

Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

PAŃSTWO I SPOŁECZEŃSTWO W XXI WIEKU

„Zarządzanie i marketing w XXI wieku”
pod redakcją
Danuty Surówki-Marszałek, Wiktora Adamusa
i Wiktora Krawczyka

Kraków 2004

Rada Wydawnicza

Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski,
Jacek Majchrowski, Zbigniew Maciąg

Recenzja

Prof. dr hab. Andrzej Szplit

Redaktor prowadzący

Halina Baszak Jaroń

Adiustacja i korekta

Mariusz Warchol



Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków 2004

ISBN 83-89823-55-1

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana
w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych,
kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody
właściciela praw autorskich

Na zlecenie

Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ksw.edu.pl

Wydawca

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2004

Skład i łamanie

Meles

Druk i oprawa

Cenzus

Spis treści

Słowo wstępne	9
Część I	
MARKETING	11
László Józsa, Csilla Czeglédi, <i>Strategische Planung und die Rolle der Information in Mikro- und Kleinunternehmen</i>	13
Тамара Забута, Юрій Пелех, <i>Аналіз та тенденції розвитку ринку реклами в Україні</i>	25
Joanna Pietrzak, <i>Kreowanie marki miejscowości ekskluzywnych na przykładzie St. Moritz i St. Anton</i>	32
Deyan Donkov, <i>Directory for Activating Personality Creative Energy – Entrepreneurship Training System of XXI Century</i>	39
Magdalena Dolhasz, <i>Reklama społeczna – istota i uwarunkowania jej stosowania</i>	54
Danuta Surówka-Marszałek, Justyna Światowiec, <i>Kreowanie potencjalnej wartości w relacjach partnerskich</i>	66
Marek Drwał, <i>Budowanie partnerskich stosunków z klientami w firmie usługowej</i>	78
Dominika Kubacka, <i>Wpływ nowoczesnych rozwiązań technologicznych na jakość świadczonej usługi handlowej</i>	89
Jarosław Plichta, <i>Charakterystyka klientów hipermarketów w Krakowie na podstawie pomiaru użyteczności usługi handlowej metodą „conjoint”</i> ..	102
Część II	
ZARZĄDZANIE	111
Georg Westermann, <i>Efficiency and Benchmarking in the Public and Non-profit Sector</i>	113
Brita Kettner, <i>Digitalisation and tv – communalities and discrepancies between Austria and its European neighbours</i>	125
Andrzej Chodyński, <i>Zarządzanie firmą u progu XXI wieku a koncepcja zrównoważonego rozwoju</i>	134
Eugeniusz Kulwicki, <i>Przedsiębiorczość i odpowiedzialność</i>	141
Wiktor Adamus, Anna Gręda, <i>Jakość w zarządzaniu przedsiębiorstwem gospodarki żywnościowej w ujęciu AHP</i>	149
Halina Smutek, <i>Kultura organizacyjna jako element kształtujący tożsamość organizacji</i>	175

Jolanta Walas-Trębacz, <i>System informacyjny w zarządzaniu rozwojem produktu</i>	194
Janusz Fudaliński, <i>Strategiczny wymiar innowacji organizacyjnych</i>	212
Janusz Ziarko, <i>Kompetencje komunikacyjne menedżerów</i>	228
Krzysztof Kubiak, <i>Zarządzanie wiedzą – jak osiągnąć sukces na konkurencyjnym rynku</i>	242
Paweł Tyrała, <i>Pożądane zachowania organizacyjne drogą do skutecznego zarządzania</i>	252
Dorota Wilk-Kołodziejczyk z zespołem, <i>Zastosowania Technologii Informacyjnej w Zarządzaniu Wiedzą</i>	262
 Część III	
FINANSE – RYZYKO – BEZPIECZEŃSTWO	273
Ludmila Lysá, Stanislav Šimek, <i>Kyberterorizmus. Budúcnosť „klasického“ terorizmu</i>	275
Ludmila Lysá, Pavel Mikuš, <i>Teoretické východiská zhlukovej analýzy a jej aplikácie v personálnom manažmente</i>	287
Milan Droppa, <i>Niektoré charakteristiky profilu euro-manažera ľudských zdrojov</i>	297
Wiktor Krawczyk, <i>Budżetowanie zarządcze bazą dla controllingu zarządczego</i>	301
Maria Płonka, <i>Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych w Polsce i na świecie – szanse i zagrożenia</i>	315
Dariusz Fatula, <i>Aktywa finansowe polskich gospodarstw domowych w 2003 r.</i> ..	327
Bogdan Kosowski, <i>Ryzyko a decyzje w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi</i> ...	339
Magdalena Micek, <i>Metody oceny efektów konsolidacji banków</i>	349
Paulina Kowalczyk, <i>Koncepcje oceny efektywności inwestycji w strategii CRM</i> ...	369
Jakub Nieciuński, <i>Wykorzystanie środków pomocowych Unii Europejskiej w zarządzaniu organizacją</i>	385
Magdalena Belniak, <i>Zastosowanie Balanced Scorecard w zarządzaniu – próba oceny koncepcji</i>	400
Barbara Oliwkiewicz, <i>Czy polskie przedsiębiorstwo XXI wieku potrzebuje controllingu?</i>	412
Noty o autorach	419

Radę Naukową IV Międzynarodowej Konferencji Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego tworzyli:

- Prof. KSW dr hab. Zbigniew Maciąg – Rektor Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. dr hab. Jerzy Malec – Prorektor Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. Anatolij Demiańczuk – Rektor Międzynarodowego Uniwersytetu w Równem, Ukraina,
- Sergiy Jerochin – Rektor Narodowej Akademii Zarządzania w Kijowie, Ukraina,
- Miklós Galó – Prorektor Nyíregyházi Foisköla, Węgry,
- Prof. György Venter – Rektor Nyíregyházi Foisköla, Węgry,
- Prof. KSW dr Klemens Budzowski – Kanclerz Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW dr hab. Bogusława Bednarczyk – Dziekan Wydziału Stosunków Międzynarodowych Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW dr hab. Barbara Stoczewska – Dziekan Wydziału Prawa i Administracji Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW dr hab. Stanisław Kilian – Dziekan Wydziału Nauk Politycznych i Komunikacji Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW dr Dariusz Fatuła – Dziekan Wydziału Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. KSW dr Zofia Szarota – Dziekan Wydziału Nauk o Rodzinie Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
- Prof. dr hab. Stanisław Hryń – Dziekan Wydziału Malarstwa i Architektury Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

The Academic Board of the 4th International Conference included:

- Professor Zbigniew Maciąg, Ph.D. – Rector of Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Jerzy Malec, Ph.D. – Vice-Rector of Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Anatoliy Demiańczuk, Ph.D. (Pedagogics) – Rector of the International University in Rowne, Ukraine,
- Sergiy Jerochin – Rector of the National Academy of Management in Kiev, Ukraine,
- Miklós Galó, Ph.D. – Vice-Rector of Nyíregyházi Foisköla, Hungary,
- Professor György Venter – Rector of Nyíregyházi Foisköla, Hungary,
- Professor Klemens Budzowski, Ph.D. – Chancellor of Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Bogusława Bednarczyk, Ph.D. – Dean of the Faculty of International Relations at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Barbara Stoczewska, Ph.D. – Dean of the Faculty of Law and Administration at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Stanisław Kilian, Ph.D. – Dean of the Faculty of Political Science and Social Communication at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Dariusz Fatuła, Ph.D. – Dean of the Faculty of Management and Marketing at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Zofia Szarota, Ph.D. – Dean of the Faculty of Family Studies at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College,
- Professor Stanisław Hryń, Ph.D. – Dean of the Faculty of Architecture and Fine Arts at Andrzej Frycz Modrzewski Cracow College.

Słowo wstępne

Obrady w sekcji „Zarządzania i Marketingu” odbywały się pod hasłem „Zarządzanie i Marketing w XXI wieku”. Tak pojemne hasło uwarunkowane było szeroką tematyką artykułów zgłoszonych, a następnie prezentowanych i dyskutowanych w ramach obrad konferencyjnych. Wystąpienia i prowadzona po nich dyskusja odbywały się z kolei w ramach trzech grup tematycznych:

1. Marketing,
2. Zarządzanie,
3. Finanse – Ryzyko – Bezpieczeństwo.

Podział ten porządkuje i zawęża, ale równocześnie konkretyzuje poruszone problemy w ramach danego obszaru tematycznego. Lektura prezentowanych tu artykułów zaciekawi z pewnością każdego, kto bacznie przygląda się przemianom zachodzącym w wielu aspektach i poziomach ekonomii w rozpoczętym XXI wieku. Warto streścić tu zagadnienia poszczególnych grup tematycznych dla przybliżenia ich istoty i wskazania specyfiki omawianych w sekcji treści.

W grupie „Marketing” wskazano na międzynarodowe uwarunkowania wykorzystania poszczególnych instrumentów i strategii marketingu w Polsce, na Węgrzech, Ukrainie i w Bułgarii. Niekonwencjonalnym i przez to ciekawym zagadnieniem było odniesienie idei marketingu do kreowania postaw przedsiębiorczości w edukacji. Inna grupa zagadnień dotyczyła skuteczności komunikacji marketingowej, doboru strategii marketingowej na rynku globalnym z jednoczesnym uwzględnieniem specyfiki rynku lokalnego, dostosowania produktów do indywidualnych wymagań, kreowania marek ekskluzywnych, sposobów wykorzystania nowoczesnych kanałów informacji i dystrybucji, specyfiki marketingu w działalności przemysłowej, usługowej oraz organizacji *non profit*. Zastanawiano się także nad relacjami w marketingu partnerskim, metodami zarządzania marketingowego, a w szczególności zarządzania promocją i reklamą w różnorodnych warunkach otoczenia i w ukierunkowaniu na różne cele komercyjne i społeczne.

W grupie „Zarządzanie” podniesiono problemy efektywności zarządzania w sektorze publicznym i organizacjach *non profit*, wpływu nowoczesnych technologii na zarządzanie wiedzą, odpowiedzialności

i uwzględniania potrzeb otoczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, kształtowania cech i wykorzystywania określonych predyspozycji menedżerów dla osiągnięcia zamierzonych celów zarządzania, nowoczesnych metod zarządzania jakością, innowacji organizacyjnych. Międzynarodowy charakter tych zagadnień podkreślały referaty uczestników z Niemiec, Austrii i Słowacji.

Grupa „Finanse – Ryzyko – Bezpieczeństwo” obejmowała swą tematyką z jednej strony zagadnienia zarządzania finansami i rynku finansowego, z drugiej zaś ryzyka i zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Te dwa z pozoru niepowiązane zagadnienia w obliczu wydarzeń ostatnich lat wykazują szczególny związek. Problemy bezpieczeństwa na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym stały się jednym z ważniejszych czynników oddziałujących na rynki finansowe.

Prof. KSW dr Dariusz Fatuła

Część I

MARKETING

László Józsa, Csilla Czeglédi

Strategische Planung und die Rolle der Information in Mikro- und Kleinunternehmen

Einführung

Das 21. Jahrhundert bringt neue Forderungen und neue Hoffnungen für alle Mitglieder der Gesellschafts. Die Begriffe, die wir im letzten Jahrhundert kennenlernten, bekommen heute klarere Bedeutung. Dazu gehört auch der Begriff „Strategie“. Der Held unserer Zeit ist „Nostradamus“, der solche Fähigkeiten hat, mit denen er die Richtung und das Mass der Änderungen zu erkennen vermag.

Das Wirtschaftsleben dieses Zeitalters hat die Bedeutung der Strategie erkannt, sowie dass die Strategie zum Erfolg gehört. Es hat sich bestätigt, dass man jede Tätigkeit im Leben planen kann, aber wie alle menschliche Taten ist die Planung oft auch nicht so perfekt und verwendbar. Andererseits ist es auch deutlich, dass sich unter den neuen Umständen Entscheider auf Informationsdumping treffen, was es sehr schwer macht, die richtige Deutung zu finden, genauso wie früher durch Informationsmangel. Das Neue ist: es ist viel wichtiger welche Qualität die Information hat, als die Masse der Informationen.

Für Mikro- und Kleinunternehmen ist eine der wichtigsten Aufgaben, ihre Umgebung zu verstehen, zu erkennen, welches Umfeld sie haben. Diese Unternehmen funktionieren im Gegensatz zu multinationale Firmen in engeren Bereichen der Welt, und ihre Besitzer und Führungskräfte haben oft sehr geringe Kenntnisse und sind deshalb eingeschränkt im Begreifen der Prozesse der Realität und der Auswahl des Richtigen.

Mein Ziel ist es, die wichtigste Beeinflussungstendenzen bei der strategischen Planung in Rahmen der modernen Informationsgesellschaft vorzustellen. Ich bemühe mich darauf Antwort zu geben, welche Tendenzen das Zukunftsbild formen und wie sehr positiv oder negativ die Effekte sind, wenn sie zutreffen.

Die Wechselwirkungen der Informationsgesellschaft und der strategischen Planung

Nach dem neunten Band des Ungarischen Grosslexikons ist der Begriff „Informationsgesellschaft“ einer, das Wesen der postindustriellen Gesellschaft beschreibenden, und in den letzten Jahrzehnten des XX.-ten Jahrhundert sich ausbreitenden Wortbildung. Er weist darauf hin, dass in der Gegenwart die Information und das Wissen Basis des Produktionssystems einer hochentwickelten Gesellschaft sind. In den Arbeitskreisen, die ein hohes Niveau haben, wird das Erreichen und der Besitz von Information hauptsächlich erwartet, und dieses Wissen, bzw. die Schnelligkeit des Beschaffens von Wissen und deren Ressourcen hat oberste Priorität. Die Definition scheint deutlich zu sein: Im Mittelpunkt stehen das Wissen und die Information. Die Wahrheit kann aber die einfachsten Bestimmungen wiederlegen. Die Information ist nicht selten schwer zu verstehen, spricht jeden an, und kommt zwar schnell, aber die Begründung lässt zu Wünschen übrig. Andererseits, das Wachstum nur von der Seite der Information zu beurteilen, scheint einseitig.

Wenn wir uns dem Problem aus der Richtung der menschlichen Sinnfindung annähern, kann es für uns eine wichtige Frage sein, ob ein gut, schon fast perfekt informierter Mensch froh und ausgeglichen ist und ein mit seiner Umgebung und mit sich selbst in Einklang lebendes Wesen? Als Marketingforscher ist die Behandlung dieser Frage nicht mein Ziel, aber ich wollte meinen Standpunkt betonen, wonach die Verbindung zwischen Informiertheit und Zufriedenheit keine Korrelation bedeuten muss.

In der Informationsgesellschaft stellen wir Informationen schwere Anforderungen:

– Die Information soll schnell zu beschaffen sein. Die Neuigkeiten vom Markt wollen wir heute kennen und wissen, und nicht erst Morgen. Damit wird der Tag wirklich zu 24 Stunden bestehend, unseren Privatwelt reduziert.

– Die Information soll einfach zu beschaffen sein. Als Erwartung formulieren wir, dass der Erhalt von Information fast so alltäglich sein soll, wie die Minuten, die wir mit unseren Familienmitglieder verbringen. Es kann sogar noch alltäglicher sein. Im Ausland verbringen wir

manchmal mehr Zeit mit der Sammlung von der Nachrichten aus der Heimat, als mit Telefongesprächen mit der Familie.

– Die Information soll präzise sein, die wahrhaftigen Vorgänge widerspiegeln und-es wäre eine wichtige Forderung-ihren Wert und Rolle ebenso gut. Die Informationsgesellschaft kann besonders diesen Kriterien nicht gerecht werden, denn es wertet unwesentliche Fragen auf, verlagert aber Wesentliches eher in die Versenkung der Geschichte.

– Die Information soll die Tendenzen der Veränderung widerspiegeln. Dieses Kriterium und die Erwartung ist fassbar, es bedeutet aber leider, dass die meisten Informationen nach dem Beschaffen schon nicht mehr gelten, also überholt sind!

– Die Information soll billig sein. In den modernen Gesellschaften sind die Kosten der Telekommunikation und für das Internet verhältnismässig niedrig. In Ungarn sind auch heutzutage die Kosten der Beschaffung von Information ganz hoch, besonders wenn wir sie mit den Durchschnittseinkommen, bzw. mit den Profiten der Kleinunternehmen vergleichen.

– Und schliesslich, Information soll persönlich sein, "es soll nur mir gelten". Wir sind nur in vorteilhafter Position, wenn über die von uns beschaffte Information-was ein wesentliches Inhalt ist- ausschliesslich nur wir verfügen. Vielleicht ist es am schwersten, diese Erwartung zu erfüllen, denn der Zugriff auf Information ist ja sowohl ein grundlegendes Recht als auch eine Möglichkeit. Natürlich kann derjenige, der zu gewissen Informationen nur alleine Zugriff hat, undenkbare Vorteilen geniessen. Für einige Gruppen und Personen der Gesellschaft besteht diese Möglichkeit, die anderen müssen sich mit Informationen zufriedengeben, die der Masse zugänglich ist. Besonders Mikro- und Kleinunternehmern erreichbaren Informationen gründen sich auf solche Informationsquellen, die Jedem erreichbar sind, und grösseren Unternehmen früher zur Verfügung stehen.

Der Kontakt der Informationsgesellschaft und der Marketingwissenschaft ist vielseitig und tiefgründend. Die letzten Jahrzehnte veränderten die Erscheinung des Marketings, und formten seine Denkweise um. Deren Hauptcharakteristika sind Folgende:

– Die Entwicklung modernen Ansichten beschleunigte sich. Die Positionen der Gesellschaft und der marktorientierten Marketingden-

kweise verstärkten sich, die strategischen Marketingplanung werteten sich auf.

– Die Theorie und die Praxis des Marketings mathematisierte sich. Neben der Theorie sind die Hypothesenuntersuchungen, die entwickelten statistischen Analysen, und das matematischen Beschreiben des Verhalten von Personen üblich. Die Praxis ist einfacher, aber meistens handelt es sich um schwierige mathematischer, statistischer Analyse, besonders im Bereich der Marktforschung.

– Das klare, klassische Marketingkonzept vervollständigt einerseits den Menschen als beachtete P Elemente, andererseits die vertretene Konzepte bekommen mehrere Platz, wie z.B.s: 4C-Konzept.

– Die Möglichkeit der strategischen Planung erschwert die Separierung der Marketingfachbereiche. Die Spezialisten –die ein Teilbereich hervorragend kennenn, aber deren umfassende Betrachtungsweise ziemlich eingeschränkt ist- bestehen aus Fachleuten, die ein bisschen von Allem verstehen.

– Die Resultate der Fachgebiete, wie zB: Soziologie, Psychologie und Kulturanthropologie bilden die Teile des Marketingwissens, die Marketing interdisziplinär machen. Dadurch erweitert das Marketing mit beschleunigendem Takt die klassischen Wirtschaftwissenschaft.

– Eine explosionsartige Entwicklung der Fachliteratur ist eingetreten. Die Bedeutung des Kotlers und McCarthys „Bibel“ hat sich gemindert, und die Betonung verlegt sich auf Zielliteraturen, die ein Themengebiet, einen Gedanke darlegen. In den letzten 10 Jahren wurde in Ungarn ungefähr 600 Fachbücher zu Marketing themen herausgegeben, und diese Zahl steigt weiter.

– Der Unterricht wird vielfarbig aber auch chaotisch. Auf allen Ebenen (Mittelstufe, auf höheren Stufen: Hochschule, Universität, postgraduierte Bildung). Das Angebot ist riesen gross, während die Instrumente zur Qualitätsmessung nicht greifen.

– Schliesslich, aber nicht endlich- hat sich die Kreativität nicht verstärkt, und die Bildung wird zum Massenhaftig.

Der Mensch in der Informationsgesellschaft neigt zu ambivalentem Verhalten. Inzwischen steht er auf dem Boden der Wissenschaft und der Information, neigt aber die Tatsachen im Nu zu vergessen, und verhält sich gegensätzlich zur herrschenden Auffassung. So:

– Er übernimmt nicht gut begründende Informationen, die zumeist durch Firmen mit wirtschaftlichen Absicht unter die Leuten gebracht werden.

– Wissenschaftliche Kriterien legt er oft beiseite. Sorge bereitet dies, wenn die wissenschaftliche Festlegungen gegründet sind. In der Informationsgesellschaft entsteht die Möglichkeit einer zweiten Art von Fehlern, also die Situation, in der wichtige wissenschaftliche Feststellungen nicht zur Geltung kommen durch zuviel Information.

– Die transzendentalen Informationen erleben ihre Renaissance: Nostradamus und seine Deuter sind heute die Schlager der Buchverlage. Fukuyama, Huntington und Andere diskutieren über das Ende der Geschichte, während die Geschichte sich mit uns verändert und gestaltet. In keiner Hinsicht ist eine geschlossenen Einheit zu betrachten.

– Und schliesslich, aber nicht an letzter Stelle wurde begonnen, die moralischen, menschliche Erfahrungen und das praxisorientierte Wissen als Rätsel zu behandeln.

Das Benchmarking und Relationship Marketing machen das logische, bisher auch gut behandelte Wissen bis zu einer undeutlichen Grenze erreichbar, und erweitern und lösen grosse Bewunderung bei den irrgeliteten Menschen aus.

Rolle und Stellung der Klein- und Kleinunternehmen in der ungarischen Wirtschaft

Die Mikro- und Kleinunternehmen bilden eine eigenartige Gruppe der heimatlichen Unternehmen, die sich von Tag zu Tag mit Fragen konfrontieren müssen, die aus der komplizierten Welt stammen. Etwa 700.000 der heimatlichen Unternehmen setzen sich diesem Zwang aus. Sie sind die Stiefkinder der internationalen und heimatlichen Marketingforschung und Beratung. Ihre Wirtschaftsrolle ist unbedeutend, verursacht durch Wissensmangel, der auf dem niedrigen Schulabschluss und auf fehlendem fachlichen Studium beruht. Diese Unternehmen haben schwache Zahlungsfähigkeiten, wodurch für die Forscher und Berater keine Anziehungskraft besteht. Die Marketingkenntnisse haben in unserem Leben nur eine periphere Rolle, weil unsere Triebhaftigkeit

der Grund unseres Verhaltens im Markt ist. In der Informationsgesellschaft bildet die Gruppe der Mikro- Kleintunternehmer die potentiellen Verlierer. In letzten Jahren wurde -trotz aller finanziellen Schranken- die Behandlung einiger erfolgreicher Forschungen eingeleitet. Das in die EU eingetretende Ungarn kann auf die Mikro- und Kleinunternehmen nicht verzichten, da sie ein hohes Beschäftigungsniveau haben und zum Land gehören und es steuern. So sollte man den Versuch zu machen, die an Grossunternehmen orientierte Marketingdenkweisen und die Ausbildung um für die Mikro- und Kleinunternehmen entsprechende Marketingfachliteratur zu ergänzen. Zu den heimischen Forschungen gehört diese Untersuchungserie, deren partielle Ergebnisse ich in folgenden darstellen möchte.

Die Methodik der Forschung und die Datenerfassung

Im Laufe der Prüfung- beachten Sie die finanziellen und zeitlichen Beschränkungen- habe ich mir als Ziel die folgende Fragen gesetzt.

– Was ist die Grundlage der ungarischen Kleinunternehmen, und wie ist ihre strategische Denkweise?

– Wie bilden die Mikro/Kleinunternehmen ihre Ziele? Sind sie im Bilde über ihre potentiellen Möglichkeiten?

– Kennen Sie moderne Methoden und Lösungen der Marketingstrategie?

Ich habe die Datenerfassung in der Westungarischen Region gemacht, im Kreis solcher Unternehmen, die höchstens 30 Angestellte haben, und deren Einnahmen höchstens 80 Millionen Ft betragen. Der Zeitpunkt der Forschung war Mai 2002. Nach nicht korrekt ausgefüllten, oder nicht verwertbaren Fragebogen blieben 344, die ich ausgewertet habe. 271 Fragebögen beziehen sich auf solche Unternehmen, die maximal 10 Leuten beschäftigen. Sie sind die am meisten verwundbar, dem Wechsel des Natur ausgesetzt und ihnen scheint das Umfeld nicht bekannt. Ich organisierte 2mal im September Untersuchungen mit Fokusgruppen von 8 und 7 Personen, um die aus widersprechenden Antworten stammenden Zweifel zu klären, senken.

Ergebnis der Untersuchung

Der erste Teil der Untersuchung diente der Analyse der Anfertigung von Marketingplänen durch Mikro- und Kleinunternehmer nach Zeitdauer und anderen Merkmalen.

68 % der Befragten fertigt Marketingpläne an, 32% tut dies nicht. Da für sich genommen dieser Anteil ziemlich niedrig ist, kam die unbedingte Notwendigkeit nach Klärung der Frage auf, warum sich so viele der Befragten auf eine Planung verzichten. Es wurde festgestellt, dass diejenigen, die die Frage mit einem Nein beantworteten, die folgenden Probleme für bestimmend hält (es waren mehrere Antworten zugleich wählbar):

– Ihre Wirkungsfelder/ Fachrichtungen sind gut definiert, ihre Märkte verändern sich kaum, sind unabhängig von äusseren Umwelteinflüssen, seit Jahren unverändert (77%)

– Ihre vorigen, in diese Richtung zielenden Bestrebungen führten zu keinem Ergebnis, die der Planung gewidmete Zeit erschien erwiesenermassen verschwendet.

– Erforderliche Grundkenntnisse zur Einschätzung der Umwelt waren nicht vorhanden. Die Welt wird als übermässig kompliziert, unberechenbar wahrgenommen, daher besteht keine Herausforderung mit der Erkenntnis zu experimentieren.

– Marketing ist notwendig, es wäre aber gut, genau zu wissen was dieses Wort bedeutet, was es ist. Solange man nicht das nicht weiss, braucht man nicht über Marketing nachdenken.

Die Teilnehmer der Untersuchung waren nach ihren kumulierten Negativerfahrungen skeptisch bezüglich der Marktverwendung der Planung. Diese wurde dahingehend bewertet, dass nach den Niederlagen der Vergangenheit in Sachen Planung wohl keine Möglichkeit besteht, dass die Planung aufgeht, da ein guter Plan konsequenterweise so sei, wie ein Traum: im Grossen und Ganzen unerfüllbar.

43% der Befragten plant für den Zeitraum von einem Jahr oder darunter, 41% plant für einen Zeitraum von 1–2 Jahren und lediglich 16% der Befragten meint, dass es sich lohnt langfristiger zu planen.

Die Meinung der Befragten war einhellig dahingehend, dass der Anlass der kurzfristigen Planung die unwägbare und veränderliche Umwelt ist, besonders deutlich zeigte sich dieses Ergebnis sich in den Bereichen Wirtschaft und Politik.

Die Mikro- und Kleinunternehmen sind, was die Zukunft betrifft, unsicher und pessimistisch. Nach den Untersuchungen von Hisrich in Amerika, sind dort die Kleinunternehmer eindeutig optimistisch, und das obwohl 80% dieser innerhalb von 5 Jahren bankrott gehen. Dahingehend sind die ungarischen Unternehmer als pessimistisch gekennzeichnet („Wir überleben nur noch den nächsten Tag“).

Es zeigt sich, dass 87% der untersuchten Unternehmen keinen Entwicklungskredit aufgenommen hat, um ihre Investitionen zu finanzieren. Nach den Gesprächen mit den Fokusgruppen zeigte sich als ein bestimmendes Ergebnis das ausgesprochene Gefühl, dass die „Sachen“ nicht von uns abhängen, „wir sind nur diejenigen, die die Geschichte erdulden“.

Für die heimischen Mikro- und Kleinunternehmen ist die kurzfristige Denkart bezeichnend, was sich einerseits in den fehlenden oder kurzfristigen Marketingplänen und zum anderen in einer Präferenz für statische, von unveränderlichen Märkten ausgehende marketinausgaben-gestaltende Lösungen widerspiegelt. Die hektische Natur der heimischen Wirtschaft, welche nicht den stabilen, ausgewogenen Mechanismen von Marktwirtschaften gleicht, würde gerade die Aufwertung der Rolle der Planung erfordern. Es besteht keine Möglichkeit und auch keinen Bedarf dieses Dilemma zu lösen. So riskieren die Mikro- und Kleinunternehmer das Ausbleiben einer adäquaten Antwort auf die Herausforderungen ihrer Umwelt.

Im Folgenden sind die Nachteile der kurzfristigen Sichtweise aufgelistet:

- die kurzfristige Sichtweise produziert ständig „Paniksituationen“
- Sie vermindert das Urteils- und Entscheidungsvermögen
- Sie motiviert nicht zu Erneuerung und Weiterbildung
- Sie bringt nicht voran, bremst Entwicklungsdrang und Investitionslust
- Sie fördert den Kapitalrückzug und behindert unternehmerische Kapitalbewegung
- Sie motiviert zur Teilnahme auf den Schwarzmärkten
- Sie zersört den Glauben an Qualität. Normalerweise findet dies einen Ausgleich dahingehend, dass Kleinunternehmer gewöhnlich vor Ort, lokal tätig sind und daher ihre Kunden aus dem Bekanntenkreis rekrutieren. Jedoch spielt dieser Punkt bei „Fremden“ unbedingt eine Rolle.
- Statt langfristiger Marktorientierung setzt sich der Drang nach der „schnellen Mark“ durch.

