *The Network Organization in Theory and Practice*, w: *Networks and Organizations*, red. N. Nohira, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399.



być nieopłacalne i/lub zbyt ryzykowne, albo wręcz niemożliwe do osiągnięcia dla pojedynczego przedsiębiorstwa. Z tego powodu często zdecydowanie bardziej efektywnym rozwiązaniem jest budowa więzi na zewnątrz firmy z **podmiotami rynkowymi**, np. konkurencją czy podmiotami pozabranżowymi, dającymi dostęp do unikatowej wiedzy i zasobów, oraz **podmiotami kontekstowymi**, np. z organizacjami technologicznymi, administracją, organizacjami branżowymi czy społecznymi.

Tak rozumiane relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa wpisują się również w teorię kapitału intelektualnego (KI), któremu wiele miejsca poświęcono w literaturze na temat zarządzania przedsiębiorstwem<sup>12</sup>. Wydaje się jednak, że kapitał intelektualny zbyt często utożsamia się jedynie z zasobami wewnętrznymi firmy, pomijając bądź marginalizując wartość relacji ze światem zewnętrznym. Warto bowiem podkreślić, że istotne elementy wartości przedsiębiorstwa, jak: wiedza, doświadczenie czy umiejętności posiadane przez pracowników firmy lub zgromadzone dane w organizacji, nie mogłyby być w pełni wykorzystywane gdyby nie relacje przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi oraz osobami spoza organizacji. Dopiero te dwa elementy: zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz kapitał relacyjny, utożsamiany z relacjami zewnętrznymi organizacji i jej pracowników, dają pełny obraz KI i stanowią o jego wartości.

Kapitał relacyjny ze względu na odmienny charakter relacji personalnych i podmiotowych można podzielić na dwa podtypy:

- 1) **kapitał relacyjny podmiotowy** (powiązania przedsiębiorstwa z innymi podmiotami zewnętrznymi, np. współpraca, członkostwo w stowarzyszeniach, powiązania handlowe, kooperacyjne, kooperacyjne<sup>13</sup>, kapitałowe);
- 2) **kapitał relacyjny osobowy** (powiązania kluczowych pracowników, kontakty osobiste menedżerów, wynikające z działalności biznesowej, społecznej i politycznej z osobami mającymi największy wpływ w danym obszarze działalności przedsiębiorstwa.

<sup>12</sup> T. A. Steward, *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York 1997; G. Urbanek, *Kapitał intelektualny*, w: *Metody wyceny spółki – perspektywa klienta i inwestora*, praca zbior. pod red. M. Panfila i A. Szblewskiego, Poltext, Warszawa 2008; Danish Agency for Trade and Industry, *Intellectual Capital Accounts – Reporting and Managing Intellectual Capital*, 1998; M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001; *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005; G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

<sup>13</sup> Szerzej na temat form współdziałania przedsiębiorstw w: J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002; J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Tabela 1. Składniki wartości przedsiębiorstwa

Elementy składowe wartości przedsiębiorstwa	
Elementy ewidencjonowane (składniki majątkowe)	Elementy nie ewidencjonowane (kapitał intelektualny)
Aktywa materialne	Kapitał ludzki (wiedza i doświadczenie)
Aktywa niematerialne (licencje, patenty, etc.)	Kapitał strukturalny (informacje i sposoby działania)
	Kapitał relacyjny podmiotowy
	Kapitał relacyjny osobowy

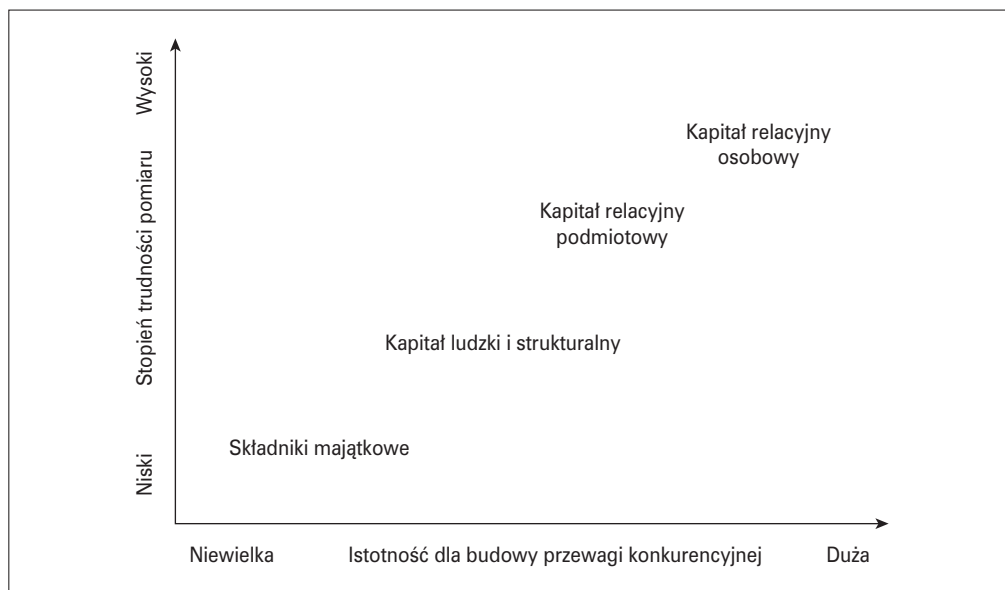
Źródło: opracowanie własne.

Mówiąc o kapitale relacyjnym przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę na specyficzny sposób postrzegania jego wartości, która zależy od możliwości wpływania przez organizację na jej otoczenie lub uzyskiwania korzyści poprzez sposobność korzystania z wypracowanych relacji z innymi węzłami sieci. Zarówno kapitał relacyjny osobowy, jak i podmiotowy może również stanowić główny element budowania **przewagi konkurencyjnej** przedsiębiorstwa. Mając na uwadze fakt, że zasoby budujące przewagę konkurencyjną powinny być trudne do skopiowania, a jednocześnie istotne z punktu widzenia oddziaływania na wartość i pozycję rynkową firmy<sup>14</sup>, kapitał relacyjny może spełniać taką funkcję.

Obok trudności w skopiowaniu czegoś tak unikatowego, jak powiązania przedsiębiorstwa z innymi podmiotami oraz osobami z otoczenia zewnętrznego, istotny jest również fakt, że obecnie przedsiębiorstwa są w dużej mierze pozbawione narzędzi, jak i metodyki badania oraz pomiaru kapitału relacyjnego konkurentów. O ile zdobycie informacji o pojedynczych związkach organizacji z otoczeniem nie nastęrcza większych trudności, o tyle możliwość zebrania większości istotnych relacji danej organizacji bądź całej ich grupy z otoczeniem zewnętrznym, w celu ich wielowymiarowej analizy, jest bardzo utrudnione. Przy dużej ilości relacji międzyorganizacyjnych brak zastosowania odpowiednich narzędzi badawczych wręcz wyklucza możliwość poprawnego badania wzajemnych bezpośrednich i pośrednich powiązań między wszystkimi węzłami sieci i ich dalszym otoczeniem. Niemożliwa jest zatem prawidłowa identyfikacja pozycji sieciowej poszczególnych podmiotów, określenia możliwości ich skutecznego oddziaływania na otoczenie konkurencyjne oraz zdefiniowania zasobów zewnętrznych, do których mają dostęp.

<sup>14</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009.

**Rysunek 1. Znaczenie poszczególnych składników wartości przedsiębiorstwa do budowy jego przewagi konkurencyjnej i możliwości pomiaru i analizy**



Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Analiza sieci społecznych jako narzędzie pomiaru kapitału relacyjnego

Świadomość funkcjonowania wielu przenikających i dynamicznie zmieniających się sieci społecznych, tworzonych przez podmioty rynkowe i kontekstowe, skłania do poszukiwania optymalnych narzędzi badawczych pozwalających na łatwiejsze „poruszanie się” w tej skomplikowanej rzeczywistości rynkowej. Takim narzędziem jest analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA), która z powodzeniem jest wykorzystywana do szczegółowego badania struktur sieciowych.

To narzędzie interdyscyplinarne współtworzone było przez wiele dyscyplin naukowych, jak: teoria grafów<sup>15</sup>, algebra macierzowej<sup>16</sup>, socjologia, psychologia społeczna, antropologia i statystyka<sup>17</sup>. Mimo że jej korzeni można się doszukiwać w latach 30. ubiegłego stulecia, to prawdziwą popularność zyskała ona stosunkowo

<sup>15</sup> J. Scott, *Social Network Analysis. A Handbook*, SAGE Publications, Londyn 2000, s. 8–16

<sup>16</sup> R. A. Hanneman, M. Riddle, *Introduction to social network methods*, University of California, Riverside, 2005, <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>

<sup>17</sup> S. Wasserman, K. Faust, Katherine, *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge 2007, s. 10–15.

niedawno dzięki rozwojowi oprogramowania ułatwiającego korzystanie z miar sieciowych oraz pozwalającego na wizualizację sieci<sup>18</sup>.

Główną zaletą SNA jest możliwość odtwarzania, mapowania i analizy złożonych, wielopoziomowych relacji społecznych, biorąc pod uwagę zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie kontakty między podmiotami sieci. Pozwala ona przede wszystkim za pomocą grafów oraz tablic macierzowych odtworzyć nawet najbardziej liczne i skomplikowane sieci społeczne. Oprócz mapowania struktur sieciowych narzędzie to pozwala na wielowymiarową analizę sieci, przy wykorzystaniu specyficznych miar i wskaźników sieciowych, określających właściwości całej sieci, podsieci, poszczególnych węzłów oraz pojedynczych relacji.

Biorąc pod uwagę powszechną świadomość znaczenia różnego rodzaju relacji tworzących kapitał relacyjny przedsiębiorstw, omawiana metoda badawcza wydaje się być cennym narzędziem wsparcia zarządzania strategicznego. Mimo rosnącej popularności analizy sieci społecznych w innych dyscyplinach<sup>19</sup>, wydaje się, że jej możliwości nie zostały w wystarczającym stopniu zbadane w kontekście wyzwań, jakie wiążą się z analizą i świadomym zarządzaniem kapitałem relacyjnym. Nie oznacza to jednak, że metoda SNA nie była stosowana w tym obszarze. Przeciwnie, można stwierdzić, że rosnąca popularność metody przełożyła się również na zwiększoną liczbę prowadzonych badań, przy wykorzystaniu tego narzędzia w krajach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych<sup>20</sup>. Mimo że większość publikacji wykorzystujących metodę SNA koncentruje się na sieciach społecznych wewnątrz organizacji<sup>21</sup>, to warto również wspomnieć o badaniach poświęconych różnym aspektom kapitału relacyjnego przedsiębiorstw.