Im anschließenden Teil der Analyse habe ich eine Antwort auf die Frage gesucht, wie Unternehmen ihre Ziele gestalten, und wie sehr sie sich über ihre Möglichkeiten bewusst sind. 28% der Befragten der Mikro- und Kleinunternehmer orientieren sich bei der Bestimmung ihrer Geschäftsziele an ferneren Verwandten, 51% gingen von vorliegenden Erfahrungen in der Familie aus und lediglich 17% begriffen die Bedeutung der Kenntnis eines ähnlichen Unternehmens als Faktor im Prozess der Zielbestimmung. Gleichzeitig habe ich kein Unternehmen vorgefunden, welche zu diesem Zweck Fachliteratur benutzten. Mit der Untersuchung des Themas konnte ich feststellen, dass 72% der Befragten ihre Ziele nicht optimistisch setzten und sogar 43% der Befragten ihre Zielauswahl als recht zufällig nannten, waren sozusagen auf „Ingenieursschätzung“ gegründet. Bei Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten betont der Geschäftsführer den Wert der eigenen Erfahrungen (39%) der familiären Erfahrungen (21%), sowie die Berücksichtigung der Ergebnisse anderer Unternehmen mit ähnlichem unternehmerischem Profil (32%).

Im Spiegel der Ergebnisse komme ich zu folgenden Feststellungen:

– Marketingziele von Unternehmen gründen sich auf die Vergangenheit. Wichtigste Grundlage in der Formulierung sind kumulierte Erfahrungen, Kenntnisse der Führungspersönlichkeit.

– Der Gebrauch von Marketingfachliteratur ist in der Phase der Zielsetzungen nebensächlich, in keiner Weise ausschlaggebend.

– Der wichtigste Grund dafür, dass Mikro- und Kleinunternehmen sich nur mit einem kleinen Teil ihrer potentiellen Möglichkeiten begnügen ist, dass sie keine Ahnung über das Ausmass der kompletten „Fundgrube der Möglichkeiten“ haben.

Während der Untersuchung habe ich versucht zu beantworten, welche Informationsbasis von Mikro- und Kleinunternehmen verwendet wurde, um ihre Marketingkenntnisse zu erwerben. 3% der Befragten haben Marketing in der Schule erlernt.

Weitere 14% haben sich diese Kenntnisse autodidaktisch verschafft (In Klammern sei bemerkt: nach meinen Ergebnissen komme ich zur Ansicht, dass diese Form nicht sehr wirksam ist). Die restlichen 83 % beziehen sich auf das Leben als den grössten Lehrmeister.

Das deutet darauf hin, dass die vorliegenden Marketingkenntnisse mangelhaft und instinktiv sind. Der grösste Teil der ungarischen Mikro- und Kleinunternehmer hat – aufgrund der niedrigen Schul- und Berufsbildung – keine Bekanntschaft mit Marketing gemacht, die diesbezüglichen Kenntnisse wurden von ihnen zum grössten Teil aus der Presse entnommen.

Es lohnt sich anzumerken, dass in der Befragung viele angeführt haben, dass es „in Mode gekommen sei, über Marketing zu sprechen“.

Eine der grössten Schwierigkeiten der Umfrage bereitete es, Fragen zu stellen, die die Marketingmethoden und häufige Lösungen der strategischen Zerlegungen betreffen.

Für 79% der Befragten war dies der unangenehmste Moment der persönlichen Befragung, weil sie mit im Marketing oft verwendeten Begriffe (z.B.s: Portfolio-Modell, BCG Matrix, GYELV Analyse, Lebenskurve, usw.) nichts anfangen konnten und wenn doch, dann war dies nicht in Beziehung mit ihrem Beruf zu sehen. Die restlichen 21% haben sich im Fragebogen bei den „toten Hunden“ festgefahren. Es hat sich bestätigt, dass die Mikro- und Kleinunternehmer ihr Leben ohne ein Bewusstsein für Marketing verleben. Nicht nur haben sie mangelhafte Kenntnisse, sondern es lässt sich sagen, dass bei Ihnen gar keine Marketingkenntnisse vorliegen.

Man könnte dies natürlich als gegeben hinnehmen, nun muss man aber darauf aufmerksam machen, dass sich die ungarische Unternehmungen seit 1. Mai 2004 den EU Marktforderungen stellen müssen und wegen des Mangels an Bereitschaft dies zu tun, verheisst diese Konfrontation keinen leichten und sicheren Sieg. Es fehlt bei den Unternehmern in einem solchen Masse das Bewusstsein für Marketing, dass sie damit ihre künftige Anpassungsfähigkeit gefährden. Daraus folgt:

- Unternehmen aus dem untersuchten Gebiet nutzen die Möglichkeiten der Marketingplanung nicht, weil sie sie nicht kennen.
- Planung betrachten sie als eine periphere Tätigkeit, sie sind von ihrem Nutzen nicht überzeugt.

Praktische Verwendung

Marketing als angewandte Wirtschaftswissenschaft kann sich von der Menge der interdisziplinären Gebiete, sowie in Theorie und Praxis, besonders in der methodischen Theorie und Praxis, absondern. Die

Herausforderung ist gestellt – wir Forscher müssen die Antwort geben. Wir sind es, die beweisen müssen, dass die Methodik der Marketingplanung nicht nur bei multinationalen Unternehmungen anwendbar ist, sondern hinsichtlich der kleineren Unternehmen ebenso. Die gesamte Marketingfachliteratur ist fokussiert auf den Bereich der multinationalen Unternehmungen, rechnet daher umso weniger mit der Rolle der „Kleinen“. Man muss hier besonders die Elemente und Lösungen aus der Methodologie betonen, die man auch schon mit rudimentären Markt- und Marketingkenntnissen verwenden kann. Es ist sinnvoll die Aufmerksamkeit auf die präventive Art der Marketingplanung hinzulenken, die sich gebrauchen lässt, um späteren Marktproblemen vorzubeugen.

Es muss klargestellt werden, dass Kundenorientierung ohne Marketing nicht vorstellbar ist und das Marketing das Grundelement ist, das das Geschäftsleben ausmacht. Wenn „die Geschichte der Lehrmeister des Lebens ist“, dann kann man das Marketing „den richtungsweisenden Führer“ nennen. Dazu muss man auf den ersten Blick kompliziert erscheinende, auf Gross-, Multi-, oder transnationale Unternehmungen zugeschnittene Modelle den „Kleinen“ in den ihnen gebührenden Masstab präsentieren. Schliesslich, aber nicht zuletzt, muss man mit verstärkter Forschung den ungarischen Unternehmen „Zielsetzungshilfe“ leisten, damit sie in der Lage sind, eher eine amerikanische oder britische Benchmark statt eines ungarischen Realideals als Vorbild finden.

Es hat sich unzählbar oft bestätigt, dass sich eine international erfolgreiche Lösung infolge von Tradition, Kultur, Gewohnheiten und anderen Abweichungen in Ungarn nur mit einer adaptiven Kraftanstrengung übertragen lässt. Es ist daher notwendig solche Informations-Datenbanken und Beratungsnetzwerke aufzubauen, die die spezifischen Ziele der Mikro- und Kleinunternehmer unterstützt. Diesen Vorschlag erhebe ich nicht um der Rede willen, sondern um einen Lösungsversuch auf non-profit Weise anzustossen. Damit soll jedoch kein altruistisches Verhalten des Staates beansprucht werden, sondern eine Dienstleistung vorschlagen, mit dessen Ergebnis die Mikro- und Kleinunternehmen ihre Leistungen verbessern könnten und davon auch ein Zeugnis in ihrer steuerzahlenden Fähigkeit ablegen könnten. Die Unternehmen sind der Motor der Wirtschaft, ihre strategische Planung ist Voraussetzung ihrer Kalkulation.

Bibliografia

- Aaker, D. (1995), *Strategic Market Management*, 4th ed., Wiley.
- Ewing, D. (1968), *The Practice of Planning*, Harper&Row.
- Hisrich, R., Peters, M. (1998), *Entrepreneurship*, McGraw – Hill.
- Józsa L., Fam, K., Merrilees, B., Brito, P. (2002), *Retail Promotion Objectives: Evidence from New Zealand, Portugal and Hungary*. „Journal of Euromarketing”, vol. 11, no 4–5, 26. S.
- Józsa L. (2000, 2002), *Marketingstrategie*, Műszaki.
- Piskóti I. (2002), *Marketingstrategie theoretische und praktische Problemen in Marketing*, in: Józsa L., Piskóti I., Ladányi É. szerk., *Alkalmazkodó marketing*, ME, 203–214. S.
- Ungarische Grosslexikon 9. Band, 1999, 870. S.

Тамара Забута, Юрій Пелех

Аналіз та тенденції розвитку ринку реклами в Україні

За останні 10 років український ринок рекламної продукції пройшов шлях, на котрий у західній рекламі пішло кілька десятиріч. Цей шлях можна умовно поділити на три етапи: інформативний, коли задача реклами полягала в тому, щоб інформувати про товар і «показати його обличчям» – за визначенням Дж.Ф.Кенеді; творчий, коли виробники реклами, що залучались із числа художників, дуже захоплювались її естетичною стороною; і прагматичний, або утилітарний, коли якість реклами оцінювалась виключно її ефективністю, здатністю впливати на споживача в потрібному напрямку.

Реклама є постійним супутником людини, щоденно і суттєво впливає на неї. Наслідком цього стала та важлива роль, яку відіграє реклама в житті постіндустріального інформаційного суспільства. Ця роль уже давно не обмежується рамками ні комерційних комунікацій, ні навіть усієї ринкової діяльності. Особливо велике значення реклами в галузях економіки та громадського життя.

Враховуючи специфічні особливості динаміки попиту і пропозиції реклами в Україні та її роль в оптимізації процесів розвитку малого і середнього бізнесу, студентське наукове товариство „Евріка” Міжнародного університету „РЕГ” ім. академіка Степана Дем'янчука розпочало комплексне дослідження ринку вітчизняної реклами з метою визначення його основних тенденцій та розробки практичних рекомендацій локально-регіонального спрямування для конкретних потреб підприємців Рівненщини.

До особливостей українського ринку реклами можна віднести помітну зміну за останні кілька років думки місцевих виробників про рекламу. Вони поступово починають розуміти, що інвестиції в рекламу – це інвестиції в майбутні продажі.

Ще кілька років тому рекламу вважали витратами, які виробники готові були нести тільки в самий останній момент.

Тепер же ситуація кардинально змінилася: виробники зрозуміли, що реклама дійсно є двигуном торгівлі – і почали вкладати в рекламу гроші. На жаль, поки ще не всі зрозуміли, що в гарну рекламу потрібно вкладати гарні гроші. Особливо це стосується креатива – від назви нового брэнда і створення упакування до рекламних роликів і PoS-матеріалів.

Середній рівень українського креатива, на жаль, ще не досягає бажаного, причому в більшості випадків це проблема рекламодавця, не готового до нових ідей і діючого в полі загальноприйнятних схем.

Якщо коротко охарактеризувати особливості PR і promotion акцій на українському ринку, то можна сказати наступне. Ці напрямки почали серйозно розвиватися у нас не більше 5-ти років тому, і зараз вони користуються особливою популярністю у багатьох підприємців, – для формування лояльності, згладжування сезонності в продажах, запуску нових брэндів, різновидів існуючих тощо. Це менш витратні напрямки, ніж пряма реклама, але не можна забувати, що все добре в потрібний час і в потрібному місці – ліки не повинні стати отрутою. Практика свідчить, що не варто здійснювати промоакції раніше, ніж знання марки виведено на прийнятний рівень.

Таблиця 1. Обсяги витрат на рекламу в Україні за основними типами медіа в 2001 – 2003 рр. млн. \$.

	2001	2002	2003
Телебачення	209	398	697
Преса	44	70	105
Зовнішня реклама	47	63	81
Радіо	–	26	35
Всі медіа	306	556	918

Таблиця 2. Темпи приросту витрат на рекламу за основними типами медіа, %

	2001	2002	2003
Телебачення	70	71	76
Преса	14	13	11
Зовнішня реклама	15	11	9
Радіо	–	5	4

Таблиця 3. Структура витрат на рекламу за основними типами медіа, %

	2001	2002	2003
Телебачення	69,6	71,6	75,9
Преса	14,7	12,6	11,4
Зовнішня реклама	5,0	11,3	8,8
Радіо	4,7	3,8
Всі медіа	100,0	100,0	100,0

Таблиця 4. Дані експертної оцінки реально оплачених рекламних витрат в 2003р., млн..\$

	Сукупний рекламний бюджет за рік	Експертна оцінка реально виплачених коштів
Телебачення	697	81–87
Преса	105	25–30
Зовнішня реклама	81	35–43
Радіо	35	8
Всі медіа	919	128–160

Тут можна зіштовхнутися із проблемою правильного визначення методу впливу на цільову аудиторію в різних ситуаціях. А тепер наведемо аналіз та прогноз зміни кількісних параметрів ринку 2003–2004 рр. за інформацією, наданою групою компаній: „Моніторинг телебачення України”, „Моніторинг преси України“, „Моніторинг радіо України”, котрі організаційно входять в Consulting Ukraine Group.

Дані отримані в результаті моніторингу основних засобів медіа (телебачення, преса, радіо і носіїв зовнішньої реклами).

У ході моніторингу здійснюються виміри тривалості трансляції реклами (якщо мова йде про рекламу на телебаченні і радіо), обсягу площ, зайнятих рекламою в газетах і журналах, типів і розмірів

носіїв зовнішньої реклами. Ці показники потім збільшуються на офіційні базові рекламні розцінки, встановлені конкретними рекламоносіями. Звичайно, необхідно відзначити, що отримані значення не враховують наданих рекламодавцям знижок. Це тим більше важливо, що в останні роки знижки на деякі рекламоносії сягали 50, а те і 70 відсотків.

Рекламні витрати аналізуються за чотирма найважливішими засобами реклами України. З погляду обсягів витрат такими традиційно є реклама на телебаченні, реклама в пресі, зовнішня реклама і радіореклама. Розвиток цих чотирьох провідних складових переважно визначає стан загальнонаціонального рекламного ринку.

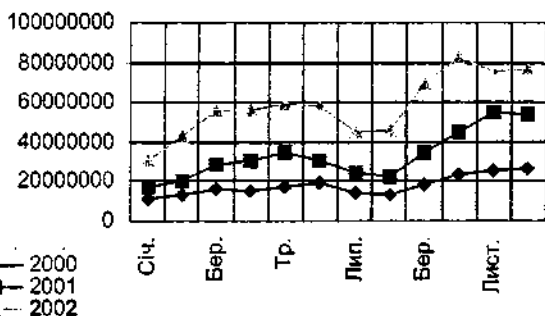
Отже, спочатку про сумарний обсяг рекламних витрат за основними засобами реклами – табл. 1. Динаміка зміни обсягів рекламних витрат у цілому і по окремих типах медіа відображена у табл. 2. Дані про структуру інтегрованого рекламного бюджету України за типами медіа наведені з табл. 3.

Приріст показника склав за останній рік 65 %, тобто загальний обсяг рекламних витрат збільшився в 2003 р. майже на дві третини від рівня попереднього року. Для порівняння, у 2001 р. аналогічний параметр не набагато перевищував 60%, а в 1999 р. він узагалі був негативним (-4,8 %). Таким чином, українська реклама вже третій рік підряд стабільно і високими темпами нарощує свої бюджетні обсяги.

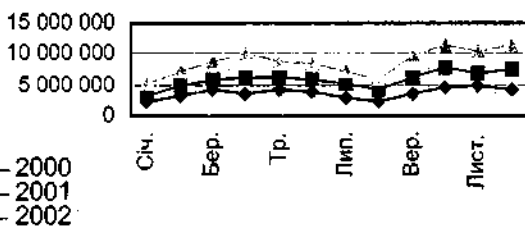
Відносно структури сукупного рекламного бюджету зберігається і зміцнюється тенденція домінування телевізійної реклами.

Спостерігається також збільшення рекламних інвестицій в абсолютних показниках і в інші типи медіа: у пресу – до \$105 млн. (у 2002 р. – \$69,9 млн., приріст -50 %), зовнішню рекламу – до \$81 млн. (відповідно: \$62,7 млн. і 29 %). Випереджувальне зростання рекламних витрат у пресі дозволило цьому виду медіа збільшити відрив від «наружки» і зміцнитися на другому почесному місці після телебачення серед основних засобів реклами (до 2001 р. інвестиції в зовнішню рекламу були більше, ніж у рекламу в пресі).

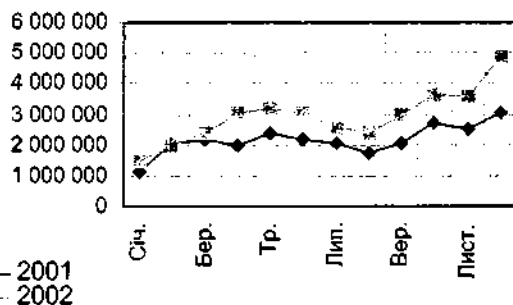
**Динаміка рекламних витрат на телебаченні
в 2001-2003рр. (в \$)**



**Динаміка рекламних витрат в пресі
в 2001-2003рр. (в \$)**



**Динаміка рекламних витрат на радіо
в 2001-2003 рр. (в \$)**



Реклама на радіо, хоча і домоглася вагомого приросту в \$9 млн., займає усього лише 3,8 % у загальному рекламному зростанні. Тому рекламисти невпинно повторюють: „Радіореклама – невикористані резерви” (тема жовтневого номера „Маркетинг і реклама” у 2003 р.).

Слід відмітити, що відповідно світовим тенденціям лідером серед інших медіа є реклама в газетах і журналах. У багатьох економічно розвинутих країнах (у т.ч. США) преса очолює список рекламних засобів.

Розподіл рекламних бюджетів по місяцях за всіма засобами реклами, як показано на діаграмах, відзначався сезонними коливаннями ділової активності.

Самим «тихим» місяцем для рекламистів, як правило, є січень що обумовлено великою кількістю традиційних календарних свят. Ще одним «мінімальним піком» є серпень – період відпусток. Особливо явно виражений літній затишок у рекламі в пресі. Піки максимумів також характерні для усіх видів медіа. Найбільший обсяг середньомісячних витрат припадає на грудень. Трохи менший пік – у квітні-травні. В наявності виражена тенденція до згладжування сезонних піків активності рекламодавців. Варто навести експертні оцінки, здійснені силами аналітиків із Всеукраїнської рекламної коаліції і провідних українських компаній DMB&Y, Provid/UBDO, ADV/Partnership (метод Net Market Estimate) – табл. 4.

За підсумками розвитку ринку в 2003 р. були названі наступні цифри. Обсяг витрат на телерекламу оцінюється в \$81–85 млн. (з якого \$14 млн. – мультирегіональні телеканали). Зовнішня реклама, на думку експертів, одержала інвестицій на \$35–43 млн.; друкована реклама – \$25–30 млн. (з яких 50% – частка газетної і стільки ж – журнальної реклами); радіо – \$ 8 млн.; реклама в Інтернеті – \$250 тис. – 1 млн. Таким чином, загальні рекламні витрати склали в 2003 році \$128–160 млн. без обліку податків. Частка BTL-сектора оцінювалася в \$100 млн. Склавши з попередньою цифрою, одержимо об'єм рекламного ринку України в 2003 р. – \$260 млн.

Активізувалися гравці ринку: з'явилися нові агентства, теле-, радіоканали і друковані видання. Збільшилася кількість рекламодавців, а це означає, що основне зростання відбулося не за рахунок збільшення бюджету на вже присутні на ринку бренди, а за рахунок лончів (збільшення кількості) нових брендів.

Технології, які розвиваються на ринку, теж не стоять на місці. Ще 6–7 років тому функцією, що найчастіше виконувалася агентствами, був медіа-баїнг, трохи пізніше – з 1997 року зросла роль медіапланування.

Після кризи 1998 року великі рекламодавці почали переводити бюджети у BTL, і тільки цього року на ринку в повний голос заговорили про позиціонування, brand building, грамотний PR тощо. Все більше розвиваються в агентствах такі нові напрямки, як new product development.

Узагальнивши матеріали дослідження, можна здійснити спробу прогнозування розвитку вітчизняного рекламного ринку на 2004 рік.

Згідно з прогнозом, реклама на ТВ складе \$104 млн. (з яких \$21 млн. припаде на мультирегіональні канали); «наружка» – \$52 млн.; друкована реклама – \$36 млн. (прогнозується, що в 2004 р. на газетну рекламу буде витрачено \$13 млн. а на журнальну – \$23 млн.). Радіореклама повинна досягти рівня \$ 10 млн.; реклама в Інтернет – \$2 млн. (виходячи з того, що зараз щорічно відбувається подвоєння «парку» комп'ютерів). Усього за прогнозними даними у 2004 р. на ATL-рекламу буде витрачено без податків \$204 млн. Всі інші витрати в рекламі (УТ, рекламна поліграфія тощо) у поточному році складуть, за тими ж оцінками, біля \$140млн. Таким чином, у цілому обсяг рекламного ринку у 2004 році складе біля \$350 млн.

За прогнозами агентства Media Expert (МЕХ) (м. Київ), рекламний ринок буде бурхливо розвиватися і далі в найближчі декілька років. Можливо, темп приросту у відсотках буде поступово знижуватися, але, ймовірно, у реальних грошах він не зменшиться ні в цьому, ні в наступному роках.

Темпи медіаінфляції зберуться приблизно такими ж, повинен якісно зрости рівень креативних матеріалів, продукованих для українського ринку. Споживач теж не стоїть на місці – його запити та інтереси розвиваються, і те, що працювало у 1996 році, ймовірно, не буде працювати сьогодні, а тим більше – завтра.

У подальших планах роботи СНТО „Евріка” визначено необхідність проведення комплексного аналізу рекламного ринку Західного регіону України в цілому і, зокрема, Рівненської області. Особливу увагу при проведенні дослідження буде спрямовано на специфічні особливості взаємозв’язків суб’єктів малого і середнього бізнесу із гравцями на рекламному ринку, визначення кореляційної залежності динаміки попиту на їх продукцію із рекламними капіталовкладеннями.

Joanna Pietrzak

Kreowanie marki miejscowości ekskluzywnych na przykładzie St. Moritz i St. Anton

Każdy z nas jest w stanie wymienić kilka znanych, ekskluzywnych kurortów europejskich. Gdy myślimy o miejscowościach wyjątkowych, postrzeganych jako centra spotkań elit, od razu przychodzi nam na myśl takie nazwy jak St. Moritz, St. Anton, St. Tropez czy Baden Baden. Kojarzą nam się z luksusem, wymagającą klientelą, atrakcyjnym stylem życia i elitarnością. Jeżeli spojrzymy na wspomniane kurorty tylko pod kątem geograficznym, to zauważymy, że w większości są to po prostu malownicze wioski lub niewielkie miasteczka, nieróżniące się szczególnie od innych, podobnie usytuowanych miejscowości. Na czym zatem polega ich magia? Przeanalizujmy to na przykładzie dwóch elitarnych kurortów zimowych: St. Moritz w Szwajcarii i St. Anton w Austrii.

Europejskie modne kurorty są pozycjonowane i sprzedawane w taki sam sposób, w jaki pozycjonuje się dobra luksusowe. Mają własną markę, wyraźnie zdefiniowaną osobowość, odpowiednio wysoką cenę oraz atrybut elitarności, czyli ograniczonej dostępności dla przeciętnej klienteli. W strategii marketingowej ekskluzywnych kurortów europejskich można zauważyć trzy niezmiennie prawidłowości:

1. Nazwa staje się marką. Oznacza to, że nazwa przestaje być zwykłym terminem geograficznym, miejscem na mapie, a staje się starannie opracowanym wyróżnikiem, posiadającym wszystkie atrybuty marki, do których należą przede wszystkim: symbol graficzny, slogan reklamowy oraz ściśle określony wizerunek.

2. Parametry krajobrazowe ustępują miejsca skojarzeniom. W strategii marketingowej ekskluzywnych kurortów rzadko spotyka się argumenty oparte na walorach krajobrazowych. Zakłada się, że piękne położenie i wspaniałe widoki są cechą oczywistą, wspólną dla wszystkich miejscowości położonych w sąsiednim otoczeniu geograficznym, a więc mało wyróżniającą. Tym, co ma wyróżniać miejsca lansowane jako ekskluzywne, jest zespół skojarzeń – z luksusem, przygodą, stylem życia, znanymi osobistościami itp.

3. Dostępność geograficzna zostaje zastąpiona dostępnością psychologiczną. Ten element pozycjonowania ma na celu wytworzenie aury elitarności wokół miejscowości ekskluzywnych. Elitarność oznacza, że dane dobro jest dostępne tylko dla wybranej, ściśle określonej klienteli. Najprostszą metodą zapewnienia elitarności są wysokie ceny. Modne kurorty nie poprzestają jednak na tym dość oczywistym narzędziu i budują swoją elitarność także w sferze psychologicznej, tworząc swoiste bariery mentalne, chroniące je przed masowym napływem zwykłej klienteli. Oczywiście w sensie transportowym każdy może przyjechać do St. Moritz czy Baden Baden. W kreacji wizerunku tych miejscowości chodzi jednak o to, by nie każdy uważał, że jest to miejsce najbardziej dla niego odpowiednie.

Dlaczego poszukujemy luksusu?

Strategia kreowania marki ekskluzywnych kurortów opiera się na wzorach i zasadach wypracowanych dla kategorii dóbr luksusowych. Można śmiało powiedzieć, że St. Moritz i St. Anton są tym wśród miejscowości alpejskich, czym Perrier wśród wód mineralnych lub Courvoisier wśród koniaków – produktem luksusowym, którego marka symbolizuje status i za który trzeba zapłacić zdecydowanie wyższą cenę. Dlaczego ludzie są skłonni płacić wygórowane ceny za dostęp do dóbr luksusowych? Czy chodzi tylko o manifestowanie bogactwa, czy też o inne wartości?

Analizując różne teorie wyjaśniające ludzką skłonność do otaczania się zbytkiem (m.in. teoria Veblena, teoria hedonizmu), można wyodrębnić dwie grupy motywów kształtujących popyt na dobra luksusowe¹:

– Motyw ekspozycji bogactwa. Jest to motyw o podłożu czysto finansowym, którego głównym celem jest manifestacja własnej zamożności w celu wywarcia wrażenia na otoczeniu;

– Motywy kulturowe, wyrażające chęć zmanifestowania swojej osobowości poprzez posiadanie. W tej grupie motywów warto dokonać istotnego rozróżnienia między *m o t y w e m s n o b i z m u* a *m o t y w e m p o d ą ż a n i a z a o b o w i ą z u j ą c y m i t r e n d ą m i*.

¹ B. Dubois, P. Duquesne, *The Market for Luxury Goods: Income versus Culture*, „European Journal of Marketing” nr 27 (2001).

S n o b i z m polega na chęci wyrażenia swojej osobowości poprzez manifestowanie odrębności od innych. Natomiast p o d ą ż a n i e z a t r e n d a m i wyraża chęć upodobnienia się do grupy odniesienia, będącej atrakcyjnym i pożądanym wzorem kulturowym.

Do jakiego rodzaju motywów odwołują się dwa tytułowe kurorty i jak wykorzystują to w swoich strategiach marketingowych?

St. Moritz – *Top of the world*

St. Moritz jest małą górską miejscowością położoną w kantonie Gryzonia, w południowo-wschodniej części Szwajcarii. Jednocześnie cieszy się sławą jednego z najbardziej snobistycznych i elitarnych kurortów w Europie. Miejscowość tę można bez wątpienia zaliczyć do kategorii dóbr luksusowych o starannie kreowanym wizerunku. St. Moritz posiada własne logo (złote słońce plus charakterystyczne, odrębne liternictwo) oraz slogan reklamowy – *Top of the World*. Oczywiście w sensie geograficznym miejscowość ta nie leży ani na szczycie świata, ani nawet Europy². Slogan przekazuje jednak wyraźną sugestię: w St. Moritz należy oczekiwać wszystkiego na najwyższym poziomie. Obserwacja życia tego miasteczka, jego wyglądu, a zwłaszcza ludzi, których tam się spotyka, nasuwa przekonanie, że wiele atrybutów, charakterystycznych dla St. Moritz, odwołuje się wprost do m o t y w u e k s p o z y c j i b o g a c t w a. Świadczy o tym chociażby nagromadzenie wielkiej ilości hoteli o najwyższym standardzie na stosunkowo małej przestrzeni. Wiele z tych budowli ma rezydencjalny, niemal pałacowy charakter (jak np. Kempinski Grand Hotel des Bains). Po drugie, w niewielkim centrum St. Moritz znajdują się salony sprzedaży większości luksusowych marek świata, jak np. Cartier, Hermes, Dior, United Colors of Benetton, Givenchy, Louis Vuitton, Rolex, Gucci, Esprit i wielu innych. Można odnieść wrażenie, że jesteśmy nie w małej miejscowości alpejskiej, lecz w bogatej, światowej metropolii.

Rozrywki i usługi oferowane w St. Moritz również noszą piętno ekspozycji bogactwa. Taki właśnie charakter ma m.in. kasyno gier ha-

² Centrum St. Moritz jest położone na wysokości 1822 m n.p.m., natomiast najwyższe szczyty okalające tę miejscowość mają ok. 3000–3500 m. wysokości.

zardowych St. Moritz Casino (posługujące się zresztą oficjalnym logo St. Moritz), nocny kabaret Ritual, a także ekskluzywna klinika piękności, salony odnowy biologicznej oraz liczne, bardzo drogie restauracje.

Oczywiście St. Moritz to nie tylko miejskie centrum emanujące bogactwem, lecz także duży ośrodek sportów zimowych. Jednak atmosfera sportu ma tu specyficzny, raczej niespotykany w innych miejscowościach charakter. Tereny zjazdowe wokół St. Moritz nie wyróżniają się niczym szczególnym i nie należą do najbardziej wymagających. Kurort oferuje natomiast bardzo bogate możliwości uprawiania sportów elitarnych i snobistycznych, jak np. narciarstwo konne, narciarstwo spadochronowe, zjazd na skeletonie specjalnym lodowym kanałem i wiele innych. Zauważmy, że oferta ta jest precyzyjnie adresowana do osób nie tylko zamożnych, ale też pragnących mocno wyróżnić się spośród innych, szukających potwierdzenia swojej osobowości poprzez uprawianie dyscyplin udziwnionych i popularnych tylko w wąskich, wtajemniczonych kręgach. Odwołuje się więc wprost do *m o t y w u s n o b i z m u*, tak charakterystycznego dla nabywców dóbr luksusowych.

St. Moritz posiada również atrakcyjną ofertę dla tych, którzy kierują się *m o t y w e m p o d ą ż a n i a z a m o d n y m i t r e n d a m i*. Rejon wokół St. Moritz pozycjonuje się jako „Hawaje snowboardu”. Trudno o bardziej wyraziste odwołanie się do najbardziej powszechnego obecnie trendu, jakim jest uprawianie jazdy na desce. Dla tej grupy klientów w St. Moritz przygotowano bardzo bogatą ofertę. Tworzą ją specjalne *fun-parki*, rynnny zjazdowe oraz tereny do akrobacji na desce, a także liczne konkursy organizowane dla zwolenników snowboardu w wydaniu ekstremalnym.

St. Anton – zimowy salon Europy

St. Anton am Arlberg – wioska alpejska położona w zachodniej Austrii przy granicy ze Szwajcarią i Niemcami – jest zaliczana do najlepszych stacji narciarskich na świecie. Razem z sąsiadującymi stacjami Lech i Zurs cieszy się opinią ośrodka dla milionerów. St. Anton to również starannie pozycjonowany, elitarny produkt dla zamożnej klienteli. Strategia pozycjonowania tej miejscowości różni się jednak mocno od strategii przyjętej przez St. Moritz; opiera się nie na ekspozycji bogactwa, lecz na sile znaczeniowej marki i dostosowaniu jej systemu wartości do systemu wartości użytkowników. St. Anton jest marką

o ponad stuletnich tradycjach, posiadającą atrybuty marki wyjątkowej, elitarnej, zachowującej swoją osobowość, mimo nieustannych zmian w otoczeniu.

W St. Anton można spotkać członków rodzin królewskich, gwiazdy filmu i telewizji, słynnych sportowców, muzyków, dziennikarzy itp., a więc elity towarzyskie i liderów opinii publicznej, reprezentujących wzory kulturowe w wielu kategoriach. Ekskluzywność tej miejscowości polega bardziej na jakości bywającej tu klienteli niż na ilości obiektów kojarzących się bezpośrednio z luksusem i bogactwem. W przeciwieństwie do wielkomiejskiego centrum St. Moritz, St. Anton zachowało charakter wioski tyrolskiej z regionalnym budownictwem, zabytkowym kościołkiem i centralnym deptakiem zamkniętym dla samochodów. Ostentacyjne demonstrowanie bogactwa nie jest tu wartością pożądaną. W St. Anton raczej nie spotkamy widoków tak charakterystycznych dla St. Moritz, jak kobiety obnoszące się w naturalnych futrach, awangardowe, supernowoczesne budownictwo czy parada mercedesów klasy SL pod stacjami wyciągów. Jest natomiast atmosfera wyjątkowości, dzięki której St. Anton zyskało reputację „zimowego salonu Europy”.

St. Anton nie kusi klientów motywem demonstracji bogactwa, zachowuje jednak wszelkie inne reguły marketingu dóbr luksusowych. Przede wszystkim przywiązuje się tu ogromną wagę do zachowania elitarnego charakteru marki. Wiele marek traci ten charakter na skutek rozmycia osobowości przez stawianie się zbyt powszechnymi³. Nadmierna dostępność powoduje stopniową utratę atrybutu wyjątkowości i luksusowej symboliki. W St. Anton podjęto wiele działań zapobiegających utracie unikatowego charakteru marki. Sprowadzają się one głównie do ograniczenia turystyki masowej na rzecz elitarnego wypoczynku i ochrony przyrody. Nie buduje się tu nowych hoteli ani nowych tras wyciągowych, natomiast unowocześnia już istniejące. Ponadto wprowadzono limity na ilość wydawanych karnetów krótkoterminowych, aby ograniczyć liczbę klientów przypadkowych, odwiedzających St. Anton na jeden dzień i mogących zakłócić elitarny charakter kurortu. Dla stałych bywalców opracowano natomiast bardzo ambitny „program lojalnościowy”, którego główną nagrodą jest uzyskanie pre-

³ D. Rogers, *World's coolest brands*, „Marketing”, 21 August 2003.

stizowego trofeum, połączonego z tytułem „Orla Arlbergu”. Aby go zdobyć, trzeba wziąć udział i zająć czołowe miejsce w trzech imprezach sportowych: zimowym zjeździe narciarskim z przeszkodami ze szczytu Vallugagrat (długości 10 km), biegu na dystansie połowy maratonu, organizowanym w lipcu i wyścigu na rowerach górskich, organizowanym w sierpniu⁴. Kolejną imprezą o stałym charakterze jest „Turniej Nart i Golfa” (*Arlberg Ski & Golf Challenge*), czyli świętowanie przelomu między sezonem zimowym i letnim, odbywające się w dniach 1 i 2 maja. Nie jest to oczywiście impreza powszechna, lecz wybitnie elitarna, adresowana do osób należących do prestiżowych klubów: narciarskiego i golfowego w St. Anton.

St. Anton posiada naturalnie ofertę dla klientów kierujących się motywem snobizmu. Podobnie jak w St. Moritz, jest tu również kasyno. Jest ono jednak zupełnie wyjątkowe, bo położone najwyżej w Alpach, na wysokości 2336 m n.p.m. Dociera się do niego wagonikiem kolejki linowej zamienionym w bar, w którym goście witani są szampanem. Już sam wjazd na górę uwarunkowany jest posiadaniem bardzo zasobnego portfela, nie mówiąc o sumach, które klienci zazwyczaj zostawiają w kasynach gier.

Podsumowanie

Ślawa, jaką cieszą się dwie omawiane miejscowości alpejskie nie jest dziełem przypadku, lecz wynikiem bardzo precyzyjnej strategii pozycjonowania. Oba kurorty są produktami luksusowymi, adresowanymi do bardzo zamożnej klienteli, ale o zupełnie różnych preferencjach. St. Moritz postawiło na najbardziej elementarny motyw popytu na luksus: ekspozycję bogactwa i manifestację statusu ekonomicznego. Oferta w tym zakresie została uzupełniona o elementy nawiązujące do motywu snobizmu i podążania za trendami, czego efektem jest niesłabnące zainteresowanie tą miejscowością ze strony bardzo zróżnicowanych grup zamożnej klienteli. Strategia pozycjonowania St. Anton jest bardziej wyrafinowana. Postawiono tu na elitarną symbolikę marki, zasadę ograniczonej dostępności oraz umiejętne przyciąganie pożądatej klienteli poprzez kalendarz stałych imprez.

⁴ www.stantonamarlberg.com

Zaprezentowane tu strategie pozycjonowania mogą być doskonałym wzorem do naśladowania dla wielu polskich miejscowości, których potencjał jest niewykorzystany przez brak doświadczenia marketingowego. Postawmy więc na koniec kilka kwestii do dyskusji:

– Czy w Polsce można znaleźć przykłady przemyślanej strategii pozycjonowania modnych miejscowości?

– Czy i które doświadczenia St. Moritz i St. Anton można przenieść na polski grunt?

– W jaki sposób pozycjonować i kreować wizerunek takich miejscowości, jak Zakopane, Sopot, Karpacz?

Jest to doskonały temat do dyskusji w gronie uczestników Konferencji.

Summary

European top resorts are positioned according to the same rules which prevail in marketing strategies of luxury goods. They have their own brand, distinctive personality, very high price and limited availability. Top resorts behave in a similar way to most products in a competitive environment: they go through a typical life cycle. This is the reason why some of them are one-season „stars”, some are „question marks” and the others are able to keep their prestigious image for years.

The key to the success of the most famous top European resorts lies in their successful positioning and brand creation policy. The example of St. Moritz in Switzerland and St. Anton in Austria prove it very well. Each of these resorts is a unique luxury product addressed to a specific group of customers. They have, however, adopted quite different positioning strategies.

The strategy of St. Moritz is based on the motive of wealth manifestation with the accompanying motives of snobism and following the trends. The strategy of St. Anton is based on the symbolic values of the brand, with the dominating motive of life style demonstration and belonging to the elite group of the society.

The key question is whether we can learn from the examples of St. Moritz and St. Anton and whether it is possible to use similar strategy in positioning such Polish resorts like Zakopane, Sopot or Karpacz.

Deyan Donkov

Directory for Activating Personality Creative Energy – Entrepreneurship Training System of XXI Century

Entrepreneurship training is directly linked with the educational system and non-governmental organizations and indirectly with the social and economic systems in any country. Entrepreneurship training stimulates the development of the system of private property and market economy and indirectly promotes the establishment of the principles of capitalistic political and economic system and the basis of democratic society. This is the case because future entrepreneurs will build their entrepreneur career on the basis of private property and market principles, and the guarantee to accomplish all this lies in the fact that the country has well-to-do middle class and future entrepreneurs to be institutionalized as an element of the civil society. Through implementation of entrepreneur activity they will make use of their constitutional right to free economic initiative and will achieve not only quantity but without any doubt also quality of life.

The global entrepreneurship economy of the 21 century

Contemporary global economy is described as a phenomenon with declining amplitude of getting out of phases process, defined by Kondratiev's long cycles of economic conjuncture which as he underlined are due to the technical and technological progress and consistent growth of capital volumes for investments.

Worldwide renowned researcher of entrepreneurial phenomenon Joseph Shumpeter in his work "Business cycles: theoretic, historic and statistical analysis of capitalistic process" confirms and proves Kondratiev's theory as has pointed out the fact that apart from the technical progress and availability of capital investments according to Kondratiev's theory the engines of economic progress and economic development are yet the entrepreneurs and entrepreneurship.

After the Second World War a number of business schools were set up and plenty of books published in the developed countries which promoted the education and training in the field of management.

Completion of the full course of study in such educational establishment and the usage of such literature has been a very prestigious job. By the end of 60s the management in the US had asserted itself both in theory and practice which let millions of people use and benefit from its achievements. However, the entrepreneurship at this particular time remains to be out of the range of economists and economics.

The first petrol shock in the beginning of the 70s is linked with tough times both in America and Europe. Serious are the problems caused as by the fall of industrial production and the general economic recession as by considerable levels of unemployment. In the mid 70s the US as a whole changed the trend and witnessed increase of production and generated more jobs. Where does this increase come from?

Save Shumpeter, yet another renowned researcher in the field of entrepreneurship, Peter Drucker gives an answer to afore asked question. In his book *Innovation and Entrepreneurship* he finds a new wider understanding of entrepreneurship and its role in the economic development. Drucker proves that growth of production and new jobs in the US in the second half of the 70s account for the newly set up small and medium-size enterprises and the growth of employment in the sphere of services as well as for increased entrepreneurial activity of the population. The role of entrepreneurship for overcoming or at least diminishing the aftermath of crisis in this non-typical Kondratiev's cycle of American economy is expressed mostly by the fact that the American economy from managerial dominated by the large corporations has transformed itself into an entrepreneurial one depending apart from the big capital yet on the newly emerged small and medium-size enterprises.

In this period one phenomenon was present – instead of relative job security in the large corporations, millions mainly young Americans preferred to take the risk and set up business of their own in the endeavor for self-realization and independence. Peter Drucker made the important conclusion that entrepreneurship is socio-psychological rather than economic phenomenon. Drucker's model makes it authority more and more in the scientific theories which are trying to explain the entrepreneurship phenomenon, however it predisposes as well the massive influx of entrepreneurship training programs in the universities and colleges of the US and Western Europe.

Entrepreneurship training – the challenge of the new epoch

There is a dispute in the West and already in the East over the question at what extent the process of entrepreneurship training should be included in the framework of the primary, secondary college and university education. Probably this is not the basic question which should be discussed within the framework of the "4th International academic conference on the role of state and society in the 21st century. The theme is rather – what type of training is necessary for entrepreneurs of the new millennium?. Should it be a part of the traditional university and secondary education either mainly orientated to the practical training in colleges or as Peter Drucker has defined it - education similar to what one can find in the medical universities and colleges. In other words education orientated to the practice and based on the foundation of solving the particular business problems.

Everywhere in the developed industrial world the measure of results of the entrepreneurial activity is the amount of personal and public wealth. This is valid with exceptional strength for the US. Each year Forbs magazine publishes the rankings of the wealthiest Americans. On September 19th 2003 the magazine once again published the list of the richest entrepreneurs of America as amongst the first ten only Warren Edward Buffet the second richest man in the world is a holder of master degree of the Columbian University. All the rest are either representatives of the characteristic for the US family business of the rich families (in this particular case between 4th and 8th place are represented by the 84 year old widow and her three children of the founder of trade chain „Wall-Mart” – Sam Walton) or entrepreneurs with uncompleted university education from high-tech computer business.

Forty seven years old founder of Microsoft Co. William Henry III gates with his personal wealth of 46 billion USD started his studies in Harvard but didn't complete them. The owner of property of 22 billion USD, fifty years old bachelor Pall Gardner Allen who is a co-founder of the giant Microsoft Corporation started his studies at the State University of Washington but has not yet completed his education. Laurence Joseph Ellison is 59 years old and has 18 billion USD of personal wealth due to the fact that has set up the Oracle Co. however he has not yet completed his education at the University of Illinois

either. The youngest member of the club of the richest people. 38 years old Michael Dell has build personal wealth of 13 billion USD due to the fact that he had created and successfully carried out the activity of computer giant Dell although he failed to complete his education in the University in Texas. All those people realize their entrepreneurial undertakings only on the basis of unique and highly innovative although risky business idea without even changing specialized education on problems, related to entrepreneurship at the University.

Michael Dell is writing in his biographical book *Direct from Dell*: „About College I was absolutely serious. I went to school and finish my job. I would have never advised the young people to miss the chance for a better education. However, for me the first year (at the University – author’s notes) was a complete boredom, especially on the background of my ideas for a business of my own. The young Dell set up business connected with sales of personal computers with expanded parameters and additional components from the dormitory of the hostel of the University of Texas. He needed only a year to start up his enterprising company with initial capital of 1000 USD under the name of Dell Computer Corporation and with legal status of a limited liability company. In May the same year (1984) he left the University for the sake of his entrepreneurial business.

Problems of entrepreneurship training in Bulgaria

What kind of entrepreneurship is necessary under the conditions of transition towards entrepreneurial economy in our country and also for the rest of the post-communist countries from Central and Eastern Europe and in what way the present level of the educational systems in these countries may be redirected, retuned up and adapted to the models of practical entrepreneurship training? The answer to this question is neither an easy one nor is possible to find an explicit decision to raised problems. Let us take for example the problems of entrepreneurship training in Bulgaria.

According to a study of Bulgarian National Statistic Institute (NSI) of December 2003 private business in Bulgaria is carried out mainly by people who have completed primary and secondary schools of general education. Over half of the entrepreneurs in Bulgaria studied up to elev-

enth class. Small fraction of the businessmen (3.7%) has finished only eighth class. 54.2% of the entrepreneurs have secondary education. Higher education graduates account for 41.7% of the company's owners. Statistics shows that better educated people more often decide to undertake business of their own. However, most of the entrepreneurs lack managerial experience before they made the decision to set up a company. Yet every third one has occupied a leading post in a state-owned or private company and after that started a private business. Bulgarian entrepreneurs are mainly males at the age between 40 and 49. Less than 5% of the people with own entrepreneurship business is below the age of 29. Males account for 67.1% or twice the number of females. The dominant part of our business speaks Russian. However, only 47.5% of the companies' owners have good command of this language. English is ranking second and only 26.7% of the businessmen can use the language. Age is a very important factor for those who speak foreign languages as the NSI data indicates. The younger people speak English and the older people speak -- Russian. German language is also widespread and each tenth Bulgarian speaks this language.

Statistic data reveals that young people rarely undertake entrepreneurial business. They are rather less motivated and the fact that most of them have studied within the framework of the general education system of our primary and secondary education predisposes the fact that they lack the necessary training for real entrepreneurial activity. Female entrepreneurship is comparatively less common although the demographic profile of our society in this respect is of a reverse proportion. It may be taken into consideration also that elder Bulgarians who have less training for work under conditions of market economy and speak mainly Russian language (which is today little applicable in business) include themselves more intensely in the entrepreneurial community. University education which this group of entrepreneurs possesses is pseudo-scientific, theoretical and distant from the business problems making it practically inapplicable in their enterprising activity. English non-speakers are prevented from access to the modern global channels of informational exchange, education and international business.

Dynamic and static indicators of entrepreneurship

Dynamic and static indicators are the measurements of the entrepreneurship in the economic theories. According to Wineckers – a Netherlands' economist and researcher of the process of setting up entrepreneurial activity are elements of dynamic indicators of entrepreneurship.

Dynamic indicators are based on comparative percentages of these who initiate enterprising activity and those who are closing enterprising business. Those who initiate enterprising activity can be divided into two groups depending on one hand on the norm of new entrepreneurship and on the other hand on influenced entrepreneurship.

– New entrepreneurship is such which emerges sporadically, in an impulsive way due to catalyzing events or internal recognized necessity of independence and quest for achievements;

– Under influenced entrepreneurship one should consider those business activities which come as a result of the impact of allegedly positive entrepreneurs.

Wineckers points out as well that self employment and entrepreneur's property in the name to carry out business can be determined as static indicators of the level of entrepreneurial activity of individuals in a separately studied country.

If we refer to the empirics of quoted above statistic study and the economic theory we can come to the conclusion that in Bulgaria individuals with lower educational profile more often undertake enterprising business because of impossibility to find other job i.e. for them it is a way to get out of the situation while for individuals with higher educational status entrepreneurship more often is a motivated decision, it is a decisive step forward capable to provide them both personal and material satisfaction. It means that according to Wineckers' classification the predominant part of the entrepreneurs in Bulgaria emerge as a result of surviving, poor educated and inexperienced new entrepreneurship while motivated and educated influenced entrepreneurs form a minority. Therefore it is obvious that the problems related to the entrepreneurship training are extremely critical and are focused mainly on vocational training in colleges and in its yet unclear role for carrying out practical entrepreneurship training and small business. Only in

this way the trends for growth of new entrepreneurship may be reversed in favor of the influenced one.

Entrepreneurial culture and system of values

Family understanding is the most important value for 42.5% of the entrepreneurs according quoted statistical study. The other pole with ten times less share accounts for friendship. This is the most important thing in life for barely 4.5% of the businessmen. Between these two poles one can find professional realization, children's success, money and status in society.

The majority of entrepreneurs (34.1%) spend their leisure time in front of TV set. More than a half (51.0%) of the surveyed entrepreneurs responds that to develop a business of your own is more prestigious than to make a career in other company or institution. Indicated data raise one more very important question which once again refers to the educational system and the entrepreneurship training.

Entrepreneurship culture consists of inherited elements of entrepreneurial system of values, social practices, ethics and morale. According to specialized literature in this respect there are basically two types of cultures, which have strong impact on the entrepreneurship in Bulgaria. The first type: these are the cultures with liberal traditions, encouraging generally speaking autonomy and individual achievements. We have in consideration such autonomy and individual achievements, which lay the foundation of personal and further on the public wealth. The moral and psychological environment cultivated by these cultures (typical representative is the protestant culture) the rich man is not only a good person but also serves as a moral example who deserves to be imitated.

The good things of life and wealth are liable only to be developed and multiplied but not distributed and redistributed. Personal interest is a behavior motive and it is discussed openly as its maximization is pursued most aggressively. For liberal cultures entrepreneurship is not only resource but as well an essential form of economic behavior.

Second type: these are so called patriarchal cultures which differ from the liberal cultures and lay stress on the group survival (clan, tribe, ethnos, nation), at the expense of individual and his/her possibility to make a choice. What is characteristic for this type of pre-modern agrarian cultures that it displays also different attitude towards the wealth of the rich people and also toward the goods and limited resources.

There exists the notion that the goods of the „patriarchal village“ and also of the world are limited and so that the village can survive these goods should not be wasted, mind you, not invested in reproductive processes but saved and redistributed in the name of survival. Patriarchal cultures deny the multiplying of goods, which by presumption is inconsistent (some are entrepreneurial, capable and succeed in life but others fail to do this) as in this way deny the entrepreneur and entrepreneurship.

Culture and system of values of the Bulgarian entrepreneurs

What is the entrepreneurial culture in Bulgaria? Patriarchal type of culture exists far too long which makes the development of individual person dependent on his/her contribution to the community and appraises his/her achievements on the basis of straightforward obedience of the group norm. Any kind of deviation from its pattern could be sanctioned in a fairly negative way. In this way strict abidance by the collective norms of behavior by the individual runs counter to the opportunities for expression of his/her uniqueness. Therefore one extraordinary important characteristic of the entrepreneur and its activity, namely the individual specifics of his/her contribution and uniqueness of its behavior he/she will inevitably enter into conflict with the society of patriarchal type of culture, which still exists among us. Then the community will characterize the classical liberal behavior of the entrepreneur as a deviation from the recognized norm. Such behavior will be considered deviant not only because it is an expression of individuality and independence but as well as a possibility for unequal distribution of the public goods and for enrichment. Egalitarian and unfriendly cultural environment of patriarchal type towards the entrepreneurs

smashes all the efforts of the free economic initiative and attempts for possible financial affluence. There is conventional wisdom in Bulgaria that since the resources are not subject to distribution by anyone (for instance by state, certain party or imposed person in totalitarian way) it means that enrichment of a certain individual from towards entrepreneurial activity inevitably will be at the expense of the rest members of community.

Today, under the circumstances of transition patriarchal culture still exists in Bulgaria. Everyone who wants to realize his/her entrepreneurial intentions and expand his/her individual abilities in Bulgaria should explain and make excuses about one's behavior in such way so that society may accept this particular fact as something inevitable or imported from abroad.

People in Bulgaria yet cannot become aware of the fact that the civil society and market economy are closely related with the personal interest and free economic initiative and they cannot be touched upon in riddles, accompanied with constant excuses as a part of the liberal culture of entrepreneurial economy. About wealth and personal interests there should be an open talk not only by the most aggressively affected representatives of the entrepreneurial class but also by the ordinary people who want to take their fate in their own hands, carrying out economic activity. Isn't it on this basis that the liberal cultures are developing the model of so called „people's capitalism” under which the discussion about interests and profits is going on in the open without any sense of shame or guilt.

No one contests the importance of educational system and in particular the college education for the shaping of compliant entrepreneurial culture, system of values, entrepreneurial morale and building the system of ethical norms and standards in entrepreneurial activity. It is essential to combine the content of curriculum at colleges with contemporary parameters of the entrepreneurial system of values. Entrepreneurship courses must form the specific enterprising way of thinking and action as well motivate participants in the training for forthcoming performance of entrepreneurial activity through build up of a system of concept and strategy-oriented models of any action of enterprising business.

Unique elements of the contemporary systems of entrepreneurship training

An innovating elaboration related to the entrepreneurship training within the framework of the college educational syllabus has been brought to the attention of the participants during discussions at the 4th International Academic Conference on the role of state and society in the 21st century. This is so called Directory for Activation the Creative Energy of Personality” or in brief DACEL. It is intended to discuss as well good results achieved by its application within the College with Danish participation on Management, Trade and Marketing from Sofia. Implementation of the scientific and research model of entrepreneurship training – Directory for Personality Creative Energy Activation.

Entrepreneurship training is one of the educational priorities of the College for Management, Trade and Marketing. Practically oriented forms of entrepreneurship training serve as a pledge for achieving better training results. As the renowned author in the field of management and entrepreneurship Peter DRUCKER wrote: „...entrepreneurship is neither only science nor that much of art as – practice.”

This report suggests one version of the scientific-research model, connected with practice-orientated entrepreneurship training. Scholastic and research activity at the College in the field of entrepreneurship is re-orientated from theoretical methodology of classic lecture courses towards empirical orinciples of case study activity. The model is named provisory Directory for Personality Creative Energy Activation or in brief DACEL. In this respect within the framework of the College a process is going on for setting up of academic-research laboratory for applied innovations, creativity and entrepreneurship. Lab’s objective is to carry out applied research work in referred areas with consecutive implementation of results of the training process.

Substance and systematic of DACEL

Directory for activating personality creative energy is a methodology of entrepreneurship training at the College for Marketing, Trade

and Management – Sofia, Bulgaria. The following main and key elements of applied training system underlie in the basics of Directory:

1. Directory. The term is borrowed from the computer professional language in the essence of direction and subsystem.

(a) Objective is – the entrepreneurship training;

(b) Direction is – achievement of applied practical knowledge;

(c) Subsystem is – an element of the educational system at college level.

Approaches which apply to with regard to the „directory” are as follows:

– Interdisciplinary approach that integrates profiled and specialized knowledge received at previous educational levels, training courses and academic subjects;

– System approach, determining the subsystem of college and secondary educational chain – primary, secondary, college and university education, as well as of on-going education;

– Precedent approach is made up of the intention to tap the opportunities for good practices application in entrepreneurship training from existing educational and training precedents in national and international aspect;

– Multidimensional approach and „Black box” approach in the essence of collecting interesting information and empiric data on all process dimensions, and at the same time while considering comparative aspect of practical and applied results of education the process of transformation of incoming elements in education into outgoing ones will not be analyzed – but only the exit results, compared to those at the entrance. In this way the units operating at any educational and training level or level groups are given the opportunity to perform independently creative transformation of incoming element into outgoing one;

– Team work approach which is essential regarding the aspect of work in interactive regime of all teams of the subsystem of the educational and business systems;

– Multiplication approach contributing to the energy of activities in individual directions of entrepreneurship training;

– Innovational approach in the context of one of the basic charac-

teristics of entrepreneurship, namely – dynamic innovation in order to achieve differentiation of classic approaches in entrepreneurship training of traditional educational systems.

2. Activation. It is the key word related to stimulating the expression of intuitive and analytical elements of entrepreneurial process. In this way dynamic force of the process of achieving free economic initiative in market conditions is gaining momentum. Activating of intuitive and analytical abilities of trained individuals is a result of giving significance to theoretical and applied knowledge, acquired in the process of training. Work in this respect is carried out through:

(a) Promotion of cognitive process related to the entrepreneurship in conceivable, conceptual and precedent respect;

(b) Motivation to study, analyze and carry out entrepreneurial activity on the basis of model-simulation behavior of the trained ones;

(c) Fostering dynamic pace of the cognitive process trough application of situational, game and role model approaches in entrepreneurship training;

(d) Generating strategic vision in the trained individuals/ entrepreneurs in order to impose way of thinking, orientated towards development and growth of entrepreneurial business (even in the period which has not yet commenced).

3. Creative energy. This key word compound is related to the creativity, innovation, adaptability and readiness to take chances. In entrepreneurship training aimed at activating creative energy of trained individuals there are applied in principle the following approaches:

(a) Intuitive creative approach represents mainly stimulation of intuitive and creative potential of personality through making use of individual and group models for generating entrepreneurial business idea based on the „opening” of so called innovational enterprising windows;

(b) Analytical and creative approach based on the analysis of technical, technological and economic solvency of entrepreneurial business idea, of course within the framework of acquired knowledge and skills of trained individuals in different stages of their education and fulfilled practical work;

(c) Market orientated approach enfolding existing models and methods of market and marketing analysis of entrepreneurial idea for business yet in the period of training or in the initial stage of implementation of business activity.

In the process of training in order to activate the creative energy of the trained individuals there are used theoretical methods, empirical results and practical studies with less pseudo-scientific content in view of necessity to cover wider segment of potential and real entrepreneurs. Stress is laid mainly on the analysis of entrepreneurial process, strategies and business projects.

4. **Personality.** Personality is considered in the context of its complexity, individuality and socialization.

(a) Complexity in the sense of complex aggregate of knowledge, skills, experience and acquired and inherent behavioral and dynamic stereotypes;

(b) Individuality which expresses itself in personal characteristics, individual specifics and unique abilities and of course psychological profile;

(c) Socialization concerning personality links - human society taking into account in the entrepreneurship training as follows:

- Moral and ethical environment and norms;
- Cultural and values systems;
- Legal and administrative environment;
- Regulative standards.

Problems of entrepreneurship training which can be solved with DACEL assistance

Problems of entrepreneurship training in colleges and particularly in the College for Marketing, Trade and Management – Sofia are mainly in the following areas:

1. Lack of uniform state requirements and methodology for education in entrepreneurship in the colleges. Used methodologies with regard to the international programs and projects are multiform as origin, form and content and thereby an unstructured methodological environment is constructed for training in subjects and disciplines, connected with entrepreneurial activity.

2. Insufficient number of qualified lecturers on subjects, related to entrepreneurship training. Lecturers who completed specialized courses in the framework of college exchanges, syllabus and projects for training and re-qualification are yet rather few.

3. Lack of linkage in teaching different fundamentals and special disciplines and theoretical and practical entrepreneurship training which leads to some kind of amorphous state of the entire educational environment. From its part this is the reason for lack of multiplying results and enfolding more long-term horizons of the goals to carrying out the training. Joint hands and efforts in combining the interests will bring to considerable improvement of the efficiency of training and in the end of the day to better result for the trained students.

4. Insufficient and even at some extend lack of real links between the entrepreneurship training and the real entrepreneurial training. Impossibility to provide a real access for the trained individuals to practical entrepreneurial activity does not allow successful completion of education through the chain – schools, college – entrepreneurial business.