W zakresie podmiotowego kapitału relacyjnego należy pamiętać między innymi o badaniach poświęconych dynamice sieci aliansów strategicznych w globalnym sektorze informacyjnym<sup>22</sup> oraz badaniach na temat międzynarodowej współpracy firm w zakresie badań i rozwoju<sup>23</sup>. W obszarze kapitału relacyjnego – personalnego wskazać należy stosunkowo liczne projekty analizujące powiązania osobowe

<sup>18</sup> Zob.: V. Batagelj, A. Mrvar, Pajek- Program for Large Network Analysis, 1999; S. P. Borgatti, NetDraw 2.19.: Graph Visualization Software, Harvard: Analytic Technologies, 2002; U. Brandes, D. Wagner, Visone, Universität Konstanz, 2003.

<sup>19</sup> S. P. Borgatti, P. C. Foster, The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, „Journal of Management”, No. 29(6), 2003, s. 992.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 991–1013; S. Goyal, Connections. An Introduction to the Economics of Networks Princeton University Press, Princeton 2007.

<sup>21</sup> E. Lazega, The Collegial..., *op. cit.*; R. Cross, A. Parker, The Hidden..., *op. cit.*; P. Anklaam, Net Work..., *op. cit.*; R. Cross, R. J., Thomas, Driving..., *op. cit.*

<sup>22</sup> D. Knoke, S. Yang, F. J. Granados, Dynamics of strategic alliance networks in the global information sector, 1989–2000. Conference: 18th EGOS Colloquium: „The Dynamics of Networks”, 2002.

<sup>23</sup> M. Bojanowski, R. Corten, B. Westbrook, The structure and Dynamics of the global network of inter-firm R&D partnerships 1989–2002, „MPRA Paper”, No. 16155, May 2009.

między przedsiębiorstwami, tworzone przez kadre zarządzającą, zasiadającą jednocześnie w gremiach zarządczych kilku podmiotów (ang. *board interlocks*)<sup>24</sup>.

## 5. Podsumowanie

Znaczenie organizacji sieciowych w globalnej gospodarce jest duże, a rola, jaką będą odgrywały tego typu podmioty, będzie coraz większa. Wynika to z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze przedsiębiorstwa umiejętnie zarządzające dużą ilością relacji zewnętrznych mają zdecydowanie większą szansę na dostęp do różnych zasobów i kompetencji jednocześnie, co jest determinantem innowacyjności i elementem dającym możliwość przewagi konkurencyjnej na rynku. Po drugie w tego typu przedsiębiorstwach są zdecydowanie bardziej elastyczne struktury organizacyjne, przez co mogą łatwiej dostosowywać się do zmian turbulentnego otoczenia rynkowego. Tworzenie organizacji sieciowych jest zatem nie tylko szansą, ale często również jedynym sposobem na stawienie czoła nowym obliczom konkurencji we współczesnej gospodarce, przyjmującej nierzadko wymiar hiperkonkurencji.

Obecnie ilość tworzonych powiązań międzyorganizacyjnych, ich złożoność i dynamika powodują, że sieci relacyjne mają coraz bardziej złożony charakter i skomplikowaną strukturę. Dlatego prawidłowa analiza otoczenia konkurencyjnego, dla potrzeb budowy strategii przedsiębiorstwa, jest często niemożliwa bez wsparcia odpowiednimi metodami i narzędziami badawczymi.

Taką metodą badawczą może być przedstawiona tu analiza sieci społecznych (SNA), która w połączeniu z istniejącym oprogramowaniem daje szansę na odtwarzanie, mapowanie i badanie złożonych relacji, biorąc pod uwagę zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio więzi między podmiotami sieci. Metoda może być więc wykorzystywana przy analizie strategicznej, w celu pomiaru kapitału relacyjnego, jako elementu składowego wartości przedsiębiorstwa.

Jak wspomniano, badania powiązań międzyorganizacyjnych według metody SNA są prowadzone w wielu państwach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Również w Polsce zrealizowano kilka projektów przy wykorzystaniu tego narzędzia. Warto jednak zaznaczyć, że wśród badaczy istotną część stanowią naukowcy związani z innymi dyscyplinami niż ekonomia. Stosunkowo niewielka jest liczba praktyków wykorzystujących to narzędzie jako instrument wsparcia zarządzania strategicznego<sup>25</sup>. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że istnieje istotny

<sup>24</sup> M. S. Mizruchi, What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates, „Annual Review of Sociology”, August 1996, Vol. 22, s. 271–298.

<sup>25</sup> Optimice: <http://www.optimice.com.au/>; FAS Research: <http://www.fas-research.com/>; Performance Visualization Studios: <http://www.performancevs.com/index.html>; ValueNetworks.com: <http://valuenetworks.com/>

rozdźwięk pomiędzy teorią wskazującą na rosnące znaczenie i rozwój struktur sieciowych a warstwą narzędziową, dającą możliwość kompleksowego analizowania tych struktur celem świadomego zarządzania nimi.

## 6. Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte:

1. Anklam P., *Net Work. A Practical Guide to Creating and Sustainin Netorks at Work and in the World*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007.
2. Baker W. E., *The Network Organization in Theory and Practice*, w: *Networks and Organizations*, red. N. Nohira, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.
3. Barabási A. L., *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else*, Plume, New York 2003.
4. Burt R., Cook K., Lin N., *Social Capital: Theory and Research*, Aldine Transaction, New York 2001.
5. Burt R., *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, Oxford 2007.
6. Castells M., *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Cross R., Parker A., *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
8. Cross R., Thomas R. J., *Driving results through social networks. How top organizations leverage networks for performance and growth*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
9. Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowski, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
10. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
11. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
12. Danish Agency for Trade and Industry, *Intellectual Capital Accounts – Reporting and Managing Intellectual Capital*, 1998.
13. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
14. Goyal S., *Connections. An Introduction to the Economics of Networks*, Princeton, Princeton University Press, 2007.
15. Kohler-Koch B., *Network Governance within and beyond an enlarged European Union*, w: A. Verdun, O. Croci, *Institutional and Policy-Making Challenges to the European Union in the Wake of Eastern Enlargement*, Manchester 2005.

16. Lazega E., *The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*, NY: Oxford University Press, 2001.
17. Lin N., *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
18. Łukaszewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
19. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Warszawa 2001.
20. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
21. Scott J., *Social Network Analysis. A Handbook*, SAGE Publications, London 2000.
22. Steward T. A., *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York 1997.
23. Urbanek G., *Kapitał intelektualny*, w: *Metody wyceny spółki – perspektywa klienta i inwestora*, praca zbior. pod red. M. Panfila, A. Szblewskiego, Poltext, Warszawa 2008.
24. Wachowiak P., red., *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2005.
25. Wasserman S., Faust K., *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.
26. Watts D. J., *Six degrees. The science of connected age*, W. W. Norton & Company, New York 2003.
27. Wellman B., Berkowitz S. D., *Social Structures: A Network Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 1988.

#### **Artykuły prasowe i okolicznościowe:**

1. Bojanowski M., Corten R., Westbrook B., *The structure and Dynamics of the global network of inter-firm R&D partnerships 1989–2002*, MPRA Paper No. 16155, May 2009.
2. Borgatti S. P., Foster P. C., *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, „*Journal of Management*”, 2003, No. 29(6).
3. Börzel T. A., *Organizing Babylon – on the different Conceptions of policy networks*, „*Public Administration*”, 1998, Vol. 76.
4. Candace J., Hesterly W., Borgatti S. P., Stephan P. A., *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „*Academy of Management Review*”, 1997, Vol. 22, Nr 4.
5. Coleman J. S., *Social capital in the creation of human capital*, „*American Journal of Sociology*”, 1988, Nr 94.



6. Ibarra H., Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm, „Administrative Science Quarterly”, 1992, Nr 37.
7. Knoke D., Yang S., Granados F. J., Dynamics of strategic alliance networks in the global information sector, 1989–2000. Conference: 18th EGOS Colloquium: „The Dynamics of Networks”, 2002.
8. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Organizacje sieciowe, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2006, Nr 715.
9. Mizruchi M. S., What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates, „Annual Review of Sociology”, August 1996, Vol. 22.
10. Molina J. L., The informal organizational chart in organizations: An approach from social network analysis, „Connections”, 2001, Nr 24(1).
11. Stępką P., Subda K., Wykorzystanie analizy sieci społecznej (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy, „E-Mentor”, Nr 1/2009.
12. Stępką P., Subda K., Analiza sieci społecznej jako nowoczesne narzędzie pomiaru komunikacji wewnętrznej, „Organizacja i Kierowanie”, 2009, Nr 4.

#### **Materiały internetowe:**

1. Batagelj V., Mrvar A., 1999, Pajek- Program for Large Network Analysis: <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>
2. Borgatti S. P., 2002, NetDraw 2.19.: Graph Visualization Software Harvard: Analytic Technologies: <http://www.analytictech.com/Netdraw/netdraw.htm>
3. Brandes U., Wagner D., 2003, Visone, Universität Konstanz: [www.visone.de](http://www.visone.de);
4. Hanneman R. A., Riddle M., Introduction to social network methods, University of California, Riverside 2005: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>
5. Optimice: <http://www.optimice.com.au/>
6. FAS Research: <http://www.fas-research.com/>
7. Performance Visualization Studios: <http://www.performancevs.com/index.html>
8. ValueNetworks.com: <http://valuenetworks.com/>

## **Jak menedżerowie postrzegają ryzyko? Analiza zjawiska ryzyka w procesie podejmowania kluczowych decyzji zawodowych**

### **1. Wprowadzenie**

Kluczowa decyzja zawodowa dotyczy ważnego dla decydenta przedmiotu decyzji, związanego z jego życiem zawodowym. Jest momentem wyróżnionym, a decydent odbiera tę decyzję jako wydarzenie o doniosłych konsekwencjach zawodowych, a często również rodzinnych i społecznych (np. decyzja o zmianie stanowiska może powodować zwiększenie odpowiedzialności, zakresu obowiązków, dochodów, zmianę miejsca zamieszkania całej rodziny). Dalsze życie zawodowe i w innych dziedzinach może mieć przebieg wyznaczony przez tę decyzję. Efekty tej decyzji powodują następane decyzje.