Making use of good entrepreneurial practices in achieving entrepreneurship training at the College for Marketing Trade and Management-Sofia

Good practices in entrepreneurship may be an object for research work in order to apply it in education. The process of so called case studies is an object of student's and lecturer's research in the universities of advanced industrial nations. Case studies are helping to:

1. Enriching the academic documentation with the results of practical examinations of real entrepreneurial business careers where the examples for entrepreneurship activity of College graduates are used as a priority in implementing research work.

2. Educational orientation towards the practical results in entrepreneurial activity. To this end the best student's elaborations of case studies and the results of scientific and research work of the lecturer's college are included in developed academic and methodological papers and annual publications of the College.

3. Fostering student's research work by inuring to conceptual approach in thinking and in analysis of strategic dimensions and acquiring specific for entrepreneurs – entrepreneurial vision. Newly founded Student's Society for European integration is a forerunner in the field of examination of European experience in entrepreneurial activity.

4. Building empiric data base regarding entrepreneurship and enterprising companies. Collected data, carried out analysis and made conclusions are the basis for implementation of scientific elaboration in topical area, concerning the role of college education for development of entrepreneurial activity or for instance, with regard to improving methodology, systematic and content of curriculum and syllabus in colleges.

Literature

Деян Дойков, *Предприемачество*, София 1993, 1996, 2004.

Иван Хаджийски, *Бит и душевност на българския народ*, т. I, София 2002.

Йордан П.Коев, *Основи на предприемачеството*, „Стено“, Варна 2002.

Карамфил Манолов, *Новото българско предприемачество в преходния период*, „Проф. Марин Дринов“, София 1995.

Карамфил Манолов, *Културният ресурс на предприемачеството*, „Проф. Марин Дринов“, София 2000.

Кирил Тодоров, *Предприемачеството и дребния бизнес*, Мартилен-София 1997.

Милчо Драганов, *Българският частен бизнес и кризата, социално-психологически аспекти*, Институт по социология при БАН, София 2001.

Майкъл Делл, *Директно от DELL*, „Класика и стил“, София 2001.

Bradley R. Jonson, *Toward a Multidimensional Model of Entrepreneurship: „Entrepreneurship“: Theory and practice*, 1990.

LaRue T. Hosmer, *The Ethics of Management*, IRWIN, 1991.

Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Perennial Library, 1986.

Vern E. Henderson, *The Ethical side of Enterprises*, Sloan Management Review, (Spring), 1982.

„Harvard Business Review“, August 2002.

An Eclectic Theory of Entrepreneurship, Timbergen Institute 2001.

Entrepreneurship and Economic Transition, University of Amsterdam 2002.

Entrepreneurship from Scratch: Lessons on the Entry Decision into Self Employment fro Transition Economies, Stockholm School of Economics, 1999.

Objectives and Constrains of Entrepreneurship: Evidence from Small and Medium size enterprises in Russia, and Bulgaria, European Bank of Reconstruction 2000.

Magdalena Dołhasz

Reklama społeczna – istota i uwarunkowania jej stosowania

Wprowadzenie

Reklama społeczna stanowi w dzisiejszej rzeczywistości coraz ważniejszy element marketingu społecznego. Koncepcja marketingu społecznego czy też marketingowa orientacja społeczna ma swój początek w krajach wysoko rozwiniętych w latach 60-tych i wczesnych latach 70-tych XX wieku. Podstawą tej orientacji stało się uwzględnienie interesów trzeciego, po produkcie i konsumencie, podmiotu procesu wymiany, a mianowicie społeczeństwa. Zmiana perspektywy widzenia ze spojrzenia tylko na interes jednostkowy przedsiębiorstwa na odpowiedzialność firmy za sprawy ogólnospołeczne, spowodowała zmianę celów firmy. W tej koncepcji kładzie się nacisk na pojęcie odpowiedzialności społecznej, a więc na takie postępowanie w procesie wymiany rynkowej, w którym wszystkie podmioty biorące w nim udział powinny być zadowolone albo przynajmniej nie były w jego toku uszkodzone¹. Celem marketingu społecznego jest nagłośnienie oraz wsparcie medialne prowadzonych programów i działań, ale również osiąganie zmiany myślenia o danym problemie czy zagadnieniu przez określonych odbiorców komunikatu.

Marketing społeczny definiuje się jako „wykorzystanie reguł i technik marketingowych w celu wywołania społecznie pożądaných postaw i zachowań”². Można zatem stwierdzić, że istnieje bezpośrednia analogia między podstawowymi instrumentami marketingu komercyjnego, tzw. marketingu-mix (produkt, cena, dystrybucja i promocja) a instrumentami stosowanymi w marketingu społecznym.

Jednakże społeczne programy są często bardzo złożone i wymagające szeroko zakrojonych działań, dlatego niektórzy autorzy, oprócz

¹ Por.: M. Bogunia-Borowska, *Koncepcja marketingu społecznego*, „Marketing i rynek”, 2/2001, s. 9.

² *Propaganda dobrych serc czyli, rzecz o reklamie społecznej*, D. Maison. P. Wasilewski (red.), Kraków 2002, s. 14.

klasycznych instrumentów marketingowych dodatkowo wymieniają specyficzne elementy pożądane w marketingu społecznym. Są to m.in. współuczestnictwo oraz wsparcie legislacyjne i instytucjonalne.

Analizując instrumenty, którymi posługuje się marketing społeczny, prymat pierwszeństwa należy przyznać promocji, która – w przypadku kampanii społecznej – ma przekazywać informacje na temat danej akcji oraz informować społeczeństwo. Do promocji idei marketingu społecznego wykorzystuje się te same instrumenty, które wypracował marketing komercyjny, a więc *public relations*, marketing bezpośredni, promocje sprzedaży, a szczególne miejsce zajmuje reklama społeczna.

Reklama społeczna – istota i definicje

Do niedawna definicja reklamy społecznej w ogóle nie istniała. Niektórzy uważają, że ze względu na jej niekomercyjny charakter nie pasuje do tego zjawiska określenie „reklama”. Dlatego też trudno o jednoznacznie brzmiącą i wyczerpującą definicję tego zjawiska.

Zgodnie z definicją Fundacji Komunikacji Społecznej, „reklama społeczna jest przede wszystkim nowym (lecz tylko w sensie funkcjonalnym) rodzajem społecznej komunikacji, w której stawką jest promocja społecznie wartościowych wzorów zachowań, nowych wartości i nowych postaw lub też – przynajmniej – zogniskowanie uwagi społeczeństwa na istotnych, nierozwiązanych problemach”³. Inaczej sformułowana istota reklamy społecznej stanowi, że jest to „płatna forma nieosobowego przedstawienia idei, uwzględniająca długofalowe dobro społeczeństwa, w której zaspokojenie potrzeb klienta oraz zyski firmy odgrywają drugoplanową rolę lub też zostały pominięte”⁴.

„Reklama społeczna jest specyficznym komunikatem kierowanym do danego społeczeństwa lub do określonych jego grup, mającym za zadanie wywołanie refleksji, zainteresowanie trudnymi zagadnieniami, niejednokrotnie ich uświadamianie, a przede wszystkim kształtowanie konkretnych, społecznie pożądanych postaw i zachowań ludzkich”⁵.

³ <http://fks.dobrestrony.pl>,

⁴ *Instrumenty reklamy: slogan, prowokacja*, Zeszyt naukowy nr 1, Wydawnictwo Bielskiej Wyższej Szkoły Biznesu i Informatyki im. J. Tyszkiewicza, Bielsko-Biala 2000, s. 77.

⁵ P. Prochenko, *Zła reklama dobra*, „Brief”, nr 1 (2001), s. 68.

Z kolei według A. Stafiej, „reklama społeczna to przekaz skierowany do masowego odbiorcy, korzystający z tej samej estetyki, stylistyki oraz z tych samych kanałów komunikacyjnych, co reklama komercyjna, którego celem nie jest jednak tylko zachęcenie do działania zapobiegającego temu problemowi lub prowadzącego do zminimalizowania jego skutków”⁶.

Inaczej traktując reklamę społeczną R. Drozdowski i M. Kajewski. Reklama społeczna „to próba zarządzania świadomością społeczną w sposób, który uwzględnia i respektuje preferencje, oczekiwania oraz przyzwyczajenia społeczeństwa konsumpcyjnego, jego masowy i medialny charakter. Jest ona według nich próbą uruchomienia (i w jakimś stopniu kontrolowania) procesu samouczenia się społeczeństwa, dla którego centralnym punktem odniesienia stała się telewizyjna i reklamowa rzeczywistość; które się w tę rzeczywistość wpatruje i które stara się żyć tak, jak jej bohaterowie”⁷.

Zatem reklama społeczna w jakimś stopniu próbuje wychowywać i uczyć, i to właśnie jest już dla wielu odbiorców powodem, żeby jej nie lubić i nie chcieć akceptować. Reklama społeczna zawsze jest ingerencją w prywatność – albo o coś prosi, albo o czymś przypomina, albo przed czymś ostrzega⁸. Zatem dzięki reklamie społecznej zyskują (a przynajmniej powinni zyskać) ci, których problemy są za jej pośrednictwem nagłaśniane i rozwiązywane lub ci, którzy dzięki jej oddziaływaniu przestają funkcjonować na marginesie życia społecznego. Zyskują także agencje reklamowe, budujące swój pozytywny wizerunek, oraz zlecający reklam komercyjnych.

Reklama społeczna stara się uświadomić, że ostateczną intencją i regulatorem wszystkich działań nie jest zysk natychmiastowy, ale solidarność oraz współczucie ludzkie. Poza tym reklama społeczna nie odwołuje się do obowiązku, lecz do dobrej woli, namawiając do prospołecznych zachowań, takich jak np.: pomoc osobom chorym lub bezdomnym, itp., lub namawiając do zaniechania zachowań niepożądanych, takich jak np.: nałogowe palenie papierosów, przemoc w rodzinie itp.

⁶ A. Stafiej, *Reklama społeczna – specyfika przekazu, korzyści dla firm komercyjnych*, www.fks.dobrestrony.pl.

⁷ R. Drozdowski, M. Kajewski, *Reklama społeczna w Polsce – grzechy i możliwości*, www.fks.dobrestrony.pl.

⁸ *Ibidem*.

Jednak najlepiej, jak się wydaje, można zdefiniować reklamę społeczną, porównując ją z reklamą komercyjną, jako że obie są komunikatem perswazyjnym (służą nie tylko informowaniu) i wykorzystują te same środki masowego przekazu (tabela 1).

Tab. 1. Różnice pomiędzy reklamą społeczną a komercyjną

Kryteria	Reklama komercyjna	Reklama społeczna
Złożoność postawy	Na ogół niewielka	Na ogół duża
Pożądaný poziom zmiany postawy	Zazwyczaj płytki – zmiany w obrębie stosowanego repertuaru zachowań – np. zmian marki pitego soku	Często głęboki – zrezygnowanie z pewnych zachowań na rzecz innych – np. zaprzestanie niebezpiecznej jazdy, zaprzestanie palenia papierosów
Charakter przekazu	Zazwyczaj przyjemny, gratyfikujący – reklamy komercyjne mówią o stanach przyjemnych i obiecują przyjemne odczucia	Często nieprzyjemne, awersyjne – reklamy społeczne, które mówią często o rzeczach, o których ludzie nie chcą myśleć, których się wypierają i do których sami przed sobą nie chcą się przyznać
Rodzaj korzyści	Bliska perspektywa korzyści obiecywanych w reklamie – „kupisz lody, poczujesz, jakie są smaczne”	Odroczona perspektywa i często trudna do wyobrażenia – „przestaniesz palić, zmniejszy się w przyszłości ryzyko zachorowań na serce”
Intencje przypisywane nadawcy	Chęć zysku i próba oszukania w konsekwencji niska wiarygodność nadawcy i braku zaufania	Chęć pomocy innym – w konsekwencji wysoka wiarygodność nadawcy i zaufanie
Budżet	Większy budżet – na badania, kreację i realizację kampanii reklamowej	Mniejszy budżet – często wręcz brak środków finansowych na badania i profesjonalną reklamę

Uwarunkowania reklamy społecznej

Reklama społeczna różni się od klasycznej reklamy przede wszystkim dwoma zasadniczymi elementami. Pierwszy z nich to cel, jaki się przed nią stawia, a drugi dotyczy jej tematu.

W reklamie komercyjnej celem nadrzędnym jest zachęcenie potencjalnych klientów do nabycia określonej usługi lub towaru, zwiększenie sprzedaży oraz znajomości marki, a co za tym idzie zdobycie lojalnej i stałej grupy klientów. W przypadku reklamy społecznej dąży się natomiast do wywołania refleksji, zainteresowania trudnymi zagadnieniami, niejednokrotnie ich uświadomienie, ale też do kształtowania konkretnych, społecznie pożądanych zachowań ludzkich i zmiany postaw. Reklama społeczna powinna inspirować do działania i rozwiązywania problemów, podsuwając możliwe rozwiązania. Jest zatem działaniem typu *non profit*, czyli nie tworzy się jej po to, by wygenerować zysk, ale czasami ma za zadanie wręcz działanie odwrotne, przykładowo zmniejszenie popytu na dany towar (kampanie antyalkoholowe czy antynikotynowe).

Drugi element specyficzny dla reklamy społecznej związany jest z jej tematyką. Zagadnienia, które porusza zdecydowanie są w klimacie poważnym i wymagają szczerości i autentyzmu. Reklama społeczna porusza problemy i zagadnienia, o których ludzie na co dzień chcieliby zapomnieć. Inaczej niż w reklamie komercyjnej, gdzie pojawiają się: uśmiech, wesołość, barwni i zadowoleni ludzie, wymyślone sytuacje itp.

Reklamy społeczne wyodrębnia się według czterech kryteriów⁹:

1. poruszanego problemu,
2. zamierzonego celu,
3. charakteru kampanii,
4. treści lub zabarwienia emocjonalnego.

Biorąc pod uwagę poruszany problem, najczęściej kampanie reklamy społecznej dotyczą: narkomanii, alkoholizmu, przemocy, bezrobocia, osób bezdomnych, niepełnosprawnych itp.

W oparciu o zamierzony cel można zidentyfikować reklamę społeczną nastawioną na:

⁹Zob.: <http://fks.dobrestrony.pl>

1. wsparcie finansowe:

- jednorazowe np. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy,
- trwałe, np. akcje typu „adoptuj delfina”;

2. zwrócenie uwagi na problem społeczny i zasygnalizowanie możliwego rozwiązania, np. problem przemocy w rodzinie, rozwiązanie: „Niebieska Linia” (pomoc i porady specjalistów przez telefon);

3. zachęta do długotrwałego działania, wykreowanie mody, np. noszenie okularów przeciwsłonecznych, stosowanie prezerwatyw itp.

Biorąc pod uwagę charakter kampanii, reklama społeczna może przybrać formę:

1. jednorazowej akcji, związanej z nagłym, przez nikogo nieprzewidzianym wydarzeniem („Pomocy” – akcja pomocy powodzianom, akcja pomocy uciekinierom z Kosowa itp.);

2. cyklicznej akcji, ze względu na problem szczególnie nasilający się w danym okresie („Pogotowie Świętego Mikołaja” – pomoc dzieciom z rodzin ubogich – okolice Świąt Bożego Narodzenia, „Polska Akcja Humanitarna” – jeden ciepły posiłek dla dzieci w Bieszczadach);

3. zwrócenia uwagi na stale występujący problem społeczny (kampania czysto edukacyjna typu: „Narkotyki – nie biorę”, AIDS, narkomania itp.);

4. wspomżenia działań organizacji społecznej, przeciwdziałającej stale występującemu problemowi (kampania informacyjna) – „Wakacje bez ryzyka”.

W zależności od treści lub zabarwienia emocjonalnego wyodrębnić można reklamy społeczne, które używają argumentów emocjonalnych (strasząc, wzruszając) i racjonalnych (tłumacząc, ilustrując).

Można wyróżnić trzy główne cele reklamy społecznej¹⁰:

1. Informowanie – poinformowanie społeczeństwa o istnieniu danego problemu jest jednym z najważniejszych celów. Ludzie często nie wiedzą, co się dzieje wokół nich i takie myślenie prowadzi do ignorowania zdarzeń mających miejsce w środowisku.

2. Wywoływanie określonych typów zachowań – następstwem uświadomienia i jednocześnie drugim celem reklamy społecznej jest wywołanie określonych typów zachowań i postaw prospołecznych.

¹⁰ Zob.: <http://fks.dobrestrony.pl>

3. Wychowanie – sygnalizując dany problem, namawia ludzi do zmiany. i mimo że proces ten zachodzi pod wpływem refleksji nad samym sobą, to bardzo ważną rolę odgrywa tu otoczenie (środowisko) człowieka. Reklama społeczna namawia więc na przykład do tego, by nie palić w ogóle, a nie do tego by palić „lighty”; by nie pić alkoholu, prowadząc samochód, a nie tylko pić go mniej, itp.

Reklama społeczna jest uniwersalna, jeśli chodzi o jej odbiorców. Jeżeli dany problem nie dotyka bezpośrednio poszczególnych jednostek, wówczas powinny one (dzięki reklamie społecznej) zastanowić się i jakoś zareagować.

Reklama społeczna w Polsce – wybrane zagadnienia

Rokiem narodzin reklamy społecznej w Stanach Zjednoczonych, a zarazem i na całym świecie, stał się rok 1941, kiedy to amerykańskie środowisko agencji reklamowych oraz nadawcy i reklamodawcy, nękani niekorzystnym ustawodawstwem, brakiem akceptacji i kryzysem gospodarczym w USA, spotkali się w stanie Wirginia, aby znaleźć konstruktywne rozwiązanie tej sytuacji. Pomysł zasugerował James Webb Young, pełniący wówczas funkcję dyrektora wykonawczego agencji reklamowej J. Walter Thompson, który stwierdził w swoim wystąpieniu, że tylko: „częste wykorzystanie środków reklamowych w celach społecznych, politycznych i dobroczynnych pozwoliłoby niepomierne zmniejszyć niesmak, z jakim wiele wpływowych osób odnosi się do reklamy”¹¹. Można zatem powiedzieć, że społeczne zaangażowanie się środowiska reklamowego stało się, dla przetrwania jego samego, koniecznością a równocześnie początkiem nowego nurtu w reklamie.

Historia polskiej reklamy społecznej, w rozumieniu jej zgodnie z przedstawionymi definicjami tego pojęcia, zamyka się w ostatnich dziesięciu latach i nierozzerwalnie jest związana z rozwojem polskiej gospodarki rynkowej. Jednakże, według historyków, początków medialnych kampanii o tematyce społecznej w Polsce można dopatrywać się już wcześniej, tj. w okresie międzywojennym czy też w czasie II wojny światowej. I tak, wystąpienie prezydenta Warszawy Stefana

¹¹ Por.: *Propaganda dobrych serc*, s. 51.

Starzyńskiego w audycji Polskiego Radia ogłaszającego „Alarm dla miasta Warszawy” uznane zostało za wydarzenie medialne na miarę dzisiejszej kampanii reklamy społecznej.

Jednakże faktyczny początek współczesnej reklamy społecznej w Polsce to rok 1992, wówczas właśnie w polskich mediach pojawiła się pierwsza typowa społeczna reklama antynikotynowa, której autorem był znany artysta-grafik Andrzej Pagowski, a przygotowana została przez Ministerstwo Zdrowia oraz Towarzystwo Antynikotynowe. Plakaty opatrzone sloganami reklamowymi: „Zgaś, zanim sam zgasniesz” czy „Papierosy są do dupy” bulwersowały całą Polskę.

Reklama społeczna w nowożytnej Polsce ma krótką tradycję, ale przełomowym momentem był rok 1998, kiedy to powstała Fundacja Reklamy Społecznej (dzisiaj zwana Fundacją Komunikacji Społecznej), organizacja pozarządowa, zrzeszająca różnych specjalistów, sprawujących pieczę nad większością reklam społecznych powstających w naszym kraju. Ważne dla rozwoju reklamy społecznej stają się również kwestie prawne. Zasadniczo nie ma w Polsce (ani na świecie) odrębnych przepisów prawnych *stricto* dotyczących reklamy społecznej. Podlega więc ona wszystkim tym ograniczeniom, jakie stosuje się wobec reklamy komercyjnej.

Aktualne przepisy prawne związane z regulacją rynku reklamowego w Polsce obejmują zarówno akty o charakterze międzynarodowym, akty krajowe oraz te, które są wydawane przez publiczne instytucje zarządzające mediami. Przepisy te mają charakter przepisów prawa cywilnego, administracyjnego, międzynarodowego prywatnego i publicznego, a także prawa karnego. W polskim prawodawstwie głównym aktem prawnym w zakresie regulacji reklamy jest art. 16 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, który szczegółowo wyjaśnia, jaka reklama jest zabroniona¹².

Na koniec rozważań o polskiej specyfice reklamy społecznej kilka uwag związanych z praktyką realizowanych kampanii reklamy społecznej. Praktycy i działacze pracujący w ramach Fundacji Komunikacji Społecznej, głównej organizacji regulującej ten obszar działalności, opracowali listę siedmiu „grzechów głównych” reklamy społecznej w Polsce¹³:

¹² Zob. szerzej: E. Nowińska, *Zwalczanie nieuczciwej konkurencji. Zagadnienia cywilno-prawne*, Kraków 2002 oraz www.rzeczpospolita.pl/prawo/doc/Reklama

¹³ Na podstawie: <http://fks.dobrestrony.pl/text/grzechy.rtf>.

1. Nieobecność,
2. Instrumentalność,
3. Działamy tylko na zlecenie.
4. W telewizji nas pokazali....,
5. Niech sobie powisi....,
6. To, co ja mam właściwie zrobić?
7. Dydaktyzm i moralizatorstwo.

W rynkowej Polsce praktycznie nie narodziła się jeszcze tradycja wykorzystywania specyficznych dla reklamy mediów jako sposobu rozwiązywania lub choćby tylko prezentowania problemów społecznych. Reklama społeczna jest u nas w dalszym ciągu zjawiskiem marginalnym. Są tego przynajmniej cztery powody. Po pierwsze, jest ona postrzegana jako „daleka krewna propagandy”, która dalej w Polsce kojarzy się wyłącznie z PRL-owską propagandą polityczną. Toteż można sądzić, że nieufność wobec polskiej reklamy społecznej bierze się między innymi z obawy, że będzie ona odebrana przez znaczną część społeczeństwa jako powrót (choć w nowej, zmienionej rzeczywistości) do znanej i skompromitowanej tradycji.

Po drugie, reklama społeczna jest produktem społeczeństwa postmaterialistycznego (i jednocześnie odpowiedzią na nowe, postmaterialistyczne potrzeby). Rozwija się dynamicznie w tych społeczeństwach, które są „materialnie nasycone”, które rozwiązały swoje podstawowe problemy gospodarcze i polityczne i które „mają już czas” zająć się jakością swojego „życia”.

Po trzecie, w warunkach polskich istnieje przekonanie, że transformacja i reformy to niemal wyłącznie sprawa „twardych” inwestycji i instytucjonalnych uporządkowań, za które odpowiada państwo. Takie myślenie z góry dyskredytuje działania, które szukają rozwiązań w sferze społecznej świadomości. Są one odbierane jako próba przerzucenia odpowiedzialności na społeczeństwo i jako substytut „prawdziwych reform”.

Po czwarte, reklama społeczna wymaga nakładów porównywalnych z pieniędzmi potrzebnymi na realizację komercyjnych kampanii reklamowych. Zakłada się, że pieniądze powinny pochodzić od rządu, agencji rządowych, stowarzyszeń i organizacji *non profit* itp. Jednak w Polsce pochodzą najczęściej od biznesu. W konsekwencji większość zrealizowanych w Polsce kampanii mających cechy reklamy społecz-

nej, nosi „piętno” dwuznaczności: czy wskazano ważne problemy społeczne, czy tylko był to pretekst dla firmy komercyjnej do kreowania pozytywnego wizerunku rynkowego.

Spoleczne reklamy eksponują w Polsce najczęściej wymiar instrumentalny. Sposób ich realizacji wskazuje, iż mają służyć przede wszystkim pomnażaniu profitów ich sponsorów i samej agencji, nie zaś skutecznemu rozwiązaniu problemu. Zamiast podkreślać bezinteresowność (a więc i anonimowość), solidarność i apelowanie o pomoc, często eksponuje się oczekiwane profity. Kampanie reklamy społecznej służą więc polskim przedsiębiorstwom jako instrument poprawiający ich wizerunek.

Przeważająca większość kampanii reklamy społecznej jest dla agencji reklamowej tylko kolejnym zleceniem, nie podejmują one w swoim środowisku inicjatyw społecznych wzorem zachodnich agencji.

Kolejnym „grzechem” reklamy społecznej jest jej koncentracja na problemach, o których już mówi się powszechnie i do znudzenia, którymi nasycone są wszystkie media, zaś inne są przemilczane, bo, przykładowo, nie są atrakcyjne dla mediów. Paradoksalnie taki stan rzeczy powoduje brak przychylności ze strony publiczności dla tych problemów i postrzeganie ich jako element fikcji medialnej.

Konsekwencją takiego traktowania w Polsce reklamy społecznej i niedostrzeżenie jej istoty powoduje, że cała kampania sprowadza się do zaprojektowania i wyklejenia plakatów (ewentualnie wyemitowania w telewizji spotów). Reklama społeczna ma nie tylko zapewnić obecność medialną, ale też inspirować rozmowę, a więc stworzyć ramy dla poważnej, rzeczowej dyskusji publicznej. Reklama społeczna ma sens tylko wówczas, kiedy informuje o problemach, o których się zazwyczaj nie mówi albo mówi w taki sposób, by przekroczyć powszechnie przyjęte schematy i konwencje.

Reklama społeczna nie daje odbiorcy jednoznacznej odpowiedzi, jak ma się zachować, co robić (w reklamie komercyjnej przekaz jest jasny i wyraźny – kupować). Reklama społeczna nie może być również moralizatorska i dydaktyczna, bo staje się „drażniąca”. Toteż brak tradycji reklamy społecznej w Polsce prowadzi w konsekwencji do definiowania jej w kategoriach takich samych, jak reklamę komercyjną i co za tym idzie niewłaściwego jej pojmowania czy też wręcz „wypaczenia” jej roli i znaczenia we współczesnym świecie.

Podsumowując, akcje reklamy społecznej w Polsce bywają nadal zjawiskiem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania, prowokującym do dyskusji. Nie budzą one akceptacji znacznej części społeczeństwa, gdyż często reklama społeczna traktowana jest przez Polaków jako produkt społeczeństwa postmaterialistycznego, a Polska za taki nie jest uważana. Poza tym w Polsce dalej istnieje przekonanie, że transformacja i reformy to wyłącznie sprawy państwa, a nie obywateli, zaś pieniądze przeznaczane na kampanie reklamy społecznej powinny pochodzić od rządu i jego agend, a nie, jak to zazwyczaj bywa, od przedsiębiorstw. Ten fakt w szczególności stawia reklamę społeczną w sytuacji dwuznacznej pod względem etycznym.

Mimo przedstawionych wyżej zarzutów i niejasności, w Polsce coraz częściej oraz z coraz większym natężeniem pojawiają się i będą się pojawiać kampanie reklamy społecznej. Wydaje się, że jest to jeden z kierunków rozwoju współczesnej reklamy, a co za tym idzie – marketingu XXI wieku.

Streszczenie

Reklama społeczna stanowi w obecnej rzeczywistości jeden z wielu instrumentów komunikacji firmy z rynkiem (konsumentem). W odróżnieniu od reklamy „tradycyjnej” (komercyjnej), reklama społeczna nie jest nastawiona na zysk, ale jej celem jest zarządzanie świadomością społeczną, uwzględniającą i respektującą preferencje, oczekiwania i przyzwyczajenia społeczeństwa konsumpcyjnego, jego masowy, „medialny” charakter. Wywodzi się ona z marketingu społecznego i szczególnie stosowana jest obecnie przez różne organizacje społeczne, fundacje itp., a więc przede wszystkim przez instytucje *nonprofit*.

Niniejszy artykuł ma charakter przyczynkowski i stanowić będzie próbę systematyki pojęć i definicji „reklamy społecznej”. Pokazuje również uwarunkowania jej stosowania i znaczenie dla obecnej rzeczywistości oraz genezę i jej rozwój i w Polsce.

Bibliografia

Bogunia-Borowska M., *Koncepcja marketingu społecznego*, „Marketing i rynek”, 2 (2001).

Drozdowski R., Kajewski M., *Reklama społeczna w Polsce – grzechy i możliwości*, www.fks.dobrestrony.pl.

Instrumenty reklamy: slogan, prowokacja, „Zeszyt naukowy nr 1”, Wydawnictwo Bielskiej Wyższej Szkoły Biznesu i Informatyki im. J. Tyszkiewicza, Bielsko-Biała 2000.

Nowińska E., *Zwalczanie nieuczciwej konkurencji. Zagadnienia cywilno-prawne*, Kraków 2002.

Prochenko P., *Zła reklama dobra*, „Brief”, nr1 (2001).

Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej, D. Maison. P. Wasilewski (red.), Kraków 2002.

Stafiej A., *Reklama społeczna – specyfika przekazu, korzyści dla firm komercyjnych*, www.fks.dobrestrony.pl.

Kreowanie potencjalnej wartości w relacjach partnerskich

Wprowadzenie

Coraz większa liczba badań wskazuje na podstawowe znaczenie relacji handlowych dla tworzenia wartości, które są uznawane za istotny cel nabywców i dostawców pozostających w związkach partnerskich. Lecz, co istotne, badania te koncentrują się na problematyce wartości dla klienta, pomijając aspekt, że wartość można także kreować, mając na uwadze dostawcę. Doświadczenia pokazują, że dostawcy skupiający się na kilku wybranych nabywcach osiągają większe zyski z wielokrotnych transakcji występujących w długoterminowych relacjach, niż dostawcy, którzy stosują transakcyjne podejście do klienta.

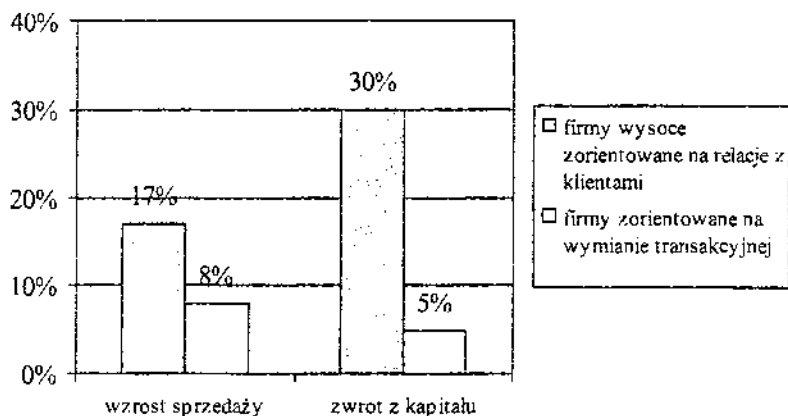
Istotnym założeniem marketingu partnerskiego jest twierdzenie, iż środki marketingowe użyte są bardziej efektywnie, jeżeli zostają skoncentrowane na wysiłkach związanych z utrzymaniem obecnych, zyskowych klientów. Już na początku lat 90. liczne badania wskazywały na słusność takiego podejścia. Przykładowo, F. F. Reichheld i W. E. Sasser w swoich badaniach wykazali, że pięcioprocentowa redukcja odpływu klientów jest związana ze wzrostem zysku firmy wahającym się od 25 do 85%, w zależności od rodzaju branży¹. Badania bostońskiej firmy consultingowej – Bain&Co. wykazały, że dziesięcioprocentowy zysk z jednorocznej relacji z klientem może wzrosnąć nawet powyżej 60%, jeśli klient pozostanie w firmie przez kolejne siedem lat². Inne źródła podają, iż zysk z „czteroletniego” klienta może być trzykrotnie wyższy, niż zysk z klienta, z którym współpracuje się przez rok³. Niezwykle

¹ F. F. Reichheld, W. E. Sasser, *Zero Defections: Quality Comes to Services*, "Harvard Business Review", September–October 1990, s. 301–307.

² C. B. Furlong, *Marketing for Keeps, Building Your Business by Retaining Your Customers*, New York 1993, s. 3.

³ Zob. M. D. Hutt, Th. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Warszawa 1997, s. 392.

interesująco w tym kontekście przedstawiają się wyniki badań porównujące efekty działalności firm, którym udało się ustanowić trwale więzi z klientami, z wynikami przedsiębiorstw prowadzących tradycyjną wymianę transakcyjną. Badania wskazują na sześciokrotnie wyższą rentowność firm posiadających związki partnerskie z nabywcami (zob. rys. 1).



Rys. 1. Wzrost sprzedaży oraz zwrot z kapitału w firmach zorientowanych na relacje długookresowe z klientami

Źródło: PIMS/SRI⁴, w: P. Temporal, M. Trotti, *Romancing the Customer*, New York 2000, s. 40.

Te zależności są szczególnie istotne w świetle jednego z najważniejszych celów przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja zwrotu z inwestycji dla akcjonariuszy.

Do podobnych wniosków doszli M. U. Kalwani i N. Narayandas, przeprowadzając badania empiryczne, polegające na porównaniu grupy

⁴ PIMS – *Profit Impact of Market Strategies* stanowi bazę danych Instytutu Badań w Stamford (SRI) Uniwersytetu w Kalifornii, który gromadzi dane finansowe i marketingowe od ponad 25 lat od 600 największych przedsiębiorstw na świecie. Analiza danych pozwalała Instytutowi zaobserwować kluczowe trendy w zakresie metod kreowania większych zysków przez firmy. W latach 70. PIMS sygnalizował istotną zależność rentowności od wielkości udziału rynkowego, w latach 80. wskazywał na znaczenie jakości, lata 90. to potwierdzenie przez Instytut pozytywnego wpływu rozwijającej się orientacji marketingu partnerskiego na rentowność przedsiębiorstw.

dostawców przemysłowych posiadających długookresowe partnerstwo z nabywcami z grupą przedsiębiorstw prowadzących wyłącznie sprzedaż transakcyjną⁵. Analiza dotyczyła różnic w kształtowaniu się w okresie pięcioletnim takich wskaźników, jak: sprzedaż, poziom utrzymywanych zapasów, ceny oraz zysk. Badania prowadzone były w branżach wytwórczych, obejmujących sprzęt komputerowy, motoryzację, elektronikę i inne. Wyniki badań wykazały, iż utrzymywanie długofalowych więzi z nielicznymi, wyselekcjonowanymi klientami w stosunku do wymiany transakcyjnej prowadzi do wzrostu stopy sprzedaży, spadku wskaźnika zapasów, spadku poziomu cen oraz wzrostu stopy zwrotu z inwestycji.

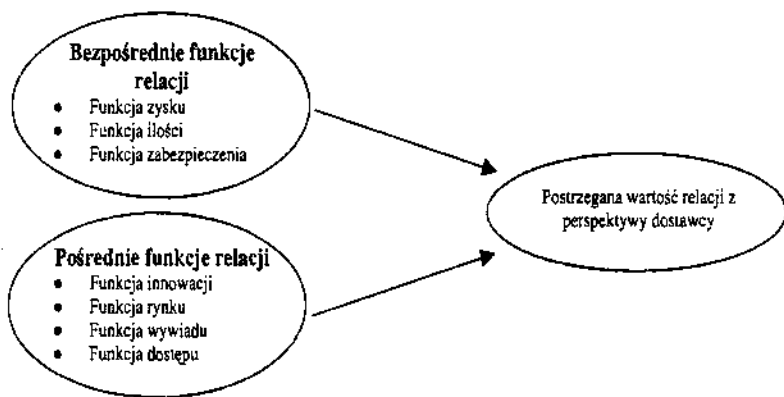
Funkcje więzi partnerskich

W dalszych rozważaniach pozostaniemy po stronie dostawcy i pod pojęciem tworzenia wartości rozumiemy „zespół bezpośrednich i pośrednich funkcji relacji partnerskich z nabywcą”⁶. Funkcje te odnoszone będą do pełnionych zadań i zaangażowanych zasobów w firmie odbiorcy. Jak wynika z dotychczas prowadzonych badań, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie funkcje relacji partnerskich z nabywcą w jednakowym stopniu przyczyniają się do postrzegania wartości przez dostawcę.

Termin „funkcja” może być rozumiany na wiele sposobów. W naukach społecznych przez pojęcie funkcji rozumie się wpływ danego elementu na system, którego jest on częścią. W naszym przypadku funkcje więzi partnerskich odnoszone będą do wykonywanych zadań i wykorzystywanych zasobów, jakie nabywca wnosi do relacji partnerskich a zarazem do zbudowanych w ich wyniku sieci. Funkcje więzi partnerskich można podzielić na bezpośrednie (pierwszoplanowe) i pośrednie (drugorzędne). Ich strukturę obrazuje rysunek 2.

⁵ M. U. Kalwani, N. Narayandas, *Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?*, „Journal of Marketing”, vol. 59, January 1995, s. 1-16.

⁶ A. Walter, T. Ritter, H. G. Gemünden, *Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective*, „Industrial Marketing Management”, 31 (2001), s. 365.



Rys. 2. Funkcje relacji z nabywcą

Źródło: W. Walter, T. Ritter, H. G. Gemünden, *Value Creation in Buyer-Seller Relationships...*, s. 369.

Funkcje bezpośrednie obejmują działania i zasoby dostawcy oraz nabywcy, tworzące wartość dla dostawcy niezależnie od innych relacji występujących w układzie partnerskim. Kluczowe znaczenie dla większości dostawców mają lojalni klienci, dokonujący pewnych i dużych zakupów. Każdy dostawca musi zabiegać o dochodowych klientów, jeśli zamierza funkcjonować na rynku długofalowo.

W tym przypadku trwale relacje z klientami odgrywają istotną rolę. Ta funkcja relacji zwana jest „funkcją zysku”. Lecz nie z każdej transakcji możliwe jest generowanie zysku. Większość firm, dążąc do wykorzystania swoich zdolności wytwórczych, liczy na korzyści wynikające ze skali produkcji i jest zainteresowana nie tylko zyskowymi transakcjami, ale również ilością sprzedawanych produktów. Podstawowymi czynnikami determinującymi realizację „funkcji ilości” jest fluktuacja klientów oraz trend do ograniczania przez nabywców liczby dostawców. Gdy zaistnieją omawiane sytuacje, dostawcy prawdopodobnie zaniżą ceny wyrobów dla klientów nabywających relatywnie duże partie ich produkcji. W tym przypadku mamy do czynienia z funkcją relacji w zakresie ilości, która zapewnia dostawcy sukces przez zabezpieczenie ilościowego progno rentowności, pozwalając firmie działać z zyskiem.

Kolejną, jakże istotną, bezpośrednią funkcją relacji z nabywcą jest „funkcja zabezpieczenia”. Sprowadza się ona do poprawy efektywności kosztów ponoszonych przez dostawcę. W warunkach niepewności transakcji, która jest znamieną dla rynków konkurencyjnych, dostawca, ustanawiając stabilną relację z nabywcą, osiąga bezpieczeństwo funkcjonowania. Ma to szczególne znaczenie w sytuacjach trudnych dla dostawcy, np. gdy nie dochodzi do skutku długo przygotowywany kontrakt handlowy, i wówczas poszukuje on „okazjonalnych” odbiorców dla swoich wyrobów. Przyjmując scenariusz optymistyczny – dostawcy udaje się doprowadzić do transakcji, lecz najprawdopodobniej będzie ona mniej dochodowa niż poprzednio planowana – można stwierdzić, iż ścisła współpraca w związkach partnerskich gwarantuje bezpieczeństwo realizacji transakcji, podnosząc zarazem efektywność działania dostawcy.

Wpływ stosunków partnerskich z nabywcami jest jednak bardziej rozległy, aniżeli wykazano dotychczas. Uzyskana większa dochodowość odzwierciedla głównie bezpośrednie implikacje relacji. Według podejścia sieciowego, reprezentowanego przez J. C. Andersona, H. Hakanssona i J. Johanssona, rozpatrywanie relacji dwustronnych winno przebiegać na tle ich wpływu na pozostałe układy, w których uczestniczy dane przedsiębiorstwo. Taka koncepcja wydaje się być obecnie jak najbardziej słuszną z uwagi na to, iż dążeniem każdej nowoczesnej firmy jest odnalezienie siebie jako organizacji współdziałającej w sieci firm i dostarczającej jej określonych wartości i pozwalającej na utrzymanie własnej pozycji w ramach struktury sieciowej. Według podejścia sieciowego, ramy analizy należy rozszerzyć o tzw. funkcje pośrednie⁷.

Pośrednie funkcje relacji kreują efekty związane z przyszłością i/lub mają wpływ na inne relacje występujące w sieci powiązań między współpracującymi firmami. Dostawcy dążą najczęściej do długoterminowych relacji z tymi klientami, którzy są liderami w zakresie technologii i rozwoju nowych produktów. W takich sytuacjach często dyskontują krótkoterminowe korzyści finansowe na rzecz długoterminowych efektów związanych z rozwojem innowacji w sieci. Rozwinięte współ-

⁷ W rozpatrywanym kontekście, sieć jest rozumiana jako zestaw dwóch lub więcej powiązanych relacji, w którym każda wymiana relacyjna odbywa się pomiędzy przedsiębiorstwami. Powiązanie oznacza z kolei zakres, w jakim wymiana w jednej relacji jest uwarunkowana wymianą (bądź jej brakiem) w innej relacji. Zob.: J. C. Anderson, H. Hakansson, J. Johansson, *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, vol. 58, October 1994, s. 2.

nie z klientem nowe produkty i innowacje technologiczne mogą zwiększyć wartość oferty dostawcy proponowanej dla danego nabywcy w przyszłości, jak również dla innych kupujących. Opisany efekt można nazwać „funkcją innowacji”.

Referencje i rekomendacje aktualnych klientów ułatwiają wejście dostawcy na nowe rynki. Szczególnie ważni w tym przypadku są liczący się i prestiżowi klienci, którzy znani są z wysokich wymagań stawianych swoim dostawcom. Efekt ich oddziaływania można określić jako „funkcję rynku”.

Kolejną istotną funkcją występującą w relacjach partnerskich jest „funkcja wywiadu”. Aby odnieść sukces, dostawcy często są zmuszeni do gromadzenia ważnych informacji rynkowych. Nabywcy zbierają i opracowują istotne dla ich działalności informacje, tworząc rynkowe bazy danych, którymi mogą podzielić się z dostawcą znacznie wcześniej, niż byłby on sam w stanie je zdobyć. Stąd nabywcy pozostający w stałych układach z dostawcami są ich swoistymi wywiadowcami.

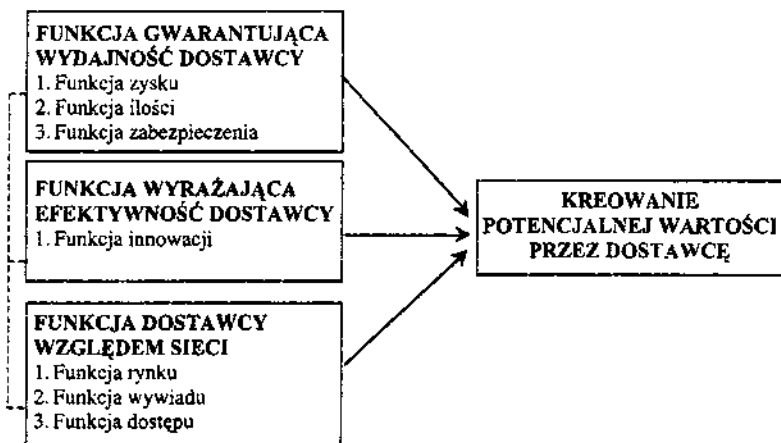
Ostatnią pośrednią funkcją, która może być realizowana dzięki bliskim relacjom dostawca–klient, jest „funkcja dostępu”. Polega ona na przenoszeniu na dostawcę doświadczeń i wiedzy klienta w zakresie współpracy z instytucjami rynkowymi, takimi jak: agendy rządowe, banki, organizacje handlowe itp. Lepszy dostęp do tych podmiotów rynkowych oraz łatwiejsze poznanie ich procedur działania, możliwe dzięki wsparciu klienta, oszczędza czas i środki finansowe dostawcy. Powyższa funkcja ma tym większe znaczenie, im większa jest rola omawianych organizacji na rynku.

Wartość, którą dostawca jest w stanie wykreować dla nabywcy, może być rozpatrywana w aspekcie wydajności i efektywności dostawcy oraz w wymiarze jego powiązań sieciowych (por. rys. 3).

Wydajność charakteryzuje lepsze wykorzystanie bieżących zasobów dostawcy, a jej wzrost skutkuje niższymi kosztami produkcji i wymiany. Precyzyjna harmonizacja procesów wytwarzania i wymiany pozwala na podniesienie wydajności, która uzewnętrznia się w bezpośrednich funkcjach relacji: funkcji zysku, funkcji ilości oraz funkcji zabezpieczenia.

Efektywność odnosi się do umiejętności dostawców w zakresie tworzenia innowacji, które zapewniają większą wartość dla klientów niż funkcjonujące oferty rynkowe. To kreowanie nowych produktów i rozwiązań technologicznych odbywa się coraz częściej przez współdziałanie między firmami i instytucjami badawczymi. Efektem funkcji

innowacji jest powstawanie i umacnianie się nowych standardów przemysłowych, wyznaczających globalny klimat konkurencyjny⁸. Funkcje dostawcy względem sieci obrazują zespół kontaktów i powiązań, które mogą zapewnić jego klientowi dostęp do partnerów posiadających kluczową pozycję na określonych rynkach. Obejmują one trzy pozostałe, pośrednie funkcje relacji: funkcję rynku, funkcję wywiadu i funkcję dostępu.



Pys. 3. Wymiary potencjalnej wartości kreowanej przez dostawcę

Źródło: K. E. K. Möller, P. Törönen, *Business Suppliers' Value Creation Potential. A Capability – Based Analysis*, „Industrial Marketing Management”, 32 (2003), s. 112.

Wydzielone trzy grupy funkcji, kreujące potencjalną wartość przez dostawcę, w praktyce wzajemnie się przenikają, co zobrazowano za pomocą linii przerywanej z lewej strony rysunku 3. Na przykład, funkcja dostępu do zasobów sieci i jej potencjału badawczego wspiera umiejętności dostawcy w zakresie tworzenia rozwiązań innowacyjnych, co przekłada się na większe jego możliwości odnośnie kreowania nowych produktów, technologii wytwarzania i tym samym poszerzenia dotychczasowych rynków zbytu.

⁸ K. E. K. Möller, P. Törönen, *Business Suppliers' Value Creation Potential. A Capability – Based Analysis*, „Industrial Marketing Management” 32 (2003), s. 112.

Przedstawione rozważania wskazują, iż trudne do wyceny elementy zasobów firmy klienta wykorzystywane w relacjach partnerskich, takie jak: technologia, *know-how*, informacja rynkowa, *goodwill*, mogą mieć znaczący wpływ na powiązania dostawcy z innymi uczestnikami sieci. Relacje z klientem mogą spełniać więcej niż jedną, bezpośrednią i/lub pośrednią, funkcję. Znaczenie tych funkcji zmienia się w stosunku do poszczególnych nabywców, a także w odniesieniu do tego samego klienta w perspektywie czasowej. Ponadto w relacji dostawca–nabywca funkcje pośrednie mogą być tak samo ważne, jak bezpośrednie. Wprawdzie nie wpływają na działalność firmy-dostawcy poprzez relacje wewnętrzne, w jakich ona pozostaje względem innych uczestników sieci w określonym momencie, ale mają istotne znaczenie dla przyszłego jej rozwoju. Dlatego są określane jako pośrednie funkcje tworzenia wartości.

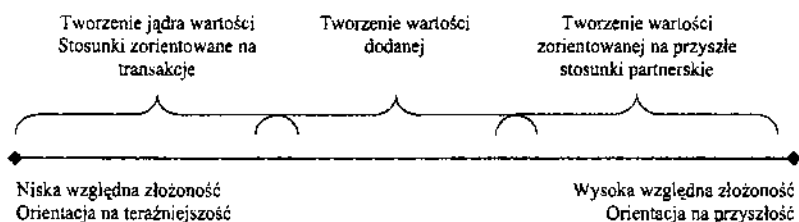
Kreowanie wartości przez handlowe relacje partnerskie może budzić wiele kontrowersji. W pracy skoncentrowano się jedynie na analizie funkcji o podłożu ekonomicznym, a przecież nie zawsze istnieją racjonalne i ekonomiczne przyczyny budowania więzi partnerskich. Czasami dostawca współpracuje z klientem ze względu na dotychczasową tradycję, udzieloną w przeszłości pomoc, dobre odczucia wyrażające uczciwość i zaufanie nabywcy. Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, należałoby uwzględnić trzeci wymiar dla badanych relacji, który można by określić jako „funkcje społeczne”⁹. Taki aspekt relacji partnerskich jest trudny do zdefiniowania – szczególnie wówczas, gdy więcej niż jedna osoba w firmie jest zaangażowana w daną relację – dlatego iż każdy z uczestników procesu może widzieć pełnioną funkcję społeczną w odmienny sposób.

Kolejne ograniczenie, jakiego dokonano w rozważaniach, odnosi się do uczestników relacji: producentów i klientów będących użytkownikami produktu. Przyjęto, że różnice między bezpośrednimi i pośrednimi funkcjami tworzenia wartości są prawdziwe również dla innych relacji występujących między uczestnikami rynku przedsiębiorstw, np. między producentami i dystrybutorami pełniącymi rolę pośredników.

⁹ A. Walter, T. Ritter, H. G. Gemünden, *op. cit.*, s. 371.

Wyznaczniki potencjału dostawcy determinujące tworzenie wartości

Proces tworzenia wartości można analizować, biorąc pod uwagę zarówno aspekt złożoności, jak i horyzont czasowy realizowanej wartości (por. rys. 4).



Rys. 4. Potencjalne spektrum wartości

Źródło: K. E. K. Möller, P. Törrönen, *op. cit.*, s. 113.

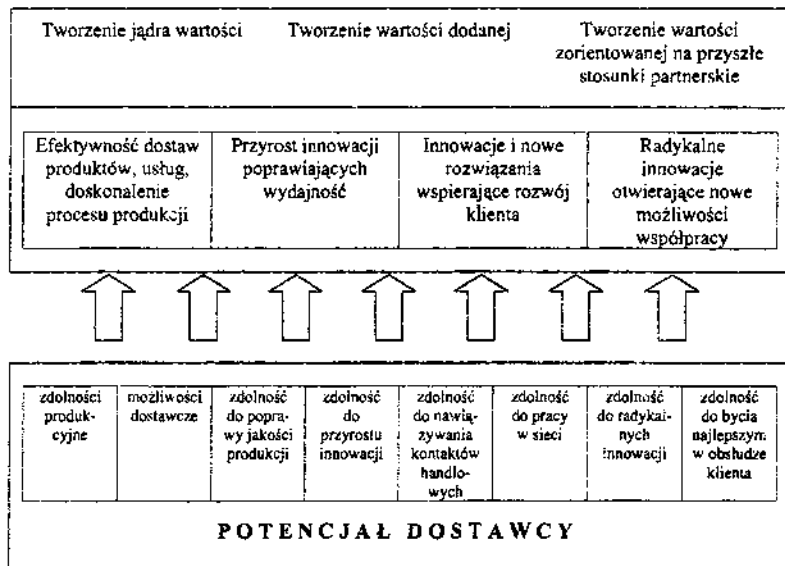
Lewa strona wykresu ukazuje tworzenie wartości, które nie wymagają żadnych większych dostosowań uczestników wymiany względem siebie czy też kreowania nowych zasobów. Tworzenie „rdzenia wartości” prowadzi do maksymalnej wydajności bieżących zasobów i danej technologii. Najważniejsze dobra i usługi, oferowane przez konkretnego dostawcę, mają niewiele substytutów stworzonych przez konkurencję.

Środek wykresu obrazuje tworzenie wartości dodanej. Kluczem dla niej są wspólne inwestycje i adaptacja – zarówno dostawcy, jak i nabywcy – które pozwalają stworzyć nowy produkt i rozwiązania technologiczne. Te ostatnie są znacznie efektywniejsze od wielu dotychczas istniejących. Jeżeli wartość dodana, oferowana przez dostawcę, jest nowatorska, brak jest wówczas możliwości porównań lub tworzenia alternatyw, które ułatwiałyby początkową ocenę potencjału dostawcy.

Prawa strona schematu odnosi się do radykalnych innowacji, które będą realizowane w przyszłości, do kreowania wartości w sieci, utworzonej przez wielu powiązanych ze sobą kontrahentów. Tego typu wartość jest trudna do oszacowania, ponieważ zależy od obszaru działania sieci i od uwarunkowań społecznych. Wysokie ryzyko, towarzyszące tworzeniu wartości zorientowanej na przyszłe stosunki partnerskie, jest w części skompensowane przez możliwe do osiągnięcia znaczne dochody.

Oszacowanie wartości tego typu innowacji wprowadzanych przez dostawcę, którą determinują wielorakie czynniki ulegające zmianom

w czasie, jest problemem bardzo złożonym. Kontrolowanie istniejących możliwości (zdolności) organizacyjnych dostawcy stanowi podstawę do wnioskowania odnośnie przyszłych rozmiarów kreowanej przez niego wartości. Rysunek 5 ukazuje, jak zespół zdolności organizacyjnych dostawcy, składający się na jego potencjał, warunkuje rodzaj tworzonej wartości. Prezentowane możliwości dostawcy uporządkowane są według ich rosnącej złożoności. Co istotne, posiadanie umiejętności do tworzenia „rdzenia wartości” jest warunkiem koniecznym przy kreowaniu innowacji, te ostatnie natomiast pozwalają na planowanie wielu bardziej radykalnych rozwiązań. Chociaż prezentowane zdolności są uszeregowane pojedynczo, w praktyce tworzą one kompleksowo każdy typ wartości. Dostawca o ograniczonej skali działania może kreować ważną innowację technologiczną, ale zdolny jest tylko do jej wdrożenia u swego kluczowego klienta. Dostawca dysponujący wiedzą o różnych typach procesów może przedstawić więcej zastosowań spełniających wymagania odmiennych technologii. Dostawca może również zajmować wysoce konkurencyjną pozycję względem posiadanego potencjału, lecz istotnym dla niego ograniczeniem będzie brak powiązań potrzebnych do budowy elastycznego systemu obsługującego wielu klientów.



Rys. 5. Wyznaczniki potencjału dostawcy uczestniczące w tworzeniu wartości

Źródło: K. E. K. Möller, P. Törönen, *op. cit.*, s. 115.

W zaprezentowanych rozważaniach na temat procesu tworzenia wartości podkreślono rolę dostawcy. Oczywiście, tworzenie wartości w relacjach handlowych jest zależne od potencjału i orientacji obydwu stron. Orientacja menedżerska jest decydującym czynnikiem w rozwoju kontaktów na linii dostawca–odbiorca, począwszy od transakcji zapewniających realizację „rdzenia wartości” do kreowania wyższych poziomów wartości, wymagających więzi handlowych, prowadzących do partnerstwa i bliskiej współpracy¹⁰. Technologie są tym bardziej złożone i nowatorskie, im większa jest potrzeba partnerskiej współpracy i im szybciej rosną wymagania dotyczące kultury organizacyjnej firmy.

Bibliografia

Anderson J. C., Hakansson H., Johanson J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, vol. 58, October 1994.

Brennon R., Turnbull P. W., *Adaptive Behavior in Buyer-Supplier Relationships*, „Industrial Marketing Management” 28 (1999).

Furlong C. B., *Marketing for Keeps, Building Your Business by Retaining Your Customers*, New York 1993.

Hutt M. D., Speh T. W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Warszawa 1997.

Kalwani M. U., Narayandas N., *Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?*, „Journal of Marketing”, vol. 59, January 1995.

Möller K. E. K., Töröronen P., *Business Suppliers' Value Creation Potential. A Capability-Based Analysis*, „Industrial Marketing Management” 32 (2003).

Reichheld F. F., Sasser W. E., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, „Harvard Business Review”, September–October 1990.

Temporal P., Trott M., *Romancing the Customer*, New York 2000.

Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective, „Industrial Marketing Management”, 31 (2001).

¹⁰ R. Brennon, P. W. Turnbull, *Adaptive Behavior in Buyer-Supplier Relationships*, „Industrial Marketing Management” 28 (1999), s. 481–495.

Summary

Recently, there has been a growing trend toward long-term relationships between buyer and suppliers. The essential purpose for that relationships is to work together in a way that creates value for them. There is a strong concentration on value for customers neglecting that value is also created for suppliers. In this paper, the authors take the supplier's perspective and conceptualize value creation as a set of direct and indirect functions of customer relationships. It is argued that direct functions have an immediate effect on the partner firms. Indirect functions of business relationships capture connected effects in the future and/or in other relationships – the wider network. The functions are characterized with respect to performed activities and employed resources.

Marek Drwal

Budowanie partnerskich stosunków z klientami w firmie usługowej

Wprowadzenie

Dynamika zmian zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu rynkowym oraz zmiany zachowań nabywców wymuszają potrzebę poszukiwania przez firmy usługowe nowych rozwiązań strategicznych. Odpowiedzią firm na zmiany owych uwarunkowań jest kształtowanie długookresowych relacji z klientami. Coraz częściej zarówno teoretycy, jak i praktycy marketingu powtarzają, iż to właśnie klienci są tymi „aktywami firmy”, które pozwalają jej uzyskać długookresową przewagę konkurencyjną. Reakcją marketingu na rozwój jakościowo powiązań pomiędzy uczestnikami procesu wymiany jest rozwijająca się koncepcja marketingu partnerskiego (*Relationship Marketing*). Marketing partnerski oznacza koncepcję zarządzania organizacją, której celem, najogólniej ujmując, jest tworzenie i utrzymywanie współpracy z innymi uczestnikami rynku. Idea marketingu partnerskiego kładzie szczególny nacisk na podkreślenie roli indywidualnego klienta w procesie wymiany, jak też daje specjalistom marketingowym niespotykane wcześniej możliwości tworzenia nowej jakościowo wartości dla klientów i partnerów handlowych. Relacje firmy z otoczeniem oparte na strategii współpracy są traktowane jako strategiczne czynniki sukcesu i przewagi konkurencyjnej, osiąganego przez eliminowanie firm spoza układu partnerskiego oraz obniżkę kosztów zdobywania i utrzymywania rynku. Współpraca oparta na partnerskich więziach jest podstawą funkcjonowania marketingu partnerskiego.

Celem rozważań autora będzie zaprezentowanie kierunków i możliwości zastosowania koncepcji marketingu partnerskiego przez firmy usługowe w procesie budowania partnerskich stosunków z klientami. W artykule omówiona zostanie koncepcja marketingu partnerskiego oraz jej porównanie z założeniami marketingu transakcyjnego; zostaną określone także charakterystyczne różnice występujące pomiędzy nimi.