Wyników podejmowania kluczowych decyzji zawodowych nie da się przewidzieć, gdyż często zależą od czynników wewnętrznych, zewnętrznych, a także koordynacyjnych, m.in. koordynowanie działań wewnątrzsobniczych i międzyosobniczych, koordynowanie różnych typów racjonalności (wykalkulowanej i adaptacyjnej); koordynowanie doświadczeń wcześniej przeżytych z aktualnymi, koordynowanie percepcji jakości i wielkości ryzyka z akceptacją jego poziomu<sup>1</sup>. Dokonywanie takich wyborów wiąże się z koniecznością oszacowania ewentualnych zysków i strat, antycypowaniem ryzyka w różnych wymiarach, podjęciem odpowiedzialności za wyniki decyzji oraz ewentualnym przeżywaniem żalu post-decyzyjnego.

Jednym ze specyficznych procesów decyzyjnych jest podejmowanie ryzyka<sup>2</sup>. Ryzyko może być określone jako zbiór możliwych, niechcianych konsekwencji przebiegu działania, uwarunkowanych wolnością wyboru<sup>3</sup>. Na percepcję potencjalnego ryzyka wpływają czynniki psychologiczne, jak: możliwość kontrolowania ryzyka

---

<sup>1</sup> E. Rydz, Rozwój planowania własnego życia u młodzieży, KUL, Lublin 1999.

<sup>2</sup> Cz. Walesa, Psychologiczna analiza decyzji życiowo doniosłych – empiryczne badania wybranych grup młodzieży, w: A. Biela, Z. Uchnast, T. Witkowski (red.), Wykłady z psychologii w KUL w roku akademickim 1985/86, KUL, Lublin 1988.

<sup>3</sup> Cz. Walesa, Podejmowanie ryzyka przez dzieci i młodzież, KUL, Lublin 1988.

przez decydenta, podejmowanie dobrowolne ryzyka, czas, w jakim ryzyko to może oddziaływać (np. opóźnienia w czasie, ryzyko odroczone), ryzyko nieznan<sup>4</sup>.

Ryzyko postrzegane jako nieznan<sup>5</sup> lub potencjalnie zagrażające jest poważniejsze niż ryzyko znane, działające nawet po długim czasie<sup>5</sup>. Odkryto również zjawisko zwane „zniekształceniem optymistycznym”<sup>6</sup>. Polega ono na tym, że przy szacowaniu osobistego ryzyka decydenci oceniają możliwość ucierpienia jako niższą niż gdyby je to miały podjąć inne osoby. Taka błędna percepcja ryzyka może prowadzić do podejmowania działań z dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia (np. decyzja rezygnacji z pracy bez wcześniejszego zabezpieczenia innych możliwości). Wiąże się to z takimi zjawiskami czy pułapkami podejmowania decyzji, jak myślenie życzeniowe czy dysonans poznawczy<sup>7</sup>.

Możemy mówić również o ryzyku egzystencjalnym. Jest to możliwość utraty takich wartości, jak np. zdrowie czy opinia społeczna. Człowiek, dążąc do realizacji zamierzonych celów, zgadza się z możliwością utraty pewnych wartości, oraz z tym, że wyznaczony cel może być osiągnięty w mniejszym zakresie niż został zamierzony. Jeżeli jednostka dokonuje tego świadomie – mówimy, że podejmuje ryzyko<sup>8</sup>. W decyzjach zawodowych ryzyko może być wieloetapowe, ponieważ decyzje te są często rozciągnięte w czasie. W takiej sytuacji istnieje duża odległość czasowa między podjęciem ryzyka, a otrzymaniem informacji zwrotnych o ryzyku decyzji.

Gotowość do podjęcia ryzyka jest warunkiem eksploracji świata, dokonywania zmian w swoim życiu. Wieloaspektowe ujmowanie negatywnych konsekwencji podejmowanego działania wymaga podejmowania ryzyka, które może przejawiać się w:

- 1) poczuciu rezygnacji (zrzeczenie się, zaniechanie czegoś) z jakiegoś obiektu oraz utraty jego wartości w oczach decydenta;
- 2) poczuciu straty (to, co się przestało posiadać) ważności obiektu oraz przewidywaniu prawdopodobieństwa tej straty;
- 3) możliwości niepowodzenia (brak powodzenia, porażka) oraz oceny prawdopodobieństwa wystąpienia niepowodzenia.

<sup>4</sup> M. Goszczyńska, Człowiek wobec zagrożeń, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997; M. Goszczyńska, R. Studencki (red.), Psychologia zachowań ryzykownych: koncepcje, praktyka, badania, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2006.

<sup>5</sup> T. Tyszka, Analiza decyzyjna i psychologia decyzji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1986.

<sup>6</sup> M. Cypryńska, I. Krejtz, Nierealistyczny optymizm – optymizm przewidywań czy zniekształcenia poznawcze przypadkiem optymistyczne?, „Studia Psychologiczne”, 2005, Tom 43, Z. 4, s. 37–48.

<sup>7</sup> T. Tyszka, Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

<sup>8</sup> R. M. Trimpop, The psychology of risk taking behavior. Elsevier Science, Amsterdam 1994; P. Próchniak, Teleologiczno-temporalny wymiar działalności ryzykownej (empiryczne badania osób z różnych grup społeczno-zawodowych), Wydawnictwo Naukowe Akademii Pomorskiej w Słupsku, Słupsk 2007.

Wielkość ryzyka podejmowanego przez decydenta jest miarą realności decyzji i jej stanowczości, miarą zdeterminowania wyboru i siłą, a więc zdecydowaniem preferencji oraz realności samej decyzji, czyli mocy tendencji do jej realizacji<sup>9</sup>.

Możemy wyróżnić kilka grup, które w różny sposób szacują ryzyko towarzyszące ich decyzjom<sup>10</sup>. Na przykład przez pesymistów ryzyko może być oceniane jako większe, z większym prawdopodobieństwem pojawienia się negatywnych konsekwencji podejmowanej decyzji w postaci strat. Optymiści natomiast mogą spostrzegać ryzyko jako mniejsze, nie widząc strat, jakie towarzyszą decyzjom, nie doszacowując prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Akceptowanie nieuniknionych strat pozwala stawać się osobą bardziej realistyczną. Tacy decydenci próbują zmniejszyć obiektywne prawdopodobieństwo występowania negatywnych konsekwencji oraz zwiększyć możliwość występowania korzyści, które jednocześnie podnoszą użyteczność decyzji w ich oczach. Akceptowanie nieuniknionych strat zwiększa poczucie kontroli nad procesem decyzyjnym i poczucie bezpieczeństwa u decydenta<sup>11</sup>.

Istotną funkcję w ocenie wielkości ryzyka pełni umiejętność poznawczego, a nie emocjonalnego podejścia oraz ogólny sposób reagowania na nowe, nieznanne sytuacje. Do innych czynników ryzyka należą: kontrolowalność zdarzeń (m.in., czy mam możliwość przeciwdziałania ryzyku) czy bezpośredniość następstw decyzji<sup>12</sup>.

## 2. Doniesienie z badań

### 2.1. Charakterystyka osób badanych

W badaniu wzięło udział 30 osób, 20 mężczyzn i 10 kobiet w okresie wczesnej i średniej dorosłości. Wszyscy badani mieli wyższe wykształcenie. Dobór próby badawczej był celowy, osoby badane zajmują stanowiska pracy związane ze średnim i wyższym szczeblem zarządzania.

<sup>9</sup> Cz. Walesa, *Podjęcie ryzyka w rozwoju człowieka*, w: A. Biela, Cz. Walesa (red.), *Problemy współczesnej psychologii*, Lublin 1992, T. 1, s. 167–185.

<sup>10</sup> T. Tyszka, A. Domurat, *Czy istnieje ogólna skłonność jednostki do ryzyka?* „Decyzje”, 2004, Nr 2, s. 85–104.

<sup>11</sup> J. Sokołowska, T. Klonowicz, *Risk perception, risk acceptance, and dispositional optimism*, „Polish Psychological Bulletin”, 2004, Nr 35, s. 55–63; P. Próchniak, *Podjęcie ryzyka a sens życia człowieka. Empiryczne badania psychologiczne*, Słupsk 2005; P. Próchniak, *Teleologiczno-temporalny...*, *op. cit.*

<sup>12</sup> J. G. Johnson, A. Wilke, E. U. Weber, *Beyond a trait view of risk taking: A domain – specific scale measuring risk perceptions, expected benefits, and perceived – risk attitudes in German – speaking populations*, „Polish Psychological Bulletin”, 2004, Nr 35, s. 153–163; J. Sokołowska, J. Klonowicz, *Risk perception...*, *op. cit.*, s. 55–63.

## 2.2. Sposób badania kluczowych decyzji zawodowych

Badania przeprowadzono Kwestionariuszem do Badania Kluczowych Decyzji Zawodowych, który stanowi zmodyfikowaną przez autorkę wersję Kwestionariusza do Badania Decyzji Życiowych Doniosłych, autorstwa Cz. Walesy i zespołu badawczego KUL<sup>13</sup>. Kwestionariusz zawiera 37 pytań, opartych na komponentach wyróżnionych w normatywnym modelu decyzji. Pytania mają charakter otwarty. Zadaniem osoby badanej było wskazanie najważniejszych decyzji zawodowych, kryterialnych, które spowodowały największe zmiany w jej życiu zawodowym, a które odbiera jako wydarzenie o doniosłych konsekwencjach.

Obecne doniesienie z badań koncentruje się na zagadnieniu ryzyka podejmowanego przez osoby badane, które dotyczy procesów stricte decyzyjnych (a nie przed czy postdecyzyjnych).

## 2.3. Procedura badawcza

Badania miały charakter indywidualny. W celu dotarcia do ważnych w badaniach danych jakościowych stosowano metodę wywiadu eksploracyjno-krytycznego. Wypowiedzi były notowane lub nagrywane za zgodą ankietowanego. Osoby badane zapewniono o anonimowości badań.