Praca obejmuje również analizę narzędzi marketingu partnerskiego, które pozwolą firmom usługowym skuteczniej budować lojalne związki z klientami. W końcowym fragmencie pracy autor skoncentrował się także na szczególnej roli baz danych o klientach oraz możliwościach wykorzystania technologii informacyjnych w procesie indywidualizacji ofert i podejmowania decyzji rynkowych.

Koncepcja marketingu partnerskiego w firmie usługowej

Już dziś wielu specjalistów i marketerów zadaje sobie pytanie, dokąd zmierza rozwój marketingu. Jakie trendy i kierunki w jego rozwoju wyznaczy XXI wiek? Panuje powszechna zgodność, iż budowanie partnerskich stosunków, dialog z klientem oraz dostarczanie wartości w sposób lepszy niż konkurencja będą stanowiły warunek odniesienia sukcesu rynkowego przez organizacje.

Współczesne organizacje coraz bardziej uzależnione są od zachodzących zmian rynkowych oraz od stopnia współzależności z otoczeniem. Nasilająca się konkurencja, nowe sposoby konkurowania, szybki postęp technologiczny a także inne zmiany otoczenia wymagają skupienia wysiłków kadry zarządzającej na skutecznym budowaniu partnerskich stosunków z klientami. Firmy dostrzegły, iż dominacja na rynku, zdobywanie i utrzymywanie trwałej przewagi konkurencyjnej uzależnione jest w znacznej mierze od stosunków, jakie utrzymują one z otoczeniem. Ta nowa koncepcja działania określana jest najczęściej jako „marketing partnerski”. Twórcą jego pierwszej definicji był Leonard Berry, który określił go jako: „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta jest jedynie pierwszym krokiem w procesie marketingu”¹. Stosunkowo szerszą definicję marketingu partnerskiego zaprezentowali również M. Rydel i S. Ronkowski. Według tych autorów „[...] marketing partnerski oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firmy zależna jest od nawiązywania partnerskich stosunków

¹ L. Berry, *Relationship Marketing*, w: L. Berry, G. L. Shostack, G.D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago 1983, s. 25-28.

z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalności z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie: dostawcami, potencjalnymi konkurentami, bankami, producentami wyrobów komplementarnych, pośrednikami itp.². Marketing partnerski oznacza zatem koncepcję zarządzania, zgodnie z którą skuteczność działań organizacji determinowana jest utrzymywaniem i poszerzaniem więzi na wszystkich rynkach, co w konsekwencji zaowocuje rozwojem długookresowej współpracy i partnerskich stosunków.

K. Fonfara wskazuje, iż przyjęcie koncepcji marketingu partnerskiego wymaga od organizacji aktywności na siedmiu rynkach, tj. rynku klientów, rynku dostawców, rynku wewnętrznym, rynku pracy, rynku podmiotów opiniotwórczych, rynku wpływowych organizacji, instytucji i jednostek oraz rynku konkurentów³. W ramach koncepcji marketingu partnerskiego podkreśla się znaczenie bezpośrednich kontaktów, które stanowią istotny warunek odniesienia sukcesu rynkowego i są rozpatrywane jako długookresowy proces budowania trwałych powiązań z klientami. Sukces organizacji zdefiniujemy tutaj jako zdolność do rozwoju w długiej perspektywie czasowej⁴. Potwierdza on społeczną akceptację oferty organizacji, jej zgodność z oczekiwaniami nabywców, a tym samym trafność rozpoznania rynku i przewidywań przedsiębiorcy⁵.

Zasadniczą cechą odróżniającą marketing partnerski od marketingu transakcyjnego jest odejście od wymiany koncentrującej się na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej współpracy sprzedającego z nabywcą⁶ (por. tab. 1). Celem tej interakcji jest dążenie do obustronnych korzyści. Dlatego jej doskonalenie i rozwój powinno stać się priorytetem działań obu stron⁷.

Owa koncepcja bywa stopniu niedoceniana przez menedżerów. Ich skupienie na nowych klientach czy zbyt duże angażowanie się w pozyskiwanie nowych klientów może doprowadzić do tzw. efektu dziura-

² M. Rydel, S. Ronkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek”, nr 9 (1995), s. 5.

³ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 2004, s. 74.

⁴ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Warszawa 1998, s. 316.

⁵ *Encyklopedia biznesu*, W. Pomykało (red.), Warszawa 1995, s. 818.

⁶ K. Fonfara, *op. cit.*, s. 63.

⁷ K. Storbacka, J. R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Kraków 2001, s. 20.

wego wiadra. Sytuacja taka ma miejsce, kiedy organizacja zajęta pozyskiwaniem nowych klientów nie zauważa, że część klientów odchodzi do konkurencji przez „dziury w wiadrze”, które są odzwierciedleniem niewłaściwej opieki lub niedotrzymywania obietnic względem dotychczasowych klientów⁸.

Tab. 1. Porównanie koncepcji marketingu transakcyjnego i partnerskiego

Marketing transakcyjny	Marketing partnerski
<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na pojedynczej sprzedaży • Koncentracja na cechach produktu • Krótki horyzont czasowy prowadzonych działań • Niewielki nacisk na obsługę klienta • Ograniczone przywiązanie klienta do firmy • Umiarkowany kontakt z klientem • Jakość pozostaje w gestii działu produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na zatrzymaniu klienta przy firmie • Koncentracja na korzyściach, jakie produkt dostarcza • Długi horyzont czasowy prowadzonych działań • Obsługa klienta – bardzo ważna! • Duże przywiązanie klienta do firmy • Bliski kontakt z klientem • Jakość jest w centrum zainteresowania wszystkich pracowników firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford 1994, s. 9.

Celem związania klienta z firmą jest doprowadzenie do tego, aby czuł on pewność, że tylko w tej konfiguracji powiązań może maksymalizować swoją wartość. Trwałość takiego przekonania sprawia, że wspina się on na coraz to wyższe szczeble drabiny lojalności, by w końcu przekształcić się w „advokata” firmy⁹.

Dotychczas czynnikiem hamującym rozwój partnerstwa były ograniczone zdolności firm w zakresie zarówno poznania potrzeb, jak też dostosowania obsługi do wymagań indywidualnych klientów. Istniejące w większości firm systemy informacji marketingowej z założenia zostały opracowane do badania potrzeb klientów danego segmentu rynku, a nie wymagań indywidualnego nabywcy. Jednakże organizacje, których ce-

⁸ Z. Waśkowski, *Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowie trwałych więzi z klientami*, „Marketing i Rynek”, nr 2 (2002), s. 7.

⁹ E. Rudawska, *Marketing partnerski – kształtowanie lojalności swoich klientów*, „Przegląd Organizacji”, nr 6 (2002), s. 33.

lem nadrzędnym jest uzyskanie sukcesu rynkowego, nie mogą koncentrować się na zaspokajaniu potrzeb segmentu, bowiem to nie segmenty wydają pieniądze na zakup ich usług, lecz indywidualni nabywcy¹⁰. Dlatego też komunikacja z klientem staje się istotnym narzędziem w procesie budowy partnerstwa. Obecnie rozwój technologii informacyjnych umożliwia firmom komunikację opartą na wymianie informacji, a nie, jak dotychczas, na jednostronnych działaniach promocyjnych. Wymiana informacji służyć ma z jednej strony budowaniu takiej wartości dla klienta, aby mógł on być zadowolony z indywidualnego potraktowania, z drugiej zaś umożliwia skonfigurowanie optymalnej oferty dopasowanej do jego indywidualnych potrzeb. Dwukierunkowa komunikacja ma także na celu szybsze reagowanie na zmiany jego oczekiwań, sprawny przepływ informacji o nowych produktach i usługach oraz, co najważniejsze, niedopuszczenie do utraty klienta na rzecz konkurencji.

Kolejnym istotnym elementem warunkującym sukces rynkowy firmy usługowej jest umiejętność kreowania przez nią wartości. Instrumenty marketingu transakcyjnego skupiały uwagę firm na wybranych wcześniej segmentach rynku, podczas gdy marketing partnerski tworzy wartość dla klientów firmy. W myśl tej koncepcji, to preferencje, pragnienia i oczekiwania klientów powinny odzwierciedlać rodzaj, jakość i użyteczność oferty. Tworzenie owej wartości dla klienta wymaga od organizacji zindywidualizowania zarówno usługi, jak też procesu jej świadczenia i form dystrybucji. Tradycyjny marketing polegał na sprzedawaniu określonego produktu jak największej liczbie odbiorców danego segmentu rynku. Istota marketingu partnerskiego tkwi w oferowaniu każdemu indywidualnemu klientowi produktów dostosowanych do jego potrzeb¹¹.

Narzędzia wykorzystywane przez firmę w procesie kreowania partnerskich stosunków z klientami

Najnowsze koncepcje marketingu eksponują partnerskie stosunki firmy z klientami. Oznacza to, że jeśli firma pragnie odnieść sukces rynkowy, musi traktować potencjalnych i aktualnych klientów jak partnerów w interesach¹².

¹⁰ I. H. Gordon, *Relacje z klientem, marketing partnerski*, Warszawa 2001, s. 67.

¹¹ P. Doyle, *Marketing wartości*, Warszawa 2003, s. 135.

¹² M. Rydzel, *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk 2001, s. 15.

Traktowanie klienta jak partnera w interesach oznacza¹³:

- posiadanie o kliencie dokładnych danych,
- dostosowywanie oferty do indywidualnych potrzeb klienta,
- częsty kontakt z klientem,
- kreowanie jego potrzeb i sugerowanie ich zaspokojenia,
- planowanie kontaktów z klientami w długookresowej działalności.

Wdrożenie marketingu partnerskiego wiąże się także z radykalną zmianą stylu i zasad działania firmy usługowej, zmianą kultury organizacyjnej, sposobu zarządzania oraz wykorzystania posiadanych zasobów. Zadaniem marketingu partnerskiego jest dążenie do zapewnienia maksymalnej satysfakcji obu stronom uczestniczącym w wymianie. Cel ten staje się możliwy do osiągnięcia przez budowę silnego łańcucha powiązań i zależności usługodawcy z klientem. Budowa tak rozumianego partnerstwa wymaga od firmy skupienia jej wysiłków na kreowaniu instrumentów służących realizacji powyższego celu.

W marketingu firm usługowych ważne jest wzmacnianie i rozwijanie kontaktów z nabywcami. Jakość świadczonej usługi zależy w znacznym stopniu od interakcji pomiędzy usługodawcą a klientem. Wysokiej jakości usługom musi towarzyszyć wsparcie profesjonalnie wyszkolonej kadry, od której w dużym stopniu zależy jakość kontaktów oraz ciągłość ich utrzymania¹⁴. Firmy usługowe, które dążą do umacniania i rozwijania więzi ze swoimi klientami mogą liczyć na wiele dodatkowych korzyści, pobierać wyższą marżę zysku przy jednoczesnym zmniejszaniu kosztów działalności, a długookresowe kontakty z klientami zapewniają im bezpłatną reklamę.

Poczucie bezpieczeństwa i zaufania do firmy zwiększa skłonność klientów do korzystania z jej usług przez dłuższy czas. Organizacja, która buduje zaufanie przez zapewnienie stabilności oraz zwiększenie poczucia bezpieczeństwa redukuje koszty konsumenta a tym samym zwiększa wartość związku. Ważnymi atrybutami firmy z punktu widzenia zaufania są niezawodność, rzetelność, uczciwość oraz uprzejmość. Wzajemne zaufanie zostaje z czasem przekształcone w lojalny związek uczestników rynkowych. Przez lojalność nabywcy rozumie się najczęściej jego przywią-

¹³ Ibidem. s. 16.

¹⁴ M. Dolińska, *Partnerstwo w działalności marketingowej organizacji*, „Przeгляд Organizacji”, nr 3 (2002), s. 34.

zanie do produktów i usług oraz personelu danej organizacji. O lojalności nie wolno zatem mówić w ujęciu statycznym. Lojalność ewoluuje w trakcie trwania związku klienta z firmą¹⁵.

Specyfika marketingu usług wymaga odmiennego podejścia do zagadnień lojalności. Zarówno praktycy, jak i teoretycy muszą uwzględnić, że¹⁶:

- klient dostrzega ogromne ryzyko związane z zakupem usługi, gdyż ma ona charakter niematerialnego produktu,
- bardzo trudno klientowi ocenić jakość usługi,
- świadczenie usług stwarza możliwość częstszych kontaktów personelu usługodawcy z klientami,
- duże znaczenie ma atmosfera, w której usługa jest świadczona,
- klientowi, który nawiązał dobre stosunki z usługodawcą znacznie trudniej jest odejść do konkurencji,
- klient podejmuje znacznie więcej wysiłku, szukając ofert firm konkurencyjnych niż w przypadku oferty materialnej.

W ostatnich dziesięcioleciach, w wyniku postępu technologicznego nastąpiło zwiększenie efektywności gospodarowania przez organizację masowej produkcji oraz procesy globalizacji, które przyczyniły się do poszerzenia rynków zbytu. W tym kontekście marketing masowy przysłonił fakt, iż przez wieki klienci obsługiwani byli w sposób indywidualny. Krawiec szyl ubrania na miarę, szewc robił buty, a stolarz wyrabiał meble na konkretne zamówienie. Obecnie rozwój nowoczesnych technologii informatycznych umożliwił wielu firmom, nawet tym o globalnym zasięgu działania, powrót do zindywidualizowanego marketingu. Możliwości, jakimi dysponują obecnie media komunikacyjne, umożliwiają organizacjom indywidualizację swojej oferty na skalę masową¹⁷. Indywidualizacja oferty wymaga od firm zaprojektowania i dostosowania procesów, narzędzi komunikowania się, technologii i ludzi tak, aby tworzyły one indywidualną wartość, jakiej oczekuje klient¹⁸. Oznacza to, iż firmy powinny tworzyć ofertę produktów i usług na skalę masową, uwzględniając przy tym indywidualne preferencje i wymagania każdego z jej

¹⁵ R. L. Oliver, *Whence Consumer Loyalty?* „Journal of Marketing”, vol. 63 (1999).

¹⁶ M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek” nr 8 (2003), s. 8.

¹⁷ P. Kotler, *Marketing – podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 427.

¹⁸ I. H. Gordon, *op. cit.*, s. 36.

klientów¹⁹. Indywidualne potraktowanie nabywców wymaga od organizacji zastosowania narzędzi, które umożliwią charakterystykę klienta oraz pozwolą na dostarczenie mu wartości, jakiej on oczekuje.

Potężnym narzędziem, którym dysponują organizacje są bazy danych o rzeczywistych i potencjalnych klientach²⁰. Sukces marketingu partnerskiego zaczyna się od dobrej bazy danych, która w wyczerpujący i uporządkowany sposób dostarcza informacji o istniejących i potencjalnych klientach, zawierając dane geograficzne, demograficzne, psychograficzne oraz dotyczące zachowań nabywców. Bazy danych pozwalają firmom na segregowanie odbiorców oraz odnotowywanie ich indywidualnych oczekiwań i modeli zakupów, interaktywności przekazu, co oznacza, iż klienci mogą informować organizacje o swoich potrzebach, a te z kolei mają możliwość dopasowywania ofert do konkretnych wymagań²¹.

Dziś coraz więcej firm przekonuje się, iż najlepszym sposobem na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, a tym samym osiągnięcie sukcesu rynkowego, jest odejście od modelu transakcyjnego na rzecz relacji partnerskich. W dzisiejszych czasach istota tego typu współpracy polega na wykorzystywaniu do integrowania uczestników wymiany technologii informacyjnych, a w szczególności Internetu²².

Wraz z wykorzystaniem Internetu, koncentracja wysiłków przedsiębiorstwa sprowadza się nie tylko do zbadania preferencji i potrzeb klienta, stwarza również możliwości jego współuczestnictwa w tworzeniu ostatecznej wartości, jakiej oczekuje. Partnerski dialog, jaki umożliwiają nowe technologie cyfrowe, służy nie tylko do gromadzenia danych o klientach, lecz pomaga także skonfigurować optymalną ofertę dopasowaną do indywidualnych potrzeb nabywców. Wszystkie te zmiany przyczyniły się do rozwoju nowego kierunku wiedzy marketingowej, czyli zarządzania relacjami z klientem zwanego w skrócie CRM. „CRM to strategia powiększania wartości związku pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, realizowana poprzez optymalne gospodarowanie zasobami tego związku”²³. Wprowadzenie systemu CRM

¹⁹ P. Kotler, *op. cit.*, s. 427.

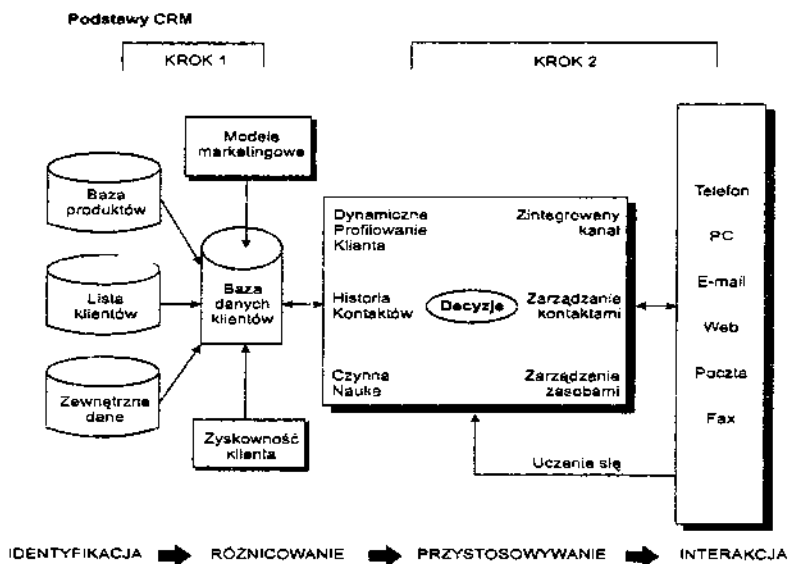
²⁰ *Ibidem*, s. 1042.

²¹ P. Doyle, *op. cit.*, s. 131.

²² *Ibidem*, s. 134.

²³ K. Storbacka, J. R. Lehtinen, *op. cit.*, s. 17.

wymaga od organizacji przeprojektowania kultury organizacji, przeglądu i rewizji strategii oraz misji firmy. Dobrze przygotowany proces wdrożeniowy CRM zapewni firmie uzyskanie spójnego obrazu klienta na każdym etapie cyklu jego życia, a ponadto pozwoli na realizację wybranej strategii przynoszącej korzyści obu stronom wymiany rynkowej. Koncepcja CRM wykorzystuje gromadzone bazy danych, które mają za zadanie uporządkowanie informacji pochodzących ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych w celu zidentyfikowania cech opisujących klienta. W oparciu o uzyskane informacje następuje różnicowanie klienta pod względem jego rentowności i dochodowości. W dalszej części następuje automatyzacja wybierania elementów z bazy, tworzenie modeli zachowań klienta i konfiguracja indywidualnych ofert. Proces zwrócić komunikacja z klientami za pośrednictwem różnych „punktów styku”, tzn. elektronicznych lub tradycyjnych kanałów dystrybucji (por. rys. 1).



Rys. 1. CRM oparty na wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Janjciek, *CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millenium*, „Technokal White Paper” 2001, s. 13.

Wdrożenie i utrzymanie związków opartych na relacjach partnerskich jest procesem złożonym, wymagającym od organizacji determinacji i zaangażowania wszystkich jej członków. Proces ten wymaga wykreowania określonych zachowań firmy względem jej klientów, opartych na partnerskich stosunkach, tak istotnych dla podtrzymania relacji, charakteryzujących się wzajemnym zaangażowaniem w długim czasie.

Bibliografia

- Berry L., *Relationship Marketing*, w: Berry L., Shostack G. L., Upah G. D., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago 1983.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford 1994.
- Cichosz M., *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek”, nr 8 (2003).
- Dolińska M., *Partnerstwo w działalności marketingowej organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 3 (2002).
- Doyle P., *Marketing wartości*, Warszawa 2002.
- Encyklopedia biznesu*, Pomykało W. (red.), Warszawa 1995.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 2004.
- Gordon I. H., *Relacje z klientem, marketing partnerski*, Warszawa 2001.
- Janjicek R., *CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millennium*, Technokal White Paper 2001.
- Kotler P., *Marketing – podręcznik europejski*, Warszawa 2002.
- Oliver R. L., *Whence Consumer Loyalty?*, „Journal of Marketing”, vol. 63 (1999).
- Rudawska E., *Marketing partnerski – kształtowanie lojalności swoich klientów*, „Przegląd Organizacji”, nr 6 (2002).
- Rydel M., *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk 2001.
- Rydel M., Ronkowski S., *Marketing partnerski*, „Marketing i rynek”, nr 9 (1995).
- Storbacka K., Lehtinen J. R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Kraków 2001.
- Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Warszawa 1998.
- Waśkowski Z., *Zastosowanie marketingu partnerskiego w budowie trwałych więzi z klientami*, „Marketing i Rynek”, nr 2 (2002).

Summary

The up-to-date conceptions of marketing express an equal partnership of a company with its customers. It means that if a company wishes to succeed on a market, it must regard potential and present customers like partners in business. It requires changing: the way of management, culture and the use of means at disposal.

An equal partnership's building, a dialogue with a customer and providing a customer with so called 'values' much better than a rival firm, all that is a condition wanted to be market- successful in the sector of service.

The main objective of setting up a company-client strong links is to make a customer be sure that only by making use of those connections can they maximize their values.

The aim of that author's work is to make clear that building and developing partnership relations with customers is today a key issue of surviving and flourishing of service-selling companies.

The article says about the possibility of using the conception of relationship marketing and the tools have been introduced to create equal partnerships so vital to sustain long - run relations with big commitment on both sides.

The analysis of those tools leads to describing the directions of development and the most comfortable forms of cooperation with a view to putting up the loyal relation of two parties engaged in business over a long time.



Wpływ nowoczesnych rozwiązań technologicznych na jakość świadczonej usługi handlowej

Szybki postęp technologiczny oddziałuje na wiele dziedzin funkcjonowania firm detalicznych, przeobrażając ich handlową codzienność. Z kolei postawy konsumentów wobec technologii wpływają na preferowany przez nich model dokonywania zakupów – to, co kupują, gdzie i kiedy, a nawet sposób zapłaty. Nie wszyscy nabywcy są zadowoleni z ujawniającej się tendencji do technologizacji usług handlowych. Niektórzy nie czują się zbyt pewnie w środowisku przesyconym techniką, nie są w stanie zrozumieć nowych narzędzi, którymi się posługują. Interesującym wyzwaniem staje się więc poznanie demograficzno-psychologicznych czynników, które determinują akceptację technologii, zwłaszcza że w literaturze brak jest wyczerpujących studiów nad tą tematyką.

Autorka w niniejszym artykule stara się przybliżyć nowoczesne rozwiązania technologiczne, uwarunkowania ich wprowadzania, a także ich wpływ na pracę sklepu i relacje klient–firma handlowa, jak też prawdopodobne kierunki rozwoju technologicznego w handlu detalicznym.

Kierunki i obszary wprowadzania przemian technologicznych w handlu

Większość firm deklaruje, iż celem wprowadzania nowinek technologicznych jest podwyższanie jakości usługi handlowej, czyli sprawienie, żeby klient mógł kupować szybko, sprawnie, z pełnym dostępem do informacji oraz po niskich cenach i przy pełnym ich rozeznaniu. Ale zawsze celem nadrzędnym przejawianej innowacyjności jest sprawność zarządzania placówką handlową, obniżanie kosztów, a co za tym idzie wzrost obrotów i w konsekwencji zyskowności firmy.

Wdrażane rozwiązania techniczne zdążają w kierunku większej automatyzacji procesów obsługi klienta, efektywniejszego zarządzania placówką, przepływem towarów (zakup, magazynowanie, ekspozycja), a przede wszystkim informacji – o produktach i klientach.

Skoro firmy dążą do usatysfakcjonowania nabywców, warto wyraźnie wskazać zdarzenia zniechęcające klienta do sklepu, zabierające mu czas, a przez to pogarszające jakość usługi handlowej. Zaliczyć do nich można:

- trudności w odszukaniu produktu w obrębie powierzchni sprzedażowej czy regału,
- problem z uzyskaniem informacji o produkcie – np. o dacie przydatności, składzie itp.,
- brak informacji o cenie na skutek braku etykiety na półce, jej przesunięciu czy niewyraźnie napisanej informacji,
- niezgodność cen na etykietach półkowej oraz przy płatności w kasie,
- brak towaru na półce,
- kolejki przy kasach oraz na stoiskach z obsługą tradycyjną,
- tłok w sklepie.

Wyeliminowanie opisanych utrudnień stanie się możliwe m.in. dzięki zastosowaniu różnorodnych rozwiązań technologicznych, które opisane zostaną szczegółowo w kolejnym podrozdziale.

Na rokrocznie organizowanych targach w Düsseldorfie prezentowane są najnowsze osiągnięcia w technologii na potrzeby handlu. Z punktu widzenia firmy bądź klienta można wyróżnić szereg obszarów tematycznych, na które oddziałuje technika. Grupy rozwiązań obejmują¹:

- systemy kasowe (końcowej obsługi klienta) i wagowe,
- oprogramowanie do zarządzania towarami (sterowanie zakupami, zapasami), gotówką i oddziałami,
- zarządzanie klientami przez systemy bazodanowe i CRM,
- systemy lojalnościowe,
- techniki promocji,
- karty stałego klienta,
- narzędzia informatyczne do przetwarzania i analizowania danych,
- ekspozycję produktów – aranżację stoisk w sklepie, tworzenie planogramu półki,
- zabezpieczenia przed kradzieżami,

¹ *Technika w służbie handlu*, art. red., „Handel”, nr 9–10 (2003), s. 22 oraz B. Mikusińska-Ozdobińska, *Przyszłość handlu*, „Handel”, nr 5 (2003), s. 20.

- zmiany cen związane z nową dostawą, obniżkami promocyjnymi czy przecenami, redukcjami cen dla wybranych segmentów nabywców,
- możliwości unikania braków na półkach,
- oznaczanie towarów, inwentaryzację i systemy identyfikacji produktów,
- narzędzia ułatwiające klientom zakupy, obejmujące odpowiednie wyposażenie sklepowe.

Oczywiście istnieją narzędzia, które potrafią wspomóc naraz kilka z wymienionych pól problemowych, przynosząc korzyści zarówno producentowi, pośrednikowi hurtowemu, jak i detaliście oraz jego klientom. Usprawniają więc cały kanał dystrybucji (łańcuch dostaw).

Charakterystyka wybranych rozwiązań technologicznych

Narzędziem, które zdaniem ekspertów handlowych będzie miało największy wpływ na oblicze handlu w już niedalekiej przyszłości, a na razie przechodzi przez fazę testów, jest **RFID** (*radio frequency identification technology*). Skrót oznacza technologię rozpoznawania produktów w oparciu o identyfikację częstotliwości radiowych, zamiast stosowanych obecnie powszechnie kodów kreskowych. Na RFID składa się komputerowy system monitorowania, szczytujący dane i przetwarzający je, oraz czytniki emitujące fale radiowe, złożone z anteny i nadajnika radiowego z dekodermem. Jednak najbardziej widoczny dla klienta jest trzeci element systemu – silikonowe etykiety z chipem do przechowywania danych. Umieszczone są one zarówno na produkcie – na zewnątrz i wewnątrz, oraz na opakowaniach zbiorczych. Gdy etykieta znajdzie się w polu magnetycznym emitowanym przez czytniki, dane są automatycznie odczytywane i przekazywane do komputera, zapisywana jest także droga produktu przechodzącego przez kolejne czytniki w całym łańcuchu dostaw.

Zalety takiego rozwiązania dla producenta i handlowca są niewątpliwe:

- dokładna informacja o drodze produktu – możliwości uniknięcia przestoju.

– usprawnia przepływ informacji o wielkości dostaw, szybkości ich sprzedaży itp.,

– informacje te dostępne są w czasie rzeczywistym, bez opóźnień,

– redukuje różnice pomiędzy liczbą produktów fakturowanych przez dostawcę a faktycznymi dostawami,

– pozwala eliminować braki na półkach – informacja o ilości produktów jest na bieżąco sczytywana i pozwala na szybką reakcję personelu placówki,

– efektywne wykorzystanie powierzchni magazynowej – gwarantuje łatwość odnalezienia produktów czy też ich segregacji, np. według dat dostaw,

– zabezpieczenie przed kradzieżami – przechodząc przez obszar kasowy, pole wykryje etykietę nawet na ukrytym przedmiocie, a dzięki etykietce wewnętrznej wyrwanie zewnętrznego oznaczenia nie pozbawia produktu zabezpieczeń.

Wszystkie wymienione korzyści przekładają się na wyższe obroty i zyski.

System RFID jest szczególnie korzystny dla firmy handlowej, ale i klientom oferuje szereg zalet. Najważniejszą jest pewność, że produkt pochodzi z pewnego źródła (nie jest podróbką), nie jest przeterminowany, był odpowiednio transportowany i przechowywany. Po drugie, klient nie musi wyjmować towarów z koszyka przy kasie, gdyż wchodząc w pole, wszystkie dane sczytywane są automatycznie, poprawnie i szybko, co zapewnia mu znaczną oszczędność czasu, jak i brak pomyłek.

Do wad RFID można zaliczyć nadal wysokie koszty inteligentnej etykiety – 0,10–0,5 EUR (choć eksperci szacują, iż w ciągu kilku lat powinien on spaść do 0,02–0,03) oraz zbieranie zbyt dokładnych danych o użytkownikach².