## 3. Prezentacja wyników badań

Prezentowane analizy mają charakter jakościowy (ze względu na małą liczebność grupy badanej). Jest to program pilotażowy, stanowiący część większego projektu badawczego, dotyczącego badania kluczowych decyzji zawodowych, podejmowanych przez menedżerów.

Decyzje, uznane przez osoby badane za kluczowe, są różnego typu, związane z zarządzaniem operacyjnym, w tym: zasobami ludzkimi (rekrutowanie, ocenianie, zwalnianie pracowników) oraz zarządzanie sprzedażą (np. nawiązywanie nowych relacji z klientami, zamykanie projektów niedochodowych). Badani uznali za bardzo ważne, czy najważniejsze, również decyzje związane ze zmianą pracy, stanowiska pracy, decyzje o pozostaniu na aktualnym stanowisku, założenie własnej firmy.

---

<sup>13</sup> Autorka była członkiem zespołu badawczego Katedry Psychologii Rozwojowej, kierowanego przez Prof. Cz. Walesę, zajmującego się problematyką decyzji życiowo doniosłych, podejmowanych przez osoby dorosłe.

### 3.1. Analiza ryzyka w aspekcie rezygnacji

Badani przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych najczęściej wskazują na konieczność zrezygnowania z czasu, który przed podjęciem decyzji mogli poświęcić swojej rodzinie. Ważnym obiektem rezygnacji jest dla nich wolny czas dla siebie, kontakty z przyjaciółmi, praca, którą aktualnie wykonywali, rozwój zawodowy czy poczucie bezpieczeństwa.

**Tabela 1. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących rezygnacji z różnych obiektów, według płci badanych osób**

Rezygnacja		Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Obecna praca	N	3	3	6
	%	6	6	12
Stałe źródło dochodu	N	1	3	4
	%	2	6	8
Kontakty z przyjaciółmi	N	1	5	6
	%	2	10	12
Dobra materialne	N	1	1	2
	%	2	2	4
Prestiż	N	1		1
	%	2		2
Poczucie bezpieczeństwa	N		3	3
	%		6	6
Znane otoczenie	N	1	1	2
	%	2	2	4
Czas wolny	N	2	5	7
	%	4	10	14
Związek z najbliższą osobą	N	0	2	2
	%	0	4	4
Dobre relacje w pracy	N		1	1
	%		2	2
Rozwój zawodowy	N		3	3
	%		6	6
Czas dla rodziny	N	7	6	13
	%	14	12	26
Suma	N	17	33	50
	%	34	66	100

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując subiektywnej oceny ważności obiektu rezygnacji, badani oceniają je najczęściej jako bardzo ważne i ważne dla ich życia.

### 3.2. Analiza ryzyka w aspekcie poczucia straty

Strata w percepcji badanych osób jest związana najczęściej z ryzykiem utraty pewnego źródła utrzymania, możliwością gorszych kontaktów z rodziną. Kobiety szczególnie zwracają uwagę na braki w kontaktach z dziećmi, natomiast mężczyźni podkreślają utratę kontaktów z przyjaciółmi, a także na możliwość straty stabilizacji, różnych wartości materialnych, pogorszenie atmosfery w pracy, spadek zadowolenia z siebie. Wymieniane przez badanych obiekty są przez nich subiektywnie oceniane jako bardzo ważne i ważne.

**Tabela 2. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących ryzyka w aspekcie straty, według płci badanych osób**

Strata		Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Źródło utrzymania	N	1	5	6
	%	3,4	17,2	20,6
Wartości materialne	N		6	6
	%		20,7	20,7
Prestiż	N		2	2
	%		6,9	6,9
Stabilizacja	N		4	4
	%		13,8	13,8
Kontakty z rodziną	N	3	2	5
	%	10,3	6,9	17,2
Kontakty z przyjaciółmi	N		3	3
	%		10,3	10,3
Szanse na rozwój zawodowy	N		1	1
	%		3,4	3,4
Atmosfera w pracy	N		1	1
	%		3,4	3,4
Zadowolenie z siebie	N		1	1
	%		3,4	3,4
Suma	N	4	25	29
	%	13,8	86,2	100

Źródło: opracowanie własne.



### 3.3. Analiza ryzyka w aspekcie niepowodzenia

Najczęściej wskazywaną kategorią są niepowodzenia związane z osobą badaną, np. obawy o podołanie nowym obowiązkom, sprawdzenie się na nowym stanowisku, sprostanie stawianym wymaganiom. Mężczyźni mówią też o przewidywaniu problemów w wprowadzeniu podjętych decyzji. Zauważają też możliwości pojawienia się problemów u swych współmałżonków.

Środowisko zewnętrzne również jest źródłem spostrzeganych możliwych niepowodzeń. Występują one w postaci obaw związanych z byciem akceptowanym przez nowych przełożonych czy kolegów, spotkaniem nieodpowiednich osób, które w jakiś sposób mogłyby utrudniać pracę. Przewidywanym niepowodzeniem jest też brak przedłużenia umowy czy wybór innego kandydata podczas konkursu czy prowadzonej rekrutacji.

**Tabela 3. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących ryzyka w aspekcie niepowodzenia, według płci badanych osób**

Niepowodzenie		Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Związane z osobą badanego: niepodołanie nowym obowiązkom, niesprostanie oczekiwaniom	N	4	8	12
	%	14,8	29,6	44,4
Niemożność wdrożenia decyzji	N		3	3
	%		11,1	11,1
Związane z osobą współmałżonka, np. problemy adaptacyjne, ze znalezieniem pracy	N		3	3
	%		11,1	11,1
Związane ze środowiskiem zewnętrznym: obawa przed brakiem akceptacji w nowym środowisku, może być ciężko	N	2	2	4
	%	7,4	7,4	14,8
Trafienie na nieodpowiednie osoby w nowym środowisku pracy	N		2	2
	%		7,4	7,4
Ktoś inny zostanie wybrany	N		1	1
	%		3,7	3,7
Brak przedłużenia umowy	N		2	2
	%		7,4	7,4
Suma	N	6	21	27
	%	22,2	77,8	100

Źródło: opracowanie własne:

### 4. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę uzyskane dane, można postawić pytanie o możliwość wykorzystania tej wiedzy przez przedsiębiorstwa, których pracownicy są w szczególności

sposób narażeni czy też zmuszeni do podejmowania istotnych, bardzo ważnych decyzji związanych z ich życiem zawodowym. Przymus ten może wynikać z ogólnej sytuacji gospodarczej, kryzysu gospodarczego, który wymusza zmiany w przedsiębiorstwach, ale jednocześnie przekłada się to na funkcjonowanie poszczególnych jednostek.

Z drugiej strony przedsiębiorstwa, próbując sprostać gwałtownym i trudnym do przewidzenia przez analityków zmianom, podejmują działania dostosowawcze do sytuacji. Jednym z kluczowych działań przedsiębiorstw w warunkach kryzysu są strategie, polegające w głównej mierze na redukcji kosztów, w tym kosztów osobowych, czyli np. redukcja etatów, zaproponowanie nowych, najczęściej gorszych warunków zatrudnienia.

W kryzysie rośnie otwartość ludzi na zmianę miejsca zamieszkania, stanowiska. Najprawdopodobniej postrzeganie ryzyka podejmowanego przy ważnych decyzjach zawodowych może wzrosnąć. Dotyczy to przede wszystkim szeroko pojętych decyzji związanych ze zmianą pracy. Pracodawca może wyjść naprzeciw problemom swoich pracowników poprzez rozumienie ryzyka, kryteriów, jakimi kierują się pracownicy. Z otrzymanej próbki badań można wnioskować, że życie zawodowe jest bardzo związane z innymi dziedzinami życia decydenta, np. z życiem rodzinnym. Dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn.

Pozostaje otwarte pytanie o stosowanie rozwiązań w dobie kryzysu w innych obszarach niż koszty osobowe, które będą równie skuteczne, czy nawet bardziej atrakcyjne dla przedsiębiorstw.

## 5. Bibliografia

1. Cypryańska M., Krejtz I., Nierealistyczny optymizm – optymizm przewidywań czy zniekształcenia poznawcze przypadkiem optymistyczne?, „Studia Psychologiczne”, 2005, Tom 43, Z. 4.
2. Goszczyńska M., Człowiek wobec zagrożeń, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997.
3. Goszczyńska M., Studencki R. (red.), Psychologia zachowań ryzykownych: koncepcje, praktyka, badania, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2006.
4. Johnson J. G., Wilke A., Weber E. U., Beyond a trait view of risk taking: A domain – specific scale measuring risk perceptions, expected benefits, and perceived – risk attitudes in German – speaking populations, „Polish Psychological Bulletin”, 2004, Nr 35.
5. Próchniak P., Podejmowanie ryzyka a sens życia człowieka. Empiryczne badania psychologiczne, Słupsk 2005.

6. Próchniak P., Teleologiczno-temporalny wymiar działalności ryzykowej (empiryczne badania osób z różnych grup społeczno-zawodowych), Wydawnictwo Naukowe Akademii Pomorskiej w Słupsku, Słupsk 2007.
7. Rydz E., Rozwój planowania własnego życia u młodzieży (niepublikowana praca doktorska), KUL, Lublin 1999.
8. Sokołowska J., Klonowicz T., Risk perception, risk acceptance, and dispositional optimism, „Polish Psychological Bulletin”, 2004, Nr 35.
9. Trimpop R. M., The psychology of risk taking behavior, Elsevier Science, Amsterdam 1994.
10. Tyszka T., Analiza decyzyjna i psychologia decyzji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1986.
11. Tyszka T., Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
12. Tyszka T., Domurat A., Czy istnieje ogólna skłonność jednostki do ryzyka?, „Decyzje”, 2004, Nr 2.
13. Walesa Cz., Podejmowanie ryzyka przez dzieci i młodzież, KUL, Lublin 1988.
14. Walesa Cz., Psychologiczna analiza decyzji życiowo doniosłych – empiryczne badania wybranych grup młodzieży, w: A. Biela, Z. Uchnast, T. Witkowski (red.), Wykłady z psychologii w KUL w roku akademickim 1985/86, KUL, Lublin 1988.
15. Walesa Cz., Podejmowanie ryzyka w rozwoju człowieka, w: A. Biela, Cz. Walesa (red.), Problemy współczesnej psychologii, Lublin 1992, T. 1.

# Wizerunek organizacji w sytuacji przełomu strategicznego

## 1. Wprowadzenie

W obecnych warunkach rynkowych występuje potrzeba stosowania coraz bardziej wysublimowanych narzędzi przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich zdaje się być odpowiedni wizerunek organizacji. W sytuacji permanentnej zmienności otoczenia powstaje problem skutecznego kształtowania wizerunku.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie zagadnienia kształtowania wizerunku organizacji w sytuacji przełomu strategicznego.

Rozważania prowadzone będą wokół dwóch tez:

- 1) istotnym czynnikiem sukcesu współczesnej organizacji jest jej odpowiedni wizerunek;
- 2) w sytuacji przełomu strategicznego wizerunek organizacji narażony jest na uszczerbek i niezbędne są metodyczne zabiegi w tym obszarze.

Wychodząc od definicji i znaczenia wizerunku organizacji, zostaną przybliżone wybrane aspekty jego kształtowania w warunkach gospodarki rynkowej. Uwzględniając dynamikę rynku, szczególna uwaga zostanie zwrócona na istotę przełomu strategicznego i związane z nim prawidłowości. Z kolei, podejmując problem kształtowania wizerunku organizacji w sytuacji przełomu strategicznego, zostaną wskazani adresaci działań prowizerunkowych i mechanizmy postępowania w warunkach zmiany, a także zalecenia dotyczące postępowania i procedura metodycznych działań w analizowanym obszarze oraz podstawowe narzędzia budowania wizerunku w sytuacji przełomu strategicznego.

## 2. Wizerunek organizacji i jego znaczenie

Wizerunek (ang. *image*) to podobizna, obraz, wyobrażenie, przedstawienie, spektakl<sup>1</sup>. Według guru marketingu P. Kotlera<sup>2</sup> wizerunek jest odzwierciedleniem zbioru przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie. Pokrewne stanowisko zajmuje

<sup>1</sup> Por.: Słownik kieszonkowy polsko-angielski i angielsko-polski, pod red. zespołu Langenscheidta, Langenscheidt Polska, Warszawa 2006, s. 933.

<sup>2</sup> P. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 549.

W. Budzyński<sup>3</sup> twierdząc, że wizerunek organizacji jest jej obrazem wśród ludzi, którzy się z nią spotykają – klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników i innych interesariuszy; inaczej – jest on tym, co ludzie myślą o organizacji.

Z kolei T. Żyminkowski<sup>4</sup> twierdzi, że wizerunek określa pełną niuansów, względnie trwałą, komunikowalną całość obiektywnych i subiektywnych, a więc i fałszywych, silnie zabarwionych emocjonalnie wyobrażeń, idei, postaw, uczuć.

Wizerunek to element niematerialny, ale stanowiący dodatkowy i bardzo pożądany „wymiar” konkretnej kategorii, bez której trudno działać w warunkach gospodarki rynkowej.

Podsumowując, z przytoczonych stanowisk wynika, że wizerunek jest pojęciem niejednoznacznym, a także w pewnym sensie uniwersalnym, gdyż jest łączony z różnymi kategoriami (dla przykładu: wizerunek osoby, firmy, produktu). Tu przedmiotem zainteresowania jest wizerunek organizacji, rozumiany jako zbiór opinii, sądów i wyobrażeń o niej.

Z doświadczeń rynkowych wynika, że ukształtowany pozytywny wizerunek organizacji m.in.<sup>5</sup>:

- 1) pozwala na prowadzenie odważnej polityki cenowej, zwłaszcza dla produktów markowych o wysokim prestiżu (np. odzieży znanych projektantów);
- 2) zmniejsza koszty działalności (organizacje o pozytywnym wizerunku rynkowym mają większą siłę przetargową i w pewnym sensie „wymuszają” korzystniejsze warunki współpracy);
- 3) ma ogromne znaczenie dla polityki personalnej, uznane firmy są przysłowiowym magnesem dla najlepszych absolwentów oraz
- 4) wpływa na większą stabilność działania.

Organizacja zarządzana zgodnie z filozofią marketingu, podejmując przemyślane i konsekwentne działania, może osiągnąć taki stan rzeczy, w którym jej wykreowany wizerunek będzie nawet lepszy od faktycznego. Oznacza to, że wyobrażenia, sądy i oczekiwania dotyczące organizacji w większym stopniu będą odzwierciedlały jej atuty niż słabości.

Reasumując, wykreowany pozytywny wizerunek jest nośnikiem charakteru organizacji i jej oferty rynkowej, dzięki czemu indywidualizuje i nadaje jej niepowtarzalną osobowość. Wyniki badań rynku dowodzą również, że klienci, chcąc upraszczać procesy decyzyjne, w dużym stopniu kierują się wizerunkiem oferenta, marki czy produktu. A zatem ogromnym wyzwaniem staje się kształtowanie stosownego do oczekiwań interesariuszy wizerunku.

<sup>3</sup> W. Budzyński, Zarządzanie wizerunkiem firmy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 11.

<sup>4</sup> T. Żyminkowski, Kształtowanie wizerunku banku, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 7.

<sup>5</sup> Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 226–228.

### 3. Wybrane aspekty kształtowania wizerunku organizacji

Przyjmuje się, że kształtowanie<sup>6</sup> wizerunku rynkowego organizacji to proces zarządzania nim, obejmujący: planowanie, organizowanie, koordynację i kontrolę działań, przedsięwzięć i czynności zmierzających do wykreowania i utrzymywania wizerunku odpowiedniego (dostosowanego do oczekiwań rynku) i pożądanego (korzystnego, dającego przewagę strategiczną firmie w porównaniu do konkurencji).

Zabiegi wokół wizerunku organizacji w praktyce gospodarczej powinny opierać się na takich technikach, które umożliwiają kształtowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego (opinie pracowników) i zewnętrznego (opinie otoczenia, w tym: klientów, przedstawicieli mediów, władz, konkurencji), przy równoczesnym optymalizowaniu dostępnych środków.

Budowanie wizerunku powinno być integralnym elementem procesu zarządzania przedsiębiorstwem. W obecnych warunkach rynkowych o sukcesie wysiłków w analizowanym obszarze zdaje się przesądzać metodyczne podejście, przejawiające się w świadomych, planowych i systematycznych działaniach, w odróżnieniu od chaotycznych i nieprzemyślanych aktywności reaktywnych.

Do podstawowych narzędzi kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji zalicza się instrumenty *public relations*, tj.:

- *media relations*, a w tym różne formy komunikatów prasowych czy konferencje prasowe,
- serwis fotograficzny,
- kompleksowy system identyfikacji wizualnej,
- wydawnictwa firmowe,
- sponsoring,
- lobbing,
- obchody ważnych wydarzeń firmowych,
- seminaria, konferencje, prezentacje, debaty, akcje informacyjne, edukacyjne,
- targi i wystawy,
- kontakty z osobistościami,
- pielęgnowanie relacji nieformalnych,
- różne sposoby angażowania się w sprawy publiczne, otoczenia, branży,
- korespondencję specjalną,
- komunikację antykryzysową,
- informacyjne strony www,
- społeczną odpowiedzialność *public relations*.

<sup>6</sup> W literaturze przedmiotu wymiennie używane są określenia: kształtowanie, budowanie, kreowanie, tworzenie i utrzymywanie odnośnie do zabiegów wokół wizerunku organizacji.

Wymienione instrumentarium uważane jest za najważniejsze narzędzie budowania wizerunku organizacji.

Z obserwacji rynku wynika jednak, że na wizerunek organizacji wpływają wszystkie wyobrażenia uwarunkowane bodźcami docierającymi do klienta w czasie bezpośrednich kontaktów z nią i jej ofertą, wynikające z posiadanych i pozyskiwanych informacji (np. o tym, co dzieje się w branży) oraz powstające na podstawie plotki. Innymi słowy na wizerunek organizacji wpływa każdy przejaw jej działalności, tj.: pracownicy, kondycja finansowa, stosowana strategia, tradycje firmy, aktywność marketingowa, angażowanie się w przedsięwzięcia społecznie odpowiedzialne, itp. Ponadto w warunkach gospodarki rynkowej skuteczność wszelkich działań prowizerunkowych organizacji jest uzależniona od kompleksu czynników zewnętrznych, jak np.: działania konkurencji, trendy rynkowe, czynniki społeczne, czy uwarunkowania prawne.

Z punktu widzenia współczesnych organizacji dużym wyzwaniem zdaje się być metodyczne kształtowanie wizerunku w długim horyzoncie czasowym, a w tym i w sytuacjach przełomów strategicznych.

#### 4. Przełom strategiczny

Pod pojęciem przełomu należy rozumieć nagłą zmianę, przesilenie, a nawet kryzys<sup>7</sup>. W praktyce gospodarczej z przełomem zwykle wiąże się wybór strategiczny, czyli nowy kierunek działalności organizacji<sup>8</sup>. Strategiczny, czyli opierający się na regułach strategii, decydujący z jej punktu widzenia. Z kolei strategia organizacji to sposób, w jaki organizacja zamierza realizować swoją misję, procedura osiągnięcia sukcesu, czy też plan działania<sup>9</sup>.

Pojęcie przełomu zdaje się korespondować ze zmianą. Należy zauważyć, że proces zmian w organizacji może być realizowany w formule ciągłej (dostosowawczej) albo skokowej (kwantowej), co oznacza, że zmiany ciągłe nakierowane są na bieżące doskonalenie organizacji, natomiast zmiany skokowe wiążą się z radykalną zmianą, której konsekwencją jest wypracowanie i stopniowe wdrożenie nowego modelu biznesu<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Encyklopedia popularna PWN, wyd. XXX, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 698.

<sup>8</sup> Szerzej na temat sytuacji i pozycji strategicznej organizacji w: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007, s. 22–36.

<sup>9</sup> Szerzej w: M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2009, s. 16–19; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009, s. 23–27.

<sup>10</sup> Por.: P. Banaszyk, S. Cyfert, Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 11.