RFID jest obecnie testowany przez Procter&Gamble wspólnie z Wal-Martem, którego wybrane sklepy wykorzystywane są do eksperymentu. Z kolei Prada stosuje ten system w przymierzalniach. Skaner czytuje dane umieszczone na ubraniach na specjalnej metce-przywieszce

² Opracowano na podstawie: M. Weiss, *Nowa fala radia*, „Handel”, nr 12 (2003), s. 20; J. Wagstaff, *Eyes on you, the Shopper*, „Far Eastern Economic Review” 2003, Aug. 7, s. 31; J. Blau, *Revolutionary Retailing a Reality*, „Network World” 2003, Aug. s. 20, 34.

i dostarcza na monitorze aktualną informację na temat dostępnych rozmiarów, kolorów oraz innych produktów, które mogą wyglądać podobnie do mierzonego przez klienta ubrania³. Pomimo że na razie nie przynosi oszczędności i więcej jest koło niego szumu medialnego niż wymiernych korzyści, to bez wątpienia jest zwiastunem rewolucji w handlu. Jego potencjał, jeśli chodzi o śledzenie informacji o brakach i przemieszczeniach towarów, jest niewątpliwy. Powszechne stosowanie RFID w placówkach handlowych zapewne zacznie się od oznaczania i śledzenia drogi palet i opakowań zbiorczych.

Rozwój narzędzi technicznych odgrywa także znaczącą rolę w rozwoju koncepcji marketingu partnerskiego. Współczesna technika sklepowa, wykorzystująca elektronikę i systemy informatyczne oraz bazy danych o klientach, zgromadzone dzięki systemom kart sklepowych, badaniom marketingowym oraz działaniom i akcjom z zakresu promocji sprzedaży, oferuje nieskończenie wiele możliwości zindywidualizowanego oddziaływania na klienta.

Wykorzystanie techniki do pozyskiwania, przetwarzania informacji oraz nagradzania klientów warunkuje częstokroć skuteczność programów. Znając (dzięki m.in. analizie zarejestrowanych zakupów klienta) upodobania kupujących, można przygotowywać indywidualne oferty specjalnie z myślą o nich. Już znajdują się wśród propozycji firm handlowych nagradzających swoich stałych klientów kupony rabatowe, zróżnicowane ze względu na preferencje klienta, przejawiające się w najczęściej kupowanych markach. Informację o takiej ofercie kształtowanej „pod siebie” klient może znaleźć m.in. w kiosku sklepowym, czyli komputerze wyposażonym w monitor *touch-screen*, zlokalizowanym przeważnie w strefie wejścia do sklepu. Udziela on ponadto informacji o towarze, jego cenie i możliwościach wykorzystania oraz umiejscowieniu na półce sklepowej. Przykładowo, koneserzy win mogą na podstawie sczytanego kodu paskowego uzyskać informacje nie tylko o pochodzeniu i przeznaczeniu wina, ale też zapoznać się z procesem jego produkcji i cechami użytych surowców⁴.

Na rynku pojawiły się mocowane na regałach elektroniczne, ciekłokrystaliczne etykiety reagujące na podczerwień (ESL – *Electronic*

³ *Tell-Tale Tags*, „Retail Traffic” 2003, 1 May, <http://www.retailtrafficmag.com>.

⁴ *Klient nasz pan*, art. red., „Handel”, nr 6 (1999), s. 54-57.

Shelf Labeling). Urządzenia takie produkuje m.in. poznański Forcom dla Jumbo. Dzięki nim klienci mają gwarancję, że cena na półce będzie równa cenie płaconej (bo zmianami zarządza system komputerowy, nie pracownicy), a zmian cenowych dokonuje się błyskawicznie. Wystarczy wprowadzić nową cenę do komputera, a dzięki szybkiej transmisji danych, natychmiast pojawi się ona na etykietach. Posiadacz karty dzięki specjalnemu przyrządowi (tzw. *keyfob*) może odczytać niższą, przeznaczoną dla niego cenę. Z kolei dodatkowe dane zapisane na etykiecie, dotyczące dynamiki sprzedaży, ilości towaru na magazynie czy wielkości ostatniej partii dostawy, mogą odczytywać przedstawiciele handlowi, za pomocą odpowiednich czytników⁵.

Kolejną innowacją jest koszyk zakupowy z wbudowanym monitorem – klient wpisuje listę zakupów lub przesyła ją z komputera domowego, a komputer planuje jego ścieżkę poruszania się po sklepie, a znając upodobania, podpowiada interesujące okazje cenowe, nowości czy też promocje przygotowane specjalnie dla klienta (szyte na miarę) itp.

Podobne urządzenia do samodzielnego skanowania (systemy *self-scanningu*) – przenośne lub zamontowane na wózkach zakupowych – testowane są m.in. w Tesco (Smart Shopper), w supermarketach Delhaize w Belgii (dla uczestników programu lojalnościowego) czy przez firmę Kmart. Safeway eksperymentuje z odczytywaniem cen za pomocą notatników elektronicznych Palm Pilot⁶.

Dokonując przeglądu rozwiązań technicznych, należy również wspomnieć o systemach kasowych umożliwiających szybszą i samodzielną obsługę. Korzystając z w pełni zautomatyzowanego stanowiska kasowego, klient sam skanuje zakupione produkty, płaci, a maszyna wydaje mu resztę (przy płatności gotówką). Pozwala to na bieżącą kontrolę przez klienta wysokości płatności oraz pewność, iż nie został oszukany.

Kolejny sklep testowy – supermarket Extra koncernu Metro w Rheinberg w Niemczech – wykorzystuje komputerowe *display'e* do przekazywania informacji o aktualnych ofertach promocyjnych. Przewaga tej formy tkwi w możliwości szybkich a jednoczesnych zmian treści elektronicznych plakatów.

Klient w sklepie przyszłości, dokonując zakupów przy użyciu nowoczesnych narzędzi techniki sklepowej i karty klienta, każdorazowo

⁵ *Elektroniczna etykieta*, art. red., „Handel”, nr 6 (1998), s. 28.

⁶ *Major Retailers use New Technology to Help Speed up Checkout Lines*. „The Wall Street Journal Europe” 14.03.2000.

przekazać kupcowi informacje o swoich zwyczajach, tracąc swoją anonimowość, ale w zamian uzyska szereg dopasowanych do niego propozycji ofertowych.

W dotychczasowych rozważaniach całą uwagę poświęcono udogodnieniom oferowanym klientowi w handlu stacjonarnym. Jednak poruszając temat technologii w handlu, nie sposób pominąć roli, jaką odgrywa handel elektroniczny. Po pierwsze, nawet nie kupując towarów poprzez sieć, klient ma możliwość samodzielnego zdobycia większej ilości informacji o produkcie, niż jest udostępnione na standardowej etykiecie produktu, dołączonej ulotce, instrukcji obsługi czy też opakowaniu. Stąd istnienie Internetu pogłębia (przynajmniej potencjalnie) wiedzę konsumentów. Daje im też możliwość szybkiego informowania innych użytkowników o zaobserwowanych nieprawidłowościach (grupy dyskusyjne, rozsyłane e-maile, chaty, fora, itp.).

Kupowanie przez Internet, z którego korzysta obecnie ok. 7 mln Polaków (czyli 23,3%) w wieku od 15 do 75 lat⁷, sprawia, że relacje firmy z klientem są zredukowane do minimum. Pozyskiwanie informacji, zamawianie towaru, płacenie dokonywane są samodzielnie. Transakcje przez Internet mogą mieć miejsce jedynie przy dużym zaufaniu do sklepu, wierze w jego uczciwość, rzetelność oraz do rozwiązań technicznych (zwłaszcza w kwestiach bezpieczeństwa). Aby korzystać z tej formy kupowania, klient musi mieć zaufanie do techniki, bezpieczeństwa nowych rozwiązań oraz swoich umiejętności w ich wykorzystaniu. Podobnie jest we wszystkich transakcjach realizowanych w handlu niestacjonarnym, gdzie nie możemy produktu sprawdzić i obejrzeć, nie znamy miejsca, do którego można by wrócić z ewentualną reklamacją. Sklepy internetowe starają się łagodzić owe niedogodności (uwiarygodniać swoją działalność), dostarczając wielu informacji na temat firmy i oferowanych produktów, a także współpracując ze znanymi instytucjami (np. finansowymi). Ponadto starają się kompensować postrzegane ryzyko, np. przez niższe ceny oraz rozbudowany zestaw usług dodatkowych. Pomimo tego, polscy klienci są raczej niechętni do nabywania towarów poprzez Internet. Większość internautów deklaruje niedokonywanie zakupów sieciowych. Jednak biorąc

⁷ Według Badania NetTrack, prowadzonego przez SMG/KRC Poland Media – Line z marca 2004.

pod uwagę, iż spośród klientów e-sklepów większość stanowią klienci stali (według badań I-metrii 94% sklepów twierdzi, że posiada stałych klientów), kluczowym problemem pozostaje nakłonienie Polaków do wypróbowania tej metody kupowania.

Uwarunkowania wprowadzenia technologii

Wprowadzenie technologii do handlu warunkuje przede wszystkim charakterystyka klientów – ich wiek, poziom akceptacji i chęć (umiejętność) korzystania z tego typu rozwiązań. Ważny może okazać się również ich model kupowania – gdyż niektórzy wymagają asysty osoby i wiedzy autorytetu. Naukowcy kilkakrotnie podejmowali próby stworzenia wiarygodnego modelu zmiennych determinujących stosunek konsumentów do technologii⁸.

I tak, zbiory cech służące pomiarowi postaw w stosunku do technologii, które zaproponował A. Parasuraman (2000) to:

- optymizm – pozytywne postrzeżenie technologii,
- innowacyjność – tendencja do bycia pionierem technologii,
- dyskomfort – postrzegany brak kontroli nad technologią,
- niepewność – brak zaufania do technologii.

Z kolei w *Forrester Research* – największych w USA studiach nad tą tematyką – badacze skupili się na trzech czynnikach – wpływie postaw, dochodów i motywacji. Okazało się, że w porównaniu do postaw klienta, cechy o charakterze demograficznym (wiek, płeć, rasa) nie mają aż takiego znaczenia, jakie im tradycyjnie przypisywano.

Stosunkowo niedawno przeprowadzone przez S. Edisona i G. Geisslera badania wykazały, iż na sympatię do technologii (*affinity towards technology*), która jest miernikiem postawy w stosunku do technologii (*attitude*), mają wpływ (jednokierunkowy):

- skłonność do optymizmu – swoista pewność swoich zdolności w opanowywaniu technologii,
- potrzeba poznawcza, czyli satysfakcja płynąca z podejmowania trudnych tematów,

⁸ Badania opisano na podstawie: S. W. Edison, G. L. Geissler, *Measuring Attitudes Towards General Technology: Antecedents, Hypotheses and Scale Development*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing” 2003, vol. 12, 2, s. 137–156.

- wiara we własną skuteczność,
- płęć – potwierdzono hipotezę o większej sympatii, którą charakteryzowali się mężczyźni.

Nie potwierdziło się natomiast znaczenie tzw. sympatii dla technologii, tolerancji dla niejasności oraz, spośród czynników demograficznych, wieku.

Wprowadzając technologiczne zmiany, należy pamiętać o towarzyszących im zagrożeniach, tj.:

- polaryzacji społeczeństwa – część ludzi może poczuć się zepchnięta na margines, nie potrafiąc korzystać z upowszechniających się osiągnięć techniki sklepowej,

- zbyt duża wiedza o kliencie uzyskiwana przez firmę handlową może stanowić pole do nadużyć,

- niektóre ze stosowanych systemów zabezpieczeń mogą utrudniać zakupy klientom – np. buty z kapsłem uniemożliwiającym wygodną przymiarkę obuwia czy dzwoniące czasem bez powodu po przejściu przez bramkę nierozmagnesowane towary,

- pogoń za nowinkami sprawia, że traci się tak istotny „pierwiastek personalny”, nierozzerwalnie towarzyszący usługom (również handlowym),

- nowinki kosztują, a tym samym stać na nie jedynie zyskowne firmy o dużych obrotach, co przyczynić się może dodatkowo do wzrostu różnic w sposobie świadczenia usługi przez małe i duże firmy handlowe oraz dalszego zróżnicowania ich kondycji finansowej.

Nabywcy-tradycjoniści – kupujący w małych sklepikach ze znaną obsługą, i klienci nowocześni – preferujący zakupy w większych centrach handlowych, korzystający z kart płatniczych – stanowią mniej więcej taką samą ilość klientów. Większość osób nadal korzysta z niewielkich sklepików zlokalizowanych na terenie osiedla. Z pewnością grupa ta nie jest pozytywnie nastawiona do nowatorskich rozwiązań technologicznych – może ewentualnie jako ciekawostki do obejrzenia, a nie regularnego zeń korzystania. Również w ciągu najbliższych dziesięcioleci placówki wdrażające nowoczesne rozwiązania z pewnością nie ściągną większości klientów do siebie. Jednak przyciągnąć mogą grupę bardzo interesującą z punktu widzenia sklepu – młodych, wykształconych, dobrze zarabiających.

Polski handel jest nadal rozdrobniony, małopowierzchniowy, jednosklepowy, niezrzeszony, a jako taki słabo dokapitalizowany. Jego klienci bardziej zwracają uwagę na obsługę, lokalny klimat sklepu, dogodność lokalizacji niż nowoczesne usprawnienia procesów zakupowych. To nie są wielkie sklepy, w których realizuje się duże, szybkie, sprawne zakupy. W małych sklepach wcale nie oczekujemy szybkiej obsługi. W związku z tym ich właściciele nie mają motywacji do wprowadzania kosztownych nowinek technologicznych, zwłaszcza że przy braku efektu skali wiele z tych kosztochłonnych inwestycji nie ma szans zwrotu nawet w średnim okresie. Kupcy nie inwestują w nie, bo im się nie opłaca, a klienci również nie oczekują tego typu zmian.

Jeśli źródłem większości innowacji są raczej firmy duże, to liderami innowacji technologicznych są globalne koncerny handlowe, zwłaszcza firmy brytyjskie i amerykańskie. Tak więc motorem przemian technologicznych w handlu polskim staną się w pierwszym rzędzie sklepy koncernów zagranicznych w największych miastach Polski, a następnie imitujący te rozwiązania (już po obniżonych kosztach) polscy sieciowcy. W miarę jak tego typu rozwiązania sprawdzać się będą w warunkach zachodnich, będą stopniowo adaptowane do polskich sieci. Do innych sklepów dotrą, gdy staną się powszechną koniecznością.

Motorem rozwoju technologicznego stają się coraz częściej sklepy typu *convenience*. Sektor ten stawia na rozwój przez innowacje i już uważany jest za pioniera przemian technologicznych w handlu. Firmy testują i wprowadzają nowe rozwiązania – kioski elektroniczne, pełną samoobsługę czy ATM (*automatic check-cashing machines*), umożliwiające m.in. płacenie rachunków oraz OC. Gdy RFID trafi na sklepowe półki, zapewne najwcześniej znajdzie szersze zastosowanie właśnie w sklepach typu *convenience*, których zabiegani klienci są skłonni zapłacić więcej (więc nie są przeszkodą koszty wdrożenia RFID) w zamian za szybkie, sprawne zakupy i dodatkowe usługi. Dodatkowo, w sklepach tych sprzedawane są zazwyczaj głównie produkty znanych marek, których producenci – światowe koncerny – są i będą pionierami wdrażania tej technologii.

Reasumując, na możliwości firmy handlowej w zakresie wprowadzania nowinek technicznych oraz celowość, sens tego typu inwestycji, wpływają m.in. parametry firmy wyszczególnione w tabeli 1.

Tab. 1. Czynniki różnicujące podejście do technologii firmy handlowej – akceptację lub opór

Charakterystyki firmy	Opór technologiczny	Skłonność do inwestycji w technologię
Liczba zarządzanych placówek	sklepy pojedyncze	sklepy sieciowe
Skłonność do współpracy	sklepy niezależne	sklepy współpracujące, zrzeszone
Pochodzenie kapitału	własność polska	własność zagraniczna
Asortyment	popularny, dyskontowy	z wyższej półki, markowy
Forma handlu	tradycyjne formaty sklepowe	nowoczesne kanały dystrybucji, tj. hipermarkety, sklepy <i>convenience</i>
Podejście zdeterminowane przez...	...czynnik ludzki, tzw. <i>high-touch</i>	...technikę, tzw. <i>high-tech</i>
Lokalizacja	rejonny pozamiejskie	miasta, zwłaszcza ich centra

Źródło: opracowanie własne.

Perspektywy rozwoju technologicznego w świetle teorii zmian systemowych w handlu

W poprzednim podrozdziale poruszono kwestię przyszłości rysującej się przed technologią w handlu polskim. Podsumowując rozważania, można przedstawić generalne perspektywy dla sklepów inwestujących w technologie i dla wszelkich nowinek technicznych w oparciu o cztery teorie zmian systemowych w handlu⁹. I tak, zgodnie z teorią selekcji naturalnej, największą szansę przetrwania mają te PSD, które najlepiej przystosują się do zmian otoczenia (np. technologicznego oraz społecznego – zmian postaw, oczekiwań, zachowań zakupowych konsumentów). Zapala więc ona zielone światło dla techniki i wdrażających ją firm. Z kolei teoria koła detalu stwierdza, że każda innowacyjna forma sprzedaży przyciąga znaczną liczbę klientów, ale zwiększa swój udział w rynku jedynie do momentu, gdy koszty osiągają wysoki poziom i forma jest zagrożona ze strony kolejnego innowatora.

W podobny sposób przewiduje przyszłość teoria cyklu życia instytucji detalicznych. Według niej, każda innowacyjna forma handlu

⁹ Opracowanie własne na podstawie: R. Cox, R. Brittain, *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*. Warszawa 2000, s. 19–22.

czy sprzedaży osiągnie kiedyś fazę dojrzałości i schyłku, gdy pojawią się kolejne nowatorskie rozwiązania. Natomiast teoria akordeonu uwypukla problem powtarzania się w sposób cykliczny wcześniejszych trendów. W rozważanym przypadku, po dążeniu firm w kierunku *high-tech* nastąpi powrót do *high-touch* (tak jak po fascynacji uniwersalizacją – powrót do specjalizacji).

Kierując się omówionymi teoriami, w najbliższych latach nie powinno dojść do przesadnej technologizacji handlu detalicznego. Zwłaszcza w polskim środowisku kupieckim. Firmy handlowe powinny w stopniu odpowiadającym oczekiwaniom i możliwościom swoich klientów operować nowoczesnymi narzędziami techniki. Jeśli postawią na technologię, muszą pamiętać o nieustannym, szybkim, a tym samym wymagającym postępie w tej dziedzinie oraz o tym, iż kiedyś klienci mogą znowu opowiedzieć się za „repersonalizacją” usługi handlowej.

Bibliografia

- Blau J., *Revolutionary Retailing a Reality*, „Network World” 2003, Aug.
Cox R., Brittain P., *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, Warszawa 2000.
Edison S. W., Geissler G. L., *Measuring Attitudes Towards General Technology: Antecedents, Hypotheses and Scale Development*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing” 2003, vol. 12.
Elektroniczna etykieta, art. red., „Handel”, nr 6 (1998).
Klient nasz pan, art. red., „Handel”, nr 6 (1999).
Major Retailers use New Technology to Help Speed up Checkout Lines, „The Wall Street Journal Europe”, 14. 03. 2000.
Mikusińska-Ozdobińska B., *Przyszłość handlu*, „Handel”, nr 5 (2003).
Technika w służbie handlu, art. red., „Handel”, nr 9–10 (2003).
Tell-Tale Tags, „Retail Traffic” 2003, 1 May, <http://www.retailtrafficmag.com>.
Wagstaff J., *Eyes on you, the Shopper*, „Far Eastern Economic Review” 2003, Aug 7.
Weiss M., *Nowa fala radia*, „Handel”, nr 12 (2003).

Summary

Quick technological progress influences many areas of retailer's everyday activity. The author presents aims and directions of technological changes that are introducing, business fields they affect and its consequences for the relations between retailer and his customers.

General considerations are supported by concrete examples of solutions already put into practice or just tested. Special attention was dedicated to RFID – radio frequency identification technology. According to many experts, this system will transform future retailing.

Jarosław Plichta

Charakterystyka klientów hipermarketów w Krakowie na podstawie pomiaru użyteczności usługi handlowej metodą *conjoint*

Wprowadzenie

Problematyka segmentacji jest powszechnie znana w nie tylko marketingu, ale stanowi niezmiernie ważny element przy konstrukcji strategii przedsiębiorstwa. Efektem procedury segmentacji jest identyfikacja segmentów rynku z punktu widzenia założonych kryteriów segmentacji (podejście „*ad hoc*”) lub kryteriów uzyskanych w wyniku zastosowania metod statystycznych polegających na poszukiwaniu segmentów wykazujących podobieństwa cech (podejście „*post hoc*”). W niniejszym artykule dokonano charakterystyki segmentów klientów hipermarketów w Krakowie wyodrębnionych na podstawie oceny użyteczności usługi handlowej. Użyteczność jako podstawa podziału nabywców jest kryterium uniwersalnym i sięga do istoty zachowań konsumpcyjnych. Koncepcja produktu jako wiązki cech zaspokajających określone potrzeby i charakteryzujących się określoną użytecznością stała się podstawą koncepcji produktu w marketingu. Koncepcja wielowymiarowego postrzegania produktu i jego cech została zapoczątkowana przez K. J. Lancastera a została rozwinięta przez P. Kotlera¹. Produkt i wszystko, co jest przedmiotem wymiany rynkowej, jest postrzegane przez konsumentów jako użyteczność częściowych cech produktów i usług. Ich kombinacja nie jest prostą sumą ich użyteczności częściowych. To istotne odkrycie dało początek analizom nakierowanym na możliwość zbadania zarówno użyteczności częściowych, jak i użyteczności ogólnej (całego produktu). Pośród metod statystycznych, na największą uwagę zasługuje rozwijana w ciągu ostatnich lat *conjoint analysis*. Procedura stosowana

¹ K. J. Lancaster, *A New Approach to Consumer Theory*, „Journal of Political Economy”, nr 2 (1966), s. 134.

w tej metodzie, czy raczej grupie metod, zakłada pomiar łączny użyteczności produktów czy usług w postaci pełnych profili cech i ich poziomów, a następnie dekompozycji ich cech i pomiar użyteczności cząstkowych². Metoda bazuje często na uporządkowaniu przez respondentów profili produktów czy usług według użyteczności, jej pomiarze a następnie dekompozycji produktu na części składowe (cechy) i pomiar ich użyteczności³. Podejście to odzwierciedla w dużym stopniu rzeczywisty proces wyboru konsumenta, który dokonuje wyboru łącznego, chociaż podświadomie lub nie w pełni świadomie dokonuje wartościowania poszczególnych cech produktów.

Jak wspomniano wcześniej, użyteczność jest uniwersalną miarą oceny stopnia akceptacji oraz wartościowania produktów i usług przez konsumentów. Badania i pomiary użyteczności prowadzono najczęściej w stosunku do produktów materialnych, a później prostych usług. Dzieje się tak z uwagi na pewne ograniczenia metody, które wynikają m.in. z mniejszej ilości i poziomów cech produktu, będących przedmiotem badania (najczęściej mniej niż 6 cech i 2–3 poziomów dla każdej z nich). Daje to i tak bardzo dużą ilość kombinacji, a tym samym profili i wariantów produktów. W praktyce jednak o wyborach konsumentów decyduje kilka głównych cech produktów. Ich identyfikacja i skalowanie stanowi podstawowy element poprawności dalszych wyliczeń. W przypadku produktów materialnych czy prostych, jednorodnych usług, pomiar jest mniej skomplikowany niż w przypadku usług złożonych. Do takich usług należy usługa handlowa oferowana przez różne podmioty handlowe. Zgodnie z teorią wyboru konsumenta oraz teorią użyteczności, usługa handlowa powinna mieć dla konsumenta określoną użyteczność, a poszczególne cechy tej usługi swoją przydatność.

² Szerzej na ten temat w: M. Walesiak, A. Bąk, *Conjoint analysis w badaniach marketingowych*, Wrocław 2000.

³ Jest to zgodne z koncepcją użyteczności porządkowej, z której można wnioskować jedynie, że jeden produkt jest bardziej preferowany od drugiego (przechodność preferencji). W przypadku *metody conjoint* uzyskuje się wartościową miarę użyteczności, tzw. *util*. Daje to możliwość mierzenia użyteczności kardynalnej.

Segmentacja klientów hipermarketów według kryterium użyteczności

Na podstawie przeprowadzonych badań wśród klientów hipermarketów w Krakowie dokonano pomiaru użyteczności cech usługi handlowej oferowanej przez te obiekty, a następnie oceniono użyteczności częściowe⁴. Efektem analiz statystycznych przeprowadzonych za pomocą programów SPSS 11.5 oraz Statistica 6.0 zidentyfikowano trzy podstawowe segmenty klientów hipermarketów, wykorzystując do tego celu *metodę k-średnich*.

Tab. 1. Liczebność i struktura segmentów uzyskanych metodą k-średnich

Segment	Liczebność	Struktura
1	35	22,7%
2	51	33,1%
3	68	44,2%
Razem	154	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

W celu określenia użyteczności poszczególnych poziomów i cech w poszczególnych segmentach rynku procedurę *conjoint analysis* powtórzono osobno w każdym segmencie. Dzięki temu dokonano charakterystyki segmentów według głównego kryterium, a mianowicie kryterium użyteczności. Uzyskane wstępne wyniki badań segmentacyjnych pokazują, że:

- w segmencie I największe znaczenie dla klientów mają „różnorodność towarów” i „promocje”. Ten typ klienta można określić „Jak najwięcej i jak najtaniej”;

- w segmencie II klienci zdecydowanie zwracają uwagę na „jakość towarów” oraz „jakość obsługi”. Ten segment klientów oczekuje wyższego poziomu usługi handlowej („Oczekujemy dobrej jakości i dobrej obsługi”), ma więcej czasu i ceni głównie poziom usługi handlowej. Nie jest wrażliwy na promocje i różnorodność towarów,

⁴ Badania przeprowadzono wśród 148 mieszkańców Krakowa i jednocześnie klientów hipermarketów w ramach badań statutowych pod kierunkiem prof. dr hab. Jana Szumilaka w roku 2002 i 2003.

– w segmencie III zdecydowanie liczy się „odległość od domu”, czyli bliskość placówki handlowej, dość wysoko ceniono również „jakość towarów”. Ten segment rynku to klient nastawiony głównie na oszczędność czasu oraz wysoką jakość towarów („Blisko, w miarę dobrej jakości i nie za dużo”). Ze względu na czas, klienci należący do tego segmentu oczekują rzetelności w zakresie jakości towarów, ponieważ z braku czasu nie mogą sobie pozwolić na poszukiwanie i sprawdzanie. Są zdeterminowani dokonać zakupów w jak najkrótszym czasie, dlatego takie atrybuty, jak: dojazd, parking, dostępność towarów, brak kolejek to wymagania stawiane przez tych klientów.

Tab. 2. Użyteczności cząstkowe oraz całkowite cech usługi handlowej w trzech podstawowych segmentach klientów hipermarketów

Wyszczególnienie		Segment I		Segment II		Segment III	
Cechy	Poziomy	a	b	a	b	a	b
Jakość obsługi	wysoka	1,2143	16,34	1,6078	18,36	0,6642	10,97
	średnia	0,2607		0,0294		0,3977	
	niska	-1,4750		-1,6373		-1,0619	
Różnorodność towarów	duża	2,3393	24,87	1,1250	11,59	1,0074	12,80
	mała	-2,3393		-1,1250		-1,0074	
Sklepy w pasażu handlowym	dużo	0,1000	4,77	0,4755	5,82	0,0239	3,09
	mało	-0,1000		-0,4755		-0,0239	
Promocje	dużo	1,6095	22,39	0,8137	10,39	0,4436	9,79
	co jakiś czas	0,2024		-0,4044		-0,1869	
	niewiele	-1,8119		-0,4093		-0,2567	
Jakość towarów	wysoka	0,9571	15,50	3,7288	42,49	1,1078	14,61
	średnia	-0,0607		0,4665		-0,0576	
	niska	-0,8964		-4,1953		-1,0502	
Odległość od domu	do 15 min.	1,0381	16,13	0,6078	11,36	4,4093	48,75
	do 30 min.	0,4452		0,0098		0,0362	
	do 60 min	-1,4833		-0,6176		-4,4455	
Współczynniki		R=0,996	τ =0,962	R=0,996	τ =0,983	R=0,995	τ =0,962
Liczba klientów		35		51		68	

τ Kendalla i Pearsona – współczynniki określające stopień korelacji wielorakiej oraz stopień dopasowania danych rzeczywistych do modelu

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka segmentów klientów hipermarketów według kryterium użyteczności

Charakterystyka I segmentu klientów

– „Jak najwięcej i jak najtaniej”

Na podstawie analizy częstości odpowiedzi na pytania umieszczone w ankiecie dokonano charakterystyki segmentu. Konsumenci ceniący sobie duży wybór towarów, częste promocje oraz niskie ceny to klienci, którzy:

- robią głównie zakupy rodzinnie (45,7%), chociaż ponad 34% osób robi zakupy samotnie,
- częściowo planują zakupy (57,1%),
- są w hipermarkecie przynajmniej raz w tygodniu (51,4%),
- wydają od 50–150 zł jednorazowo na zakupy (74,3%),
- jeżdżą głównie własnym samochodem (48,6%),
- robią zakupy pomiędzy godzinami 16.00–19.00 (42,9%),
- prawie wszyscy dokonują również zakupów w małych sklepach,
- spędzają czas w domu lub ze znajomymi (ponad 80%),
- mają z reguły wykształcenie średnie, a swoją sytuację materialną oceniają jako przeciętną,
- dochód na osobę 500–1000 zł,
- są pracownikami najemnymi (45,7%).