Przyjmuje się, że przełom strategiczny to radykalna zmiana wymagająca szczególnego podejścia, taka jak fuzja, czy przejęcie, zmiana strategii, czy zmiana rynku docelowego. Proces zmian powoduje wiele zjawisk, zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu, nad którymi trzeba zapanować.

Z punktu widzenia rozważanej problematyki sytuacja przełomu strategicznego może powodować zwiększone wysiłki związane, po pierwsze, z utrzymaniem dotychczasowego pozytywnego wizerunku organizacji (np. w sytuacji zaistniałego kryzysu), po wtóre potrzebę zmiany wizerunku organizacji (np. wynikającą z chęci dotarcia do nowego segmentu rynku, co zwykle powoduje konieczność jego odświeżenia). Powstaje zatem pytanie, jak kształtować wizerunek organizacji w analizowanej sytuacji.

Skoro kształtowanie wizerunku to zespół działań organizacji, istotą których jest tworzenie sygnałów skierowanych do wszystkich uczestników otoczenia firmy, celem oddziaływania na ich postawy i zachowania, a w konsekwencji na decyzje rozstrzygające o jej losach<sup>11</sup>, niezbędne zdaje się przybliżenie adresatów tych działań.

## **5. Adresaci działań prowizerunkowych i wybrane mechanizmy postępowania w sytuacji przełomu strategicznego**

Z punktu widzenia kształtowania wizerunku organizacji przełom strategiczny wymaga równoległych działań wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy nią a interesariuszami spoza niej, np. klientami, przedstawicielami mediów, kooperantami, przedstawicielami władz, społecznością lokalną itd.

W sytuacji przełomu strategicznego szczególne znaczenie ma odpowiednie traktowanie personelu. Metodyczne postępowanie powinno rozpoczynać się od zapoznania kadry z istniejącymi zjawiskami/problemami. Ludzie muszą poznać sytuację i istotne fakty, np. nową wizję, misję i strategię działania organizacji, a także nowy wizerunek. Zaleca się spotkania, seminaria i treningi, mające na celu przekazanie konkretnych metod rozwiązywania problemów, aby pracownicy zrozumieli i zaakceptowali zmiany oraz, aby mogli zadać nurtujące ich pytania. Dopiero wtedy można uzyskać zgodę na zmiany, przejawiającą się w popieraniu, wyrażaniu entuzjazmu, identyfikowaniu się i zadowoleniu. W dużym stopniu zależy ona od systematycznej komunikacji<sup>12</sup>, która ułatwia ludziom stopniowe identyfikowanie się z innowacjami w działaniach i z kształtowanym wizerunkiem.

<sup>11</sup> Por.: Komunikacja marketingowa – instrumenty i metody, pod red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006, s. 39.

<sup>12</sup> Szerzej w: Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym, seria Harvard Business Essentials, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003, s. 85–87.

Istotny jest także przykład z góry, zaangażowanie i wzorcowe postępowanie menedżerów wpływa na skuteczne delegowanie uprawnień i systematyczne konsultowanie wątpliwości. W praktyce zdarza się jednak, że osoby piastujące stanowiska menedżerskie deklarują poparcie i gotowość do konsultacji, podczas gdy już wcześniej zdecydowali, co, dlaczego, jak zrobić, i w rzeczywistości nie zamierzają nikogo słuchać. Powoduje to powstanie luki w zakresie wiarygodności i spójności, a udawana gotowość do konsultacji szybko zostaje zdemaskowana<sup>13</sup>.

W praktyce najważniejsze jest bowiem współuczestnictwo wszystkich osób, których dotyczy wdrażanie zmiany. Jest to proces, w którym każdy pracownik powinien zrozumieć potrzebę, konieczność i korzyści wynikające z przełomu strategicznego i zmiany wizerunku organizacji. Sprzyja to skutecznym działaniom, przynoszącym wymierne rezultaty, i przejawia się w uruchomieniu przemysłanych czynności, mających konkretny cel i kierunek.

Strategiczną grupą adresatów działań prowizerunkowych są klienci, których należy rzetelnie informować i stopniowo przekonywać do kształtowanego wizerunku.

W warunkach gospodarki rynkowej kluczową rolę w procesie budowania wizerunku organizacji odgrywają media, ponieważ z badań wynika, że ludzie bardziej wierzą dziennikarzom niż organizacjom. Trzeba zatem umiejętnie zaangażować przedstawicieli mediów w przekazywanie informacji o organizacji, celem poinformowania jak najszerszych kręgów o zmianach i nowym wizerunku.

Również kooperanci, przedstawiciele władz, społeczność lokalna i inni zainteresowani powinni być informowani o wprowadzanych zmianach i kształtowaniu wizerunku.

Kształtowanie wizerunku organizacji doświadczającej przełomu strategicznego zdeterminowane jest uwzględnieniem szerokich grup interesariuszy i odpowiednim komunikowaniem się z nimi.

## **6. Zalecenia i instrumentarium kształtowania wizerunku organizacji doświadczającej przełomu strategicznego**

Ponieważ ludzie potrzebują symboli, z którymi identyfikują organizację, należy upewnić się, jakie są główne elementy systemu identyfikacji wizualnej, jakich standardów należy przestrzegać i, jakie nośniki powinny być wykorzystane. Zwykle w kluczowym momencie zmiany organizacji, np. w sytuacji fuzji, zmianie ulegają niektóre elementy wizualne, a nawet cały system.

<sup>13</sup> A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 157.

Duże znaczenie ma wybranie właściwej osoby, odpowiedzialnej za budowanie wizerunku, która samodzielnie podejmuje wysiłki i/lub koordynuje pracę zespołu, np. odpowiedzialnego za komunikowanie się z mediami, czy też współpracuje z ekspertami zewnętrznymi, np. agencją reklamową tworzącą kampanię wizerunkową.

Istotne jest też metodyczne podejście – jaki jest stan wyjściowy (obecny wizerunek), do kogo chcemy dotrzeć (adresaci działań promozycyjnych), jaki wizerunek ma być zbudowany, z czym organizacja chce być kojarzona, jakimi dysponujemy środkami, narzędziami, ile mamy zasobów, w tym czasie, jak organizacja ma być pozycjonowana na tle konkurencji, wdrożenie programu działań i ponowny monitoring.

W proces budowania wizerunku trzeba zaangażować pracowników, klientów, przedstawicieli mediów, partnerów i kooperantów, społeczność lokalną i innych interesariuszy. Wszystkich należy odpowiednio informować, np. w formie wydawnictw firmowych – ulotek informacyjnych, czy biuletynów, e-maili czy specjalnych prezentacji, podczas bezpośrednich spotkań, rozsyłając komunikaty do prasy, organizując konferencje prasowe itp. Niezbędna jest kampania informacyjna, wprowadzająca nowy wizerunek, oraz promocyjna, skutecznie utrwalająca go.

Przełom strategiczny to z punktu widzenia organizacji szczególna sytuacja i najlepiej postępować w niej metodycznie. Warto ustalić osoby odpowiedzialne za nowy wizerunek, określić cele, wyznaczyć zadania, opracować harmonogram, uruchomić działania, wprowadzać konsekwentnie nowe standardy wizualne (np. nowe logo), kontrolować na bieżąco stopień realizacji, mierzyć efekty, kontynuować wysiłki, badać rynek – czy udało się zbudować oczekiwany wizerunek, czy nie zmieniły się oczekiwania zainteresowanych, i po przeanalizowaniu danych wprowadzać nowe programy.

## 7. Podsumowanie

Podmioty rynkowe zarządzane marketingowo, mające misję, wizję, strategię rozwoju, świadomość znaczenia wizerunku w warunkach gospodarki rynkowej, muszą być dobrze przygotowane na wypadek przełomów strategicznych, aby klienci, kooperanci, przedstawiciele mediów i inne podmioty rynkowe nie straciły zaufania do organizacji.

Pozytywny wizerunek organizacji jest istotnym elementem zasobów niematerialnych i prawnych, co więcej – można go wycenić, ma on wartość ekonomiczną i w praktyce na przykład inwestorzy są skłonni za niego zapłacić.

Efektywność zarządzania współczesną organizacją jest uzależniona od wielu czynników, jak: jakość oferty, rzetelność obsługi klientów, uczestnictwo w życiu

społecznym, polityka kadrowa, finansowa, produkcyjna, ale determinujące znaczenie w czasach zalewu informacyjnego ma odpowiedni wizerunek<sup>14</sup>, który jest ważnym wyznacznikiem rynkowej pozycji organizacji i czynnikiem kształtującym skuteczność i efektywność działań marketingowych dotyczących poszczególnych produktów i rynków.

Pozytywne sądy, opinie, wyobrażenia o organizacji wpływają także na większe zadowolenie klientów z zakupu, którzy oceniają proponowane oferty z punktu widzenia dostarczanej im przez nie wartości. Idąc dalej, podstawą sukcesu organizacji jest dostarczenie konsumentom jedynej w swoim rodzaju, unikatowej wartości, przez co firma zdobywa lojalnych klientów. Oczywiście na zbiór użyteczności/wartość dla klienta składają się różne elementy, jak: parametry fizyczne produktów, cechy użytkowe, cena, jakość, sposób sprzedaży, usługi posprzedażowe, ale również wizerunek organizacji / marki.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wykreowany i utrzymywany odpowiedni wizerunek wpływa na zachowania nabywcze współczesnych klientów, zwiększa wartość oferowaną partnerom, powoduje wyższą efektywność działań i w istotny sposób przyczynia się do podnoszenia wartości organizacji.

Należy także podkreślić, że w świetle przeprowadzonych rozważań literaturowych i obserwacji własnych praktyki gospodarczej, sformułowane we wstępie tezy są prawdziwe i powinny być respektowane przez nowoczesne organizacje.

W sytuacji przełomu strategicznego zasadne zdaje się postępowanie zgodne z zasadą *public relations – czyń dobrze i mów o tym głośno*. Oznacza to rzetelne komunikowanie się z interesariuszami, zastosowanie odpowiednich narzędzi, technik i procedur oraz realizowanie metodycznych działań.

## 8. Bibliografia

1. Altkorn J., Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
2. Banaszyk P., Cyfert S., Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
3. Budzyński W., Zarządzanie wizerunkiem firmy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
4. Encyklopedia popularna PWN, wyd. XXX, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
5. Komunikacja marketingowa – instrumenty i metody, pod red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006.

<sup>14</sup> Zob.: J. Altkorn, Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 14–16.

6. Kotler P., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
7. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009.
8. Oblój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998.
9. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2009.
10. Słownik kieszonkowy polsko-angielski i angielsko-polski, pod red. zespołu Langenscheidta, Langenscheidt Polska, Warszawa 2006.
11. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007.
12. Zarębska A., Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2002.
13. Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym, seria Harvard Business Essentials, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003.
14. Żyminkowski T., Kształtowanie wizerunku banku, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

# Summary

Urszula Bąkowska-Morawska

## **Implementation of Management Strategy in the Context of Customer Service Processes**

The fact of possessing excellent products, suitable infrastructure and even competent staff does not automatically make the client fully satisfied. What is more, these attributes may be all thwarted if the quality of customer service is not appropriate. What is decisive is the communication and interaction with the customer.

The author poses a thesis that, from among a number of companies offering the same product, the customer will choose the firm that guarantees the best customer service. When purchasing products or services, the client is looking first of all for confidence, certainty, kindness and a sense of security.

Priority given to customer service forces companies to formulate management strategies from the customer's perspective. In practice, it means that companies should create the strategy including key processes and simple rules to run them.

The implementation of management strategy in the context of customer service includes, first of all, the segmentation of these customers for whom the customer service procedures are prepared. It is followed by the quality management whose implementation is possible due to the operation of the quality management system. Another step is constant monitoring of clients through a system of surveys which ensure the knowledge of their expectations and satisfaction in relation to service. The last step of strategy implementation seems to be the adequate training of staff responsible for customer service.

Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek

## **Evaluation of the Level of Awareness and Preparation of Polish Employers for Qualification Changes of Health and Safety Changes**

The article presents the results of research carried out in the group of 2000 companies in the Lower Silesia region in relation to the preparation of employers and employees responsible for health and safety for the changes to be eventually effected as of 1 July 2013. The research proves low awareness of Polish employers in this area. There is a necessity of improved competence and qualifications of health and safety staff that in face of the growing legal demands will not be able to effectively support employers in ensuring safe and hygienic working conditions.

Justyna Bugaj, Jerzy Rosiński

## **Competence of Deans as Managers of a Middle Management Level – research concept**

The article focuses on the competence of deans, as university managers of a middle management level. The starting point of the analysis is legislation setting the major framework of requirements and qualifications. The research is aimed at answering the

question how sovereign directors of organisational units (deans, directors of institutes) perceive changes undergoing in the universities. The major research thesis has been formulated as follows: deans' competence constitutes the key role in the development and implementation of changes in the universities.

Agnieszka Fornalczyk

### **From Competition to Cooperation – Innovative Approach to Solving Conflicts of Interest in Business Environment**

The article deals with the question of effective solutions to the conflicts arising within the implementation of investments for public purposes. It appears that the dominant form of argument, in 81% of the above mentioned situations, is the conflict of interest in relation to fight for material benefit in exchange for making private property available for common use.

The revealed arguments are accompanied by low solution effectiveness manifested in, among others, formal and confrontational strategies. In practice, it means avoiding the other party or holding talks with them, setting prohibitive terms and conditions of cooperation, mutual hostility, reluctance to search for agreement or simply breaking off contacts. The problem threatens the implementation of significant economic tasks in numerous situations, and that is why it makes the author of the present paper draw out reflection and do research in order to optimise the methods of solving conflicts.

The research is aimed at answering the question: what, if any, is the interdependence between the effectiveness of achieving agreements in the context of conflict of interests and formal and confrontational or innovation and integration strategy of the solution. The research was done in the natural conditions of conflict of interest in connection with the development of transmission infrastructure of strategic significance for Poland.

The results confirm a very low effectiveness of formal and confrontational strategy, on the contrary the innovation and integration approach brought about the win-win solution in 75% of the examined situations.

The cooperation oriented innovation and integration strategy requires a process approach and designed proceedings consisting of a few stages to arouse mutual motivation to solve the problem. It assumes flexible negotiations with the use of psychological tools and knowledge resulting in quicker achievement of agreement.

Bogusław Gołębiowski

### **The Impact of Economic Crisis on the Strategic Position of Companies Operating in the Agricultural Service Sector**

The purpose of the research is to define the strategic position of domestic and foreign enterprises from the dynamic perspective in order to illustrate the changes in position of the examined companies over time and to make an attempt to identify variables which mainly determine the change in the strategic position of companies in the sector of agricultural services in the time of crisis.

Source data have been processed on the basis the SPACE method. The respondents are the managers of the examined companies. The research took place in February 2008, February and December 2009.



The change in the strategic position in the sector of agricultural services in the time of crisis depends first of all on the management in the last phase of economic growth of impact of force of the variable force known as leverage. Whereas, the development of a better strategic position in crisis is particularly connected with the effective management of key variables shaping the financial strength of companies, together with the efficient use of variables such as strategic resources and potential, accompanied by productivity growth, will improve or maintain the financial stability.

Kazimierz Jaremczuk

### **Involvement and Cooperation in the Development of Personnel Strategy of the Organisation**

The article tries to shed light on the opinions concerning factors to develop the personnel strategy of an organisation, with special reference to involvement and cooperation, which are especially significant in relation to the entrepreneur. The scope of analysis is in between a wide perspective of subjectivity of employees, their freedom and the concurrence of individual goals, the goals of the organisation and unpredictable future of the dynamically changing organisation. The subjective and objective conditions of development of personnel strategy of an organisation show the issues of subjectivity of employees from the perspective of supremacy of causes over effects, where the talents of individuals are to be reached in the process of attainment of individual goals as well as the goals of the organisation.

Jarosław Karpacz

### **Development of Decision Making Freedom of Entrepreneurs in Relation to Companies from Competitive Environment**

The complexity of internal and external determinants of corporate performance and development makes entrepreneurs enter diverse relations with companies from the competitive environment. In this context, the definition of the strength of impact of these companies on the owners' strategic decisions becomes especially significant. Thus, this article determines to which extent companies from the competitive environment, i.e. suppliers, purchasers and competitors influence the freedom of making crucial decisions by entrepreneurs.

Arkadiusz Kawa

### **Process of Logistic Chain Supplier Selection**

The process of supplier selection is strategically significant for some companies. There is, however, a dilemma how many suppliers the company should cooperate with and how to choose the best ones. There is no definite answer to this question. On the one hand, a number of suppliers makes the prices of the purchased goods lower, guarantees security and limits the risk of production stoppages, on the other it raises the cost of servicing of this sort of cooperation.

When the company has a definite group of suppliers to cooperate with, it can make them involved in a specific business transaction. The purchaser should choose the best

supplier from among many suppliers who may have a lot of different features, mainly qualitative. Thus, the process of supplier selection must be properly planned. It is necessary to make use of tools to support the decision on the selection of a partner, i.e. to evaluate the offers from a number of suppliers, to compare them and eventually to indicate the optimal ones. The paper suggests the criteria and methods of supplier evaluation and quantification of qualitative criteria.

Marzena Kramarz

### **Logistic Determinants of Product Differentiation in the Distribution Network**

The article points to significant logistic aspects connected with the accepted product differentiation strategy in the phase of distribution. There has been a research, in this connection, of logistic customer service based on CSI analysis and quality maps to precede the definition of the model of further research. The research presented in the article is not only capable of the evaluation of customer satisfaction but also of the significance of individual elements of the service. The CSI analysis enabled the evaluation of customer satisfaction and the evaluation of the significance of individual service elements from the perspective of isolated segments. The research was done in the industry with dominating distribution, e.g. smelting industry. Because of the necessity of product differentiation, the orders for the given variation are highly unpredictable, hence flexibility is becoming the key attribute of the distribution point in the supply chain. The model of further research is based on this factor.

Dariusz Majchrzycki, Karol Wajszczuk, Witold Wielicki

### **The Impact of Crisis on Agricultural Company Management**

The unfavourable situation on the agricultural market as a result of the world crisis inspired research of the impact of economic crisis on large-area agricultural enterprises and analyses of the crisis impact on the management of these enterprises.

Research conclusions:

1. The world economic crisis directly affected the examined companies. It was reflected in lower prices of most products made in these companies and rise in prices of agricultural raw materials, which resulted in the worsening of the factor of price scissors.
2. As a consequence of the crisis, the relations between the examined companies and their partners deteriorated.
3. The unfavourable market situation did not have an adverse effect in the area of human resource management.
4. The economic crisis and uncertainty about the development of the situation in the future made half of the examined companies limit their investment in fixed assets.
5. Most examined companies claim that the economic crisis did not exert a substantial impact on the access to short and long-term capital.

Marcin W. Mastalerz

### **E-learning in the Corporate Growth Strategy**

The development of personnel is becoming a driving mechanism of the whole enterprise. It is especially important in the condition of the new economy, where knowledge and technology are the key determinants of success as well as the survival on the market. Thus, it seems rational to multiply the pressure on staff education when creating corporate strategy. However, in crisis hardly any companies can afford costly training, and relatively cheap e-learning mechanisms should be considered in early stages of planning. The article tries to work out methodical behaviour necessary to develop and implementation of the efficient corporate educational strategy. It recommends the effective use of e-learning tools through the construction of transparent e-learning model connected with the company strategy and informatisation.

Krzysztof Misiołek

### **Qualitative Evaluation of Corporate Top Management – selected issues**

The evaluation of top management is crucial for the corporate growth. The dominating financial results are not to be rejected, but they are insufficient nowadays in isolation from other parameters. The research focuses on the level of top management and the assumption that the basis for numerous modern companies is a desire to simultaneously meet the needs of their stakeholders and to win social confidence. Therefore, they are subject to qualitative evaluation to a much larger extent than so far. The results of research indicate that the performance in the condition of turbulent environment requires leadership and not only administration. Managers must become leaders who define clearly how the organisation can face the challenges of the future. They must create values for the stakeholders, which requires understanding of the dynamism of the environment, processes in the organisation and their mutual interactions. One of the key factors of success in the condition of turbulent environment is the awareness of the need for the emergence of the leaders of change. At present, in the condition of turbulent environment and less or more dangerous economic crises, the role of top management should be changed, and in the opinion of the representatives, the qualitative measures of their evaluation should also be considered.

Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska

### **Competence and Qualifications of Health and Safety Staff in the Context of the Incoming Changes in Safety Management**

The article presents the results of research carried out on the sample of 250 workers of health and safety services in the Lower Silesia region in the context of their preparation for the legal changes, eventually to become effective as of 1 July 2013. The research points to the low level of awareness, knowledge and insufficient qualifications of the health and safety staff. It is necessary to undertake immediate action to raise the competence of health and safety staff, to enhance the training process and educational offer so that the employees could accomplish the implemented tasks they are charged with.

Jarosław Oczki

### **Human Resource Strategic Management in Relation to Corporate Competitiveness**

Creating competitive advantage in modern economy is not an easy task. It should be based on the optimal use of assets possessed by the company, human resources in particular. The full use of staff potential requires systematic actions, implementation of personnel function at the strategic level. Companies professionally using the solutions in the area of human resource strategic management (HRSM) can achieve competitive advantage.

The article outlines the major trends of research of HRSM and challenges faced by research workers in this area. A certain degree of explanation of relations between HRSM and competitiveness is offered by the concept of Human Resource Advantage, according to which companies are able to create the competitive advantage using solutions difficult to imitate by competitors within human resource management, in favour of effective implementation of strategy, learning by the organisation through growth stimulation, involvement and innovativeness of employees.

The results of empirical analyses confirm the interdependence between the system of HRSM in the organisations and their effectiveness. It is necessary to continue research in this field. Nobody has worked out a sufficiently universal theoretical model to explain the mechanism of impact of application of human resource management practices on the results of enterprises. Moreover, it is indispensable to develop the methodology in such a way as to show causality in relations between the analysed phenomena as well as to control the impact of other variables affecting simultaneously the areas of human resource management and organisation effectiveness.

Barbara Olszewska

### **Factors of Corporate Breakthrough Changes**

The paper discusses the most important factors that currently determine corporate strategic breakthrough changes. It focuses on the external factors which are creators of breakthrough changes. It underlines the role of management staff in effective management of these changes as well as the significance of the factors developed before the changes supporting management in the period of changes, such as organisational culture, relations with stakeholders and system of monitoring.

Maria Pietrzak

### **Globalisation of Corporate Value Chains in Relation to the World Economic Crisis**

The world economic crisis affected a number of business areas and everyday lives of a lot of people. In order to make anti-crisis corporate strategies effective, it is necessary to identify these areas of management which are especially significant for modern businesses. The concept of globalisation of value chains belongs to such areas.

The present article is to show the process of globalisation of corporate value chains in relation to the world economic crisis. The author tries to prove that the global decline will not stop the process of globalisation of corporate value chains but it will only give it a new shape.

Bożyna Pomykalska

### **Process of Corporate Restructuring in Creation of Its Value**

The paper is to show the process of corporate restructuring in the crisis situation. The process of restructuring is discussed from the perspective of shareholders. The scheme of corporate restructuring by T. Copeland, T. Koller and J. Murin indicates that the comparison of market value and book value (P/BV) explains the value gap. It inspired the preparation of P/BV indicator on the basis of data of Warsaw Securities Exchange. It was found out that the indicator of market price to book value may constitute a symptom of higher significance of intellectual capital in the process of creation of corporate value.

Krystyna Poznańska

### **Clusters as a Method to Improve the Innovativeness and Competitiveness of Companies**

The paper focuses on one of the new forms of cooperation of enterprises, i.e. clusters. The cooperation within clusters may contribute to the rise in competitiveness and innovativeness. Due to the low level of innovativeness of Polish economy and enterprises, the concept of clusters deserves popularisation. Having assumed this, the paper presents basic features and types of clusters. It points to the necessity of supporting clusters initiatives in Poland, which is reflected, among others, in the operational programmes implemented at present.

Agnieszka Rózek

### **Corporate Use and Development of Intellectual Capital of People over 50**

The article discusses the problem of Polish ageing society and the consequences for Poland resulting from it, also the challenges and chances for Polish enterprises. The results of research presented in the article determine:

- Awareness of Polish entrepreneurs in relation to the need for programmes generally activating elderly people in companies,
- Mutual perception of older and younger employees in the company – identification of weak and strong points of both groups (legitimacy of intermonitoring model),
- Psychophysical predispositions of 50+ people – the results divide the work cycle into stages according to the Finnish model of age management.

Additionally:

- Trends in companies serving the lengthening of professional activity of 50+ employees,
- Benefits from solutions within career management and management of career and age management of people over 50.

The analysis of the problem let us assume that properly used 50+ intellectual capital may become the value distinguishing the company in the, may become the value to distinguish the company in the environment, and also affect its innovativeness, competitive advantage and growth.

Magdalena Rzemieniak, Monika Wawer, Rafał Wawer

### **Breakthroughs in Evaluation of Outdoor Advertising Effectiveness**

The article is to draw attention to a new tool which should become generally applied both by companies using modern marketing techniques and advertising agencies that would like to provide their customers with the most effective solutions in the area of outdoor advertising. Eyetracking may become a breakthrough solution where the subjectivity of research and conclusions may leads to mistakes in the implementation of promotion strategies and is the source ineffective spending of funds spent on it. The article presents the possibilities of eyetracking application, quantity and quality of data for analysis, the way of presenting results and formulating conclusions on the basis of research done in Plaza Commercial Gallery in Lublin.

Anna Scheibe

### **Transformations in the Structure of Business Relations and Possibilities of Mass Individualisation**

Modern turbulent environments raise consumers' bargaining positions and force companies to change the way they act on the market. Due to the globalisation and information revolution, the time and cost of finding and comparing market offers is significantly declining. At the same time the volume and diversity of goods on the market are on the rise. Consequently, consumers' expectations concerning the market offer are also growing. Increasingly, customers expect products to meet their more and more individualised needs. The companies competing on the market are forced to adjust to the conditions changing in this way. Their response may be mass individualisation consisting in the adjustment of products offered to the needs of individual customers. The non-hierarchical form of business organisation as well as the opportunities of modern technological make the use of this solution not only possible but also less expensive. Consequently, there are more and more firms to decide to make use of this possibility.

Katarzyna Siedlecka

### **ICT in Relation to Innovation in the Creation of Corporate Strategy**

The paper focuses on the problem of the competent use of corporate innovation. Thanks to the systemisation of notions connected with innovation and concepts of strategic management, an attempt was made to answer a question which solutions based on new technologies constitute corporate innovation. On the basis of the review of strategic management trends, the paper presents the evolution of corporate strategies in the condition of turbulent environment and indicates the significance of the implementation of this type of innovation in this environment. Then, it shows the ICT sector as unique, which predisposes the use of products and services of this area to corporate innovation creation. It enumerates the examples of ICT solutions to support corporate strategy and discusses areas where ICT implementations are useful. On this basis, it presents conclusions concerning the implementation of ICT in companies and mentions limitations connected with it. The problem tackled by the article is relevant at present due to the search for innovation whose application will eliminate the impact of crisis on companies.

Paweł Stepka, Konrad Subda

## **Network Structures – Measurement, Analysis and Corporate Relational Capital Management**

The authors, who are aware of the growing significance of corporate external connections creating their individual relational capital and the need for their management, decided to focus on a modern research method, i.e. social network analysis – SNA, mapping, measuring and analysing complex market network structures.

Although the literature devotes a lot space to the phenomenon like creation of strategic alliances, clusters, technological parks, cooperative or competitive networks, it must be admitted that there is a significant deficit of empirical research to show the possibilities of measurement, analysis as well as the use of dynamically changing connections between market entities to build strategy, company competitive advantage, creation of its value or M&A actions. The present article is a response to the growing need for the quest for research tools to “move around freely” and comprehend the complex network structure of modern competitive environment.

The authors set two basic goals. First, they want to shed light on the network character of economic reality, pointing to a wide variety of interorganisational connections as well as personal relations joining different entities. Second, they intend to present possibilities of social network analysis as a tool to measure the social networks and do research of external relations of the organisation in order to practically use them to manage the company.

At the same time, let us express our hope that the implementation of the second goal will result in a discussion on the issue included in the questions below:

Why, despite high awareness, both in academic environment and among business people, of the role played by network organisations and their ties with business environment, there is little research of relational capital at the strategic level?

Why, despite the existence of universal research tools to measure and analyse complex network structures, they are not used in practice in management of enterprise and its value?

Jagoda Stompór-Świdarska

## **How Do Managers Perceive Risk? Analysis of Risk in the Process of Making Key Career Decisions.**

Key career decisions are an outstanding moment in the life of decision-makers. These decisions refer to the crucial events connected with career and often family and social consequences.

Managers are always accompanied by risk in making their decisions. It is a very specific decisive process. Managers, when making choices, must evaluate gains and losses and anticipate risk in many different dimensions.

Risk can be determined as a set of possible, unwanted consequences of the action. There are negative, multi-aspect consequences of taking a risk like sense of resignation or loss, or appearance of possible failure, and probability of failure.

There was a pilot research of key career decisions made by thirty managers, carried out with “Key Career Decision Research Questionnaire”. The main issue of the research was to answer the question how the managers perceive risk in taking decisions that refer to their careers?



Managers point out that they cannot devote as much time to their families as they did before making their key career decisions. The loss in the perception of respondents is connected with the loss of secure source of income or the loss of contact with family. Failure is perceived as fear connected with the acceptance by peers and superiors or meeting people that could somehow hinder work.

Beata Tarczydło

### **Organization Image in the Context of Strategic Breakthrough**

Growing competition and demanding customers require more and more refined tools of competitive advantage. The organisation image is one of them. In the condition of permanently changing environment, the problem of effective creation of image becomes important.

The aim of this paper is to explain the issue of organisation image in the context of strategic breakthrough.

The following theses were taken into consideration:

- 1) An appropriate image is a crucial factor to achieve success by a contemporary organisation.
- 2) The image of an organisation is exposed to loss in the context of strategic breakthrough and methodical procedures in this area are indispensable.

Starting from the description of a strategic breakthrough, the paper describes image of an organization and its significance in the condition of market economy. It also pays particular attention to the problem of communication in the context of strategic breakthrough. Finally, it discusses the tools of create the image in the analysed situation.

As a result of the analysis, some recommendations are formulated for entrepreneurs interested in effective image creation in the context of strategic breakthrough.