Charakterystyka II segmentu klientów

– „Oczekujemy dobrej jakości i dobrej obsługi”

- w znacznie większym stopniu niż w poprzednim segmencie dokonują zakupów rodzinnych (ponad 60%),
- robią zakupy w sposób mniej zaplanowany, częściowo planuje zakupy 68,6% klientów należących do tego segmentu,
- dokonują zakupów rzadziej niż raz w tygodniu,
- ponad połowa wydaje jednorazowo na zakupy 50–150 zł,
- blisko 63% korzysta z samochodu osobowego, w większym stopniu niż klienci segmentu I,
- robią zakupy pomiędzy godzinami 16.00–19.00 (47,1%), chociaż blisko 25% robi je po 19.00,

- blisko połowa dokonuje zakupów w miarę potrzeb,
- prawie wszyscy kupują również w małych sklepach,
- ponad 70% spędza czas wolny w domu lub spotyka się ze znajomymi lub rodziną,
- większość (54%) legitymuje się wykształceniem wyższym,
- legitymują się dochodami pomiędzy 500–2000 zł na osobę,
- ponad połowa jest pracownikami najemnymi.

Charakterystyka III segmentu klientów

- „Blisko, w miarę dobrej jakości i nie za dużo”
- podobnie jak w innych segmentach, dokonują zakupów z rodziną, chociaż ponad 30% to osoby dokonujące zakupów samotnie,
- częściowo planują zakupy (ponad 60%),
- robią zakupy rzadziej niż raz w tygodniu (48%),
- wydają przeciętnie jednorazowo na zakupy 50–150 zł,
- ponad 50% korzysta z samochodu, udając się do hipermarketu,
- podobnie jak w pozostałych segmentach, zakupy dokonywane są głównie pomiędzy godzinami 16.00–19.00,
- dokonują zakupów w miarę potrzeb, ale duża część dokonuje zakupów od poniedziałku do piątku (ponad 20%),
- podobnie jak poprzednie segmenty, prawie wszyscy respondenci dokonują zakupów również w małych sklepach,
- spędzają czas w domu, ze znajomymi lub z rodziną (80%),
- mają wykształcenie średnie,
- ponad 60% to pracownicy najemni.

Porównanie segmentów według badanych cech

Analiza poszczególnych segmentów i porównanie struktury odpowiedzi wskazuje, że różnice pomiędzy segmentami nie są tak duże, jak w przypadku różnic w postrzeganej użyteczności. Klienci preferujący szeroką ofertę i promocje dokonują jednocześnie zakupów częściej niż pozostali. Jest to jednocześnie segment, który wydaje na zakupy najmniej. Blisko 95% klientów mieści się w przedziale wydatków do 150 zł, podczas gdy w segmencie III, klientów ceniących sobie czas i odległość od hipermarketu, w tym przedziale wydatków mieści się niecałe

90% klientów. Najwięcej jednorazowo wydają klienci ceniący sobie jakość towarów i obsługi. Średnie jednorazowe wydatki powyżej 150 zł deklaruje blisko 25% klientów. Jednocześnie częściej niż pozostali korzystają z samochodów, udając się na zakupy.

Przedstawiciele segmentu III, ceniącego sobie odległość od hipermarketu, częściej niż pozostali udają się na zakupy na piechotę. Są to klienci robiący zakupy głównie pomiędzy godzinami 16.00–19.00. Przedstawiciele segmentu I częściej dokonują zakupów w ciągu całego dnia. Może to być podyktowane poszukiwaniem okazji na promocjach i większą ilością czasu wolnego. Blisko 30% przedstawicieli segmentu II dokonuje zakupów po godzinie 19.00. Klienci nastawieni na jakość zwykle wykazują się wyższymi dochodami związanymi z dłuższym dniem pracy. Potwierdzeniem tego jest również deklarowane wykształcenie wyższe, które w tym segmencie deklaruje blisko 55% osób. W segmencie III odsetek ten wynosi zaledwie 22%. Klienci hipermarketów robią zakupy najczęściej w miarę potrzeb. W większości są domatorami i spędzają wolny czas głównie w domu. Dominują w tym względzie przedstawiciele segmentu III (blisko 60%). Najbardziej towarzyscy są przedstawiciele segmentu I. Blisko 43% spędza wolny czas ze znajomymi lub innymi członkami rodziny.

Niezmiernie istotne z punktu widzenia każdej firmy są kryteria segmentacji dotyczące dochodów i oceny sytuacji materialnej. Badania potwierdziły pewną prawidłowość, a mianowicie, że osoby o wyższych dochodach oceniają swoją sytuację lepiej. Większy fundusz swobodnej decyzji powoduje, że cenią sobie bardziej jakość towarów i obsługi. Można powiedzieć, że pod tym względem segment II wyraźnie odróżnia się od pozostałych dwóch. A nie jest to segment mały. Reprezentuje go 1/3 ogółu badanych klientów hipermarketów. Być może jest to sygnał dla firm handlowych oferujących inny zakres i jakość usług, np. supermarketów, do skierowania w większym stopniu swoich działań marketingowych na ten segment rynku. Jest to również pretekst do dalszych badań w tym zakresie i poszukiwania wartości cech usługi handlowej, których miarą jest użyteczność i wyznaczenie *trade off* pomiędzy różnymi formami handlu detalicznego.

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań potwierdzają, że użyteczność może być bardzo istotnym kryterium różnicującym konsumentów. Stosowanie tego kryterium i metody pomiaru łącznego stwarza duże możliwości, m.in. w zakresie:

- projektowania produktów i usług,
- dostosowania i modyfikacji istniejących produktów i usług do potrzeb konsumentów (segmentów rynku),
- identyfikacji segmentów rynku preferujących określone cechy produktów i usług,
- szacowania wielkości udziałów w rynku.

Użyteczność jest zarazem syntetyczną miarą wyborów konsumentów. Pomimo pewnych ograniczeń metody pomiaru łącznego z wykorzystaniem pełnych profili, daje ona wyniki najbardziej zbliżone do naturalnych wyborów konsumentów.

Bibliografia

- Lancaster K. J., *A New Approach to Consumer Theory*, „Journal of Political Economy”, nr 2 (1966).
- Walesiak M., Bąk A., *Conjoint analysis w badaniach marketingowych*, Wrocław 2000.
- Sagan A., *Badania marketingowe – podstawowe kierunki*, Kraków 2004.

Część II

ZARZĄDZANIE

Georg Westermann

Efficiency and Benchmarking in the Public and Non-profit Sector

Introduction

The assumption that the public and non-profit sector¹ is too expensive and contributes too little to public welfare has led to a general trend for privatisation of public functions in the Federal Republic of Germany. Private for-profit enterprises are thought to be the optimal solution for an efficient task fulfilment in the public sector, too. It is argued that market pressure permanently forces private for-profit companies to produce more output with less input. Public sector organisations lacking that pressure tend to be less efficient. Consequently the private for-profit sector serves quite often as a „benchmark“ or yardstick for evaluating efficiency in the public sector.

This seems to be appropriate because economic activities of the government would not be legitimate in a social market economy whenever private for-profit companies outperform public organisations. The core assumption underlying this string of argumentation is a quite undifferentiated view of efficiency in the public with respect to the private for-profit sector. This is going to be discussed and possibly corrected in the following article. The paper proceeds as follows: As a starting point the concepts for efficiency in the private for-profit and the public or non-profit sector are introduced and illustrated with an example taken from the health sector. Then a straightforward methodology for benchmarking in the public sector – the Data Envelopment Analysis – is introduced.

¹ Although there are differences between public sector and private non-profit sector organisations in the following the expression public sector serves as a synonym for both sectors. With respect to the aim of the paper – the emphasis on differences in goals between private for-profit and public or private non-profit organisations – this proceeding seems adequate.

The efficiency criterion

Before concentrating on the efficiency of the public and private for-profit sector it needs to be considered what is meant by efficiency. Generally the efficiency of an activity is described as the ratio of output with respect to the input necessary to produce this output². That can be formalised as (1):

$$\frac{\sum \text{Outputs}}{\sum \text{Inputs}} = \text{Efficiency} \quad (1)$$

This straightforward formulation shall serve as a starting point for the following considerations concerning efficiency in the private for-profit and public sector.

Efficiency in the private for-profit sector

Private for-profit enterprises are assumed to aim at the maximisation of their profits. Thus, constructing the above mentioned efficiency ratio for the private for-profit sector leads to the measurement of profitability. This is very often expressed as the Return on Investment (ROI) that represents a specific case of efficiency which can be easily shown on the basis of (2):

$$\frac{\sum \text{Outputs}}{\sum \text{Inputs}} = \text{Efficiency} = \text{ROI} = \frac{\text{Profit}}{\text{InvestedCapital}} \quad (2)$$

The ROI is the relation of profit (output) over the invested capital (input). Therefore rationally acting efficiency maximising managers of private for-profit companies take into account only those figures that represent costs or returns in the profit and loss accounts. These monetary figures can be called internal effects. As a consequence the private for-profit efficiency is generally formulated as (3):

² This definition of efficiency as a ratio of output divided by input has already been authorised in the public sector literature. A good overview is given by Stein (1997).

$$\frac{\sum \text{Outputs}_{\text{internal}}}{\sum \text{Inputs}_{\text{internal}}} = \text{Efficiency}_{\text{private}} \quad (3)$$

Efficiency in the public or non-profit sector

The public and non-profit sector is largely dominated by social or political goals and legally embodied aims that are not to be measured in two simple monetary terms like profit and investment. Thus, efficiency in this sector is not likely to be calculated as a monetary ROI. The Nobel prize laureate Herbert Simon (1957, pp 172) puts it as follows: „The simplicity of the efficiency criterion in commercial organisations is due in large part to the fact that money provides a common denominator for the measurement of both output and income, ... The concept must be broadened, therefore, if it is to be applicable to the process of decision where factors are involved that are not directly measurable in monetary terms. Such factors will certainly be present in non-commercial organisations ...”.

Management in the public sector explicitly has to include so-called externalities or external effects which go beyond the regarded organisation into their decisions. These effects can be positive or negative – thus, there are positive as well as negative external effects. Consequently equation (3) has to be extended to (4) in order to account for efficiency in the public sector.

$$\frac{\sum \text{Outputs}_{\text{internal}} + \sum \text{Outputs}_{\text{external}}}{\sum \text{Inputs}_{\text{internal}} + \sum \text{Inputs}_{\text{external}}} = \text{Efficiency}_{\text{public}} \quad (4)$$

It is easily to be realised that definition, measurement and calculation of efficiency in the public sector differ from the private for-profit sector. Furthermore it is difficult to identify appropriate monetary values for the majority of the public outputs. The absence of prices and markets characterises areas where public or non-profit sector organisations traditionally are to be found. Considering the output of the po-

lice, schools, hospitals or universities draws a clear picture of what is meant. Thus, a rational comparison of public commitment in such areas with a private for-profit corporation as a benchmark needs an efficiency ratio calculated for both sectors in the same way. Anytime the outputs for the public sector are regulated by law the same definition for efficiency must also be fixed for private for-profit corporations.

Illustrating example

At this point of the argumentation an example shall give an idea of how a "fair" comparison between efficiency in the public and private for-profit sector is feasible. The hospital sector was chosen since in some national economies it is supplied by private for-profit corporations (at least) economically quite successfully. In contrast the German hospitals are in common administrated by the public responsible body. A possible definition of efficiency in this area is demonstrated in the following artificial constructed and simplifying comparison between a public and a private for-profit hospital. In accordance with the political objective the public hospital (A) holds a capacity of 200 beds and a capacity for training in medicine and care occupations. The private for-profit hospital is not obliged to do so and optimises its capacities on the basis of profit oriented criteria.

Considering only the outputs and inputs for private efficiency calculation the following figures had to be assumed for both hospitals:

Table (1)

	Public Hospital	Private Hospital
Inputs		
Staff costs	26 million €/year	15 million €/year
Operating costs	15 million € / year	12 million € / year
Material costs	8 million € / year	5 million € / year
Outputs		
Deducted days of care (DdC)	49000 / year	42000 / year
Training of doctors / nurses	20 / year	0
Bed capacity	200	120

$$\frac{\sum \text{Outputs}_{\text{internal}}}{\sum \text{Inputs}_{\text{internal}}} = \text{Efficiency}_{\text{private}} = \frac{49000DdC}{49\text{CostTotal}} = 1000$$

Hospital (A)

$$\frac{\sum \text{Outputs}_{\text{internal}}}{\sum \text{Inputs}_{\text{internal}}} = \text{Efficiency}_{\text{private}} = \frac{42000DdC}{32\text{CostTotal}} = 1313$$

Hospital (B)

Thus, the calculation results in an evident efficiency advantage for the private for-profit hospital. It is able to show a substantial higher number of care days³ per one million of costs. The reason for this result is evident. Whilst the public hospital is bound to legal defaults concerning the number of beds, the private for-profit hospital can plan and use its capacities on its own responsibility. The assurance of medical supply by the public hospital is not included in the efficiency calculations. The same effect takes place within the output "training of doctors and nurses" which is an external effect the public hospital has dedicated itself.

This result shows that the private for-profit and public sectors are based on the same mathematical relations. However, the public sector needs to consider quite more non-monetary goals in view of efficiency due to law and/or political defaults. A comparison between public and private for-profit enterprises is meaningful as far as both apply the same goal catalogue. Resources, which public and non-profit enterprises spend on additional political, social or legal tasks, may not be charged in disadvantages. As a consequence a fair efficiency comparison is only possible by using methods for efficiency analysis that allow for the inclusion of non-monetary figures and multiple input/output models. Applying adequate efficiency models for public and non-profit sector benchmarking purposes excludes ideological arguments and is able to shed light on inefficient management.

³ A „care day“ is the product of a hospital. Here we assume a unique prize per care day.

Benchmarking as an Instrument for Efficiency Improvement in the Public Sector

This chapter is concerned with benchmarking as an instrument to substitute market competition in the public sector where direct market mechanisms seem to be "turned off" quite regularly. Benchmarking is assumed to stimulate market like transactions if applied in those sectors⁴. The benchmarking literature⁵ emphasizes that benchmarking is able to create remarkable efficiency improvements. Figure (1) shows that the core of the benchmarking process can be defined as the search for best-practice and learning from the peer.

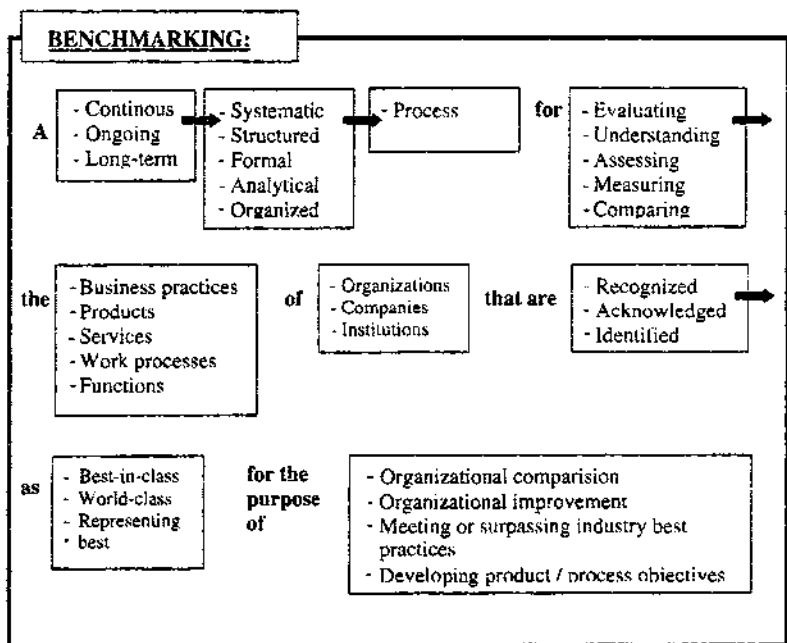


Figure (1)

⁴ See Karlöf/Östblom, (1994).

⁵ For an overview, see Spendolini, (1992).

The process of benchmarking includes at least the four steps given in figure (2).

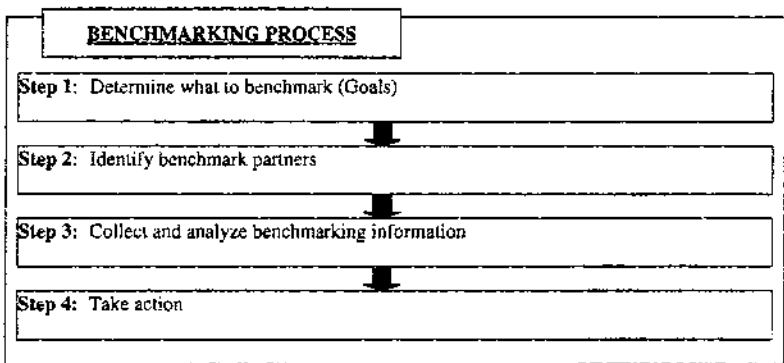


Figure (2)

For public sector purposes especially step one and two are crucial. If efficiency improvement is the goal for public sector organisations it is necessary to assess best practices with respect to the specific public efficiency. Peers that are managed with respect to one dimensional monetary private for-profit efficiency models or use production structures not applicable in the public sector might result in the adoption of processes that neglect the public sector specific goals.

Especially for steps two and three an instrument must be found that accounts for efficient organisations out of a pool of possible peers and simultaneously delivers information about the comparability of goals and processes. Such a methodology should be able to

- include multiple inputs and outputs
- include inputs and outputs measured in completely different terms
- allow and account for different production functions
- consider variable returns to scale
- consider that decision makers can not control all inputs nor all

outputs

A methodology to accomplish this task might be the Data Envelopment Analysis (DEA).

Data Envelopment Analysis

The analytical approach we apply is non-parametric and known as the Data Envelopment Analysis⁶ (DEA). Applying this method, it is possible to obtain scores for relative efficiency for each organisational unit of a sample. The choice of a non-parametric approach helps to take into account the above-assumed heterogeneity by explicitly allowing for parametrically different production processes. Principally DEA computes index numbers for total factor productivity where for each firm j ($j=1, \dots, n$) a productivity index h_j is given by:

$$h_j = \frac{u^T Y_j}{v^T X_j} \quad (5)$$

Y_j is a vector of outputs and X_j a vector of inputs of firm j . Vector u and vector v contain the aggregation weights u_i and v_i respectively. Here, h_j is an index for total factor productivity where the specific aggregation weights are determined endogenously and can differ from firm to firm. The basic principle of DEA is to determine the indices h_j in such a way that they can be interpreted as efficiency parameters. Thus, the most efficient firms of a sample are characterised by an h of 1, all less efficient firms by an h of less than 1. This leads to a problem of linear fractional programming that can be modified to an orthodox linear program. This ordinary LP is easily solved using the simplex algorithm. Performing this step and transforming the resulting primal to its dual problem one arrives at the envelopment form (6) of DEA.

$$\begin{aligned} \min \quad & \theta_t - \epsilon e^T s_i^* - \epsilon e^T s_i \\ \text{s.t.} \quad & \\ & Y \lambda_t - s_i = Y_i \\ & \theta_t X_t - X \lambda_t - s_i^* = 0 \\ & \lambda_t, s_i^*, s_i \geq 0 \end{aligned} \quad (6)$$

⁶ See Charnes/Cooper/Rhodes (1978) or Westermann (1999) for an overview.

Y_i and X_i are the vectors of outputs and inputs respectively of firm i , Y and X are the matrices of outputs and inputs of all firms of the sample. The parameter q_i to be minimised accounts for efficiency, the vector h provides information about reference sets, s^+ and s^- are the excess inputs and output slacks respectively, vector e^T contains only elements 1, and ϵ is the positive so-called Non-Archimedean constant. The graphical interpretation and the purpose of these variables and parameters will be discussed in the following paragraphs.

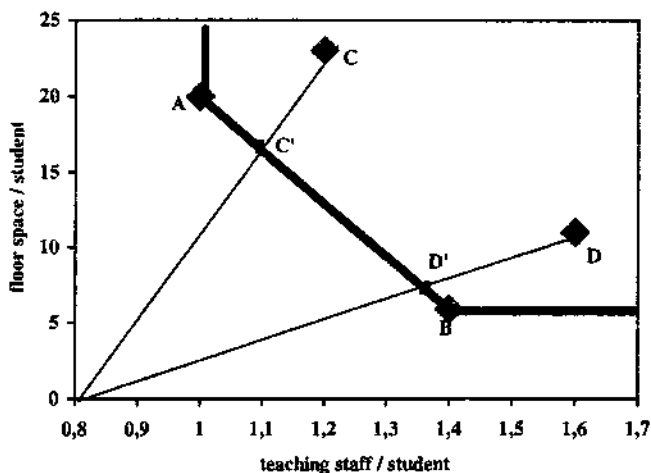


Figure (3)

Figure (3) demonstrates for a simple two-input one output case how DEA could work for example in the sector of higher education. Here we assume that the four universities (A, B, C, D) produce the output „educated student” with the help of two inputs „floor space” and „teaching staff”. It is evident that the universities A and B consume remarkably less inputs to educate one student with respect to C and D. Both are efficient and represent two best practices in order to educate students. They define the so called „best-practice-frontier” that has to be reached by the inefficient organisations in order to become efficient. To accomplish this they have to reduce their consumption of inputs until they are situated on the frontier.—The ratio OC'/OC and OD'/OD accounts for the level of inefficiency.

Additionally it becomes evident that an inefficient organisation is compared to the respective efficient peer that shows quite similar production processes. Calculating DEA with respect to multidimensional outputs (goals) and inputs will therefore lead to a benchmarking procedure that explicitly accounts for different goals and production processes. With respect to chapter 2 DEA seems to show the features required for benchmarking in the public sector. Table (2) demonstrates how the numerical results of a DEA for this sector could be interpreted and applied for management purposes⁷.

Table (2)

Unit	Rank	Score	Staff Saving Potential	Space Saving Potential	Peer
---	---	---	---	---	---
X	6	0,89	7	300	A
Y	7	0,85	4	125	A
Z	8	0,82	10	200	B
---	---	---	---	---	---

Serving as an example unit Y is placed on position seven in the ranking of all higher education organisations within the sample. It would have to decrease the total consumption of inputs by 15% to become as efficient as its peer unit A. In order to accomplish this goal organisation Y must reduce the number of staff members by seven and the floor space by 125. If a reduction of inputs seems impossible a reciprocal formulation of DEA would deliver the efficient output goals with respect to the consumed input.

⁷ A detailed description can be found in Westermann/Pröll/Cantner (1996) or in Westermann (1999).

Conclusion

The aim of this paper was to demonstrate that there exist different definitions of public and non-profit with respect to private for-profit efficiency. The assumption that especially the multidimensional goal or output system of the public and non-profit sector causes these differences was elaborated. It was argued that if this assumption holds a benchmarking that includes organisations from both sectors must account for those different goal systems. Data Envelopment Analysis was introduced as an instrument for benchmarking public and non-profit sector organisations. The interpretation of possible results of a DEA has been demonstrated.

Summary

The paper aims at demonstrating the possibilities to develop a benchmarking approach adequate to increase the performance of public and non-profit organisations. Therefore the orthodox benchmarking process is investigated for the specificities of the above mentioned sector. The core assumption underlying the paper is the existence of differences between private for-profit and public or non-profit sector efficiency definitions. Private for-profit sector firms tend to concentrate on performance indicators that can be boiled down to one-dimensional targets expressed in profit terms. Public and non-profit organisations show very often a multi-dimensional system of diverse political, social and economic goals. The straightforward consequence is the construction of a public sector efficiency measure and the respective measurement and calculation methodology. We argue that a linear programming approach, Data Envelopment Analysis, possesses all necessary features to serve as a method with respect to the multi-dimensionality of public and non-profit sector efficiency. This is demonstrated by the introduction of an illustrating example taken from the public and non-profit sector.

Literature

Cantner U., Hanusch H. and Westermann G. (1995), Effizienz, öffentlicher Auftrag und Deregulierung – Die Berücksichtigung nicht-marktfähiger Outputs mit Hilfe der DEA, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, ed. 214/3, 1995, pp 257.

Charnes A., Cooper W. W. and Rhodes E. (1978), Measuring the efficiency of decision making units, in „*European Journal of Operational Research*” 2, pp 429–444.

Eichhorn P. (1992), Aufgaben, Institutionen und Teilgebiete der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, in: *Wissenschaftliche Zeitschrift Handelshochschule Leipzig*, 19. J., ed. 1., 1992, pp 13.

Karlöf B. and Östblom S. (1993), *Das Benchmarking Konzept*, Verlag Vahlen, München, 1993.

Schaffnit C. and Paradi J. C. (1999), Etude de la productivite du reseau d'une grande banque canadienne: comparaison entre les scores DEA et les estimations de performances de la banque., in: *Badillo P.Y. und J. C. Paradi, La methode DEA*, Hermes, Paris, 1999, pp 144.

Simon H. (1957), *Administrative Behavior*. New York, Macmillan, 1957.

Spendolini M. J. (1992), *The Benchmarking Book*. American Management Association, New York, 1992.

Stein F. A. (1997), *Realtypologie der Management-Leistung öffentlicher Unternehmen: Eine empirische Untersuchung*, Baden Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 1997.

Westermann G. (1999), *Data Envelopment Analysis in the Service Sector*, Wiesbaden, Gabler, 1999.

Westermann G. (1999), Mesure de l'efficience et developpement strategique: application de la methode DEA aux succursales bancaires, in: *Badillo P.Y. und J. C. Paradi, La methode DEA*, Hermes, Paris, 1999, pp 129.

Westermann G. und Johnson G. (1999), Combining DEA and „Transformation-Stages”: Management Strategies for the Disability Service Units of the St. Georg Association, in: *Westermann, G. (1999), Data Envelopment Analysis in the Service Sector*, Wiesbaden, Gabler, 1999, pp 183.

Westermann G., Pröll R. und Cantner U. (1996), DEA – Effektives Instrument zur Effizienzmessung, in: *Betriebswirtschaftliche Blätter*, Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart, 1996, pp 77.

Brita Kettner

Digitalisation and tv – communalities and discrepancies between Austria and its European neighbours

The eEurope 2005 Action Plan was launched at the Seville European Council in June 2002 and endorsed by the Council of Ministers in the eEurope Resolution of January 2003. It aims to develop modern public services and a dynamic environment for e-business through widespread availability of broadband access at competitive prices and a secure information infrastructure. Digital technologies have revolutionised a great number of fields and one of the great challenges for the coming years is to identify whether and how these changes will be relevant to the field of broadcasting. The audiovisual sector directly employs over one million people in the European Union. In addition to its economic importance, it also plays a key social and cultural role: television is the most important source of information and entertainment in European Societies, with 98% of homes having a television, and the average European watching more than 200 minutes television per day.

Current plans are to introduce digital television throughout the EU between 2010 and 2015. In some areas, such as Great Britain and Scandinavia, a great deal of experience has been gained in the field of terrestrial digital television.

The development and application of digital technologies, combined with other developments in the broadcasting markets, are changing the reality of European broadcasting. Consequently, the Commission has launched a Review of the Directive to be completed by the end of 2003.

The external dimension of the Community's audiovisual policy includes main elements: the enlargement of the European Union, the multilateral trade negotiations in the framework of the WTO, and cooperation with third countries and other international organisations.

Current plans are to introduce digital television throughout the EU between 2010 and 2015. In some areas, such as Great Britain and

Scandinavia, a great deal of experience has been gained in the field of terrestrial digital television; Austria's ORF has also gained some experience in this field. For Austria, the developments in Berlin are of particular interest, as analogue television reception is to be discontinued there as early as the end of 2003.

The launch of digital terrestrial television broadcasting took place in the Berlin/Brandenburg region on 1 November 2002. From spring 2003, all of the television stations are to be available in digital form there. In August 2003 the switchover was completed. The other regions of Germany will have to follow Berlin's lead soon.

Further projects will follow in the 2003–2005 period:

- DAB/DVB Project Bavaria,
- DAB/DVB Project North Rhine Westphalia: Middle of 2004, 6 Multiplexes, Audience: 15 mio. people,
- DVB Project North Germany: Middle of 2004, 6 Multiplexes, Audience: 10 Mio. people.

In Germany are 36,2 mill. TV households. More than 25 German channels are offered and the TV advertising turnover was 7249 mill.€ in 2002.

The audience has the following choices:

- Cable with more than 30 analogue and digital channels for a monthly fee cable of app.12-15 €,
- Satellite with more than 35 free to air analogue and digital channels,
- PREMIERE offers Pay-TV from 5 € per package.
- Terrestrial free to air with (3 to) 12 channels in Berlin.

The goal was the completion of digitalisation by 2010. The pre-supposes for the switch to Digital Terrestrial Television DTT were excellent:

- Technical experience due DTT pilots since 1997
- Legal framework for DTT (telecommunication law, media law) was given
- International results of DTT introduction were available: Spain and UK.
- Receivers became available on a European wide basis
- An agreement on guidelines for a successful introduction of DTT was settled:

- After an initial phase analogue switch off should start.
 - After a maximal duration of 12 month all analogue TV should be switched off.
 - Introduction in suitable islands with a minimum of 16 channels and services with portable indoor reception.
 - Further optimisation of networks to reach a proper portable indoor reception.
 - Offer of a variety of DTT receivers
- For all these aims Berlin-Potsdam was the perfect place:
- 1.8 million TV households in the reception area.
 - 160.000 homes with terrestrial reception only and 90.000 homes with terrestrial reception for 2nd and 3rd sets.
 - Well defined geographical area (Diameter 50 km) with a clear communication structure.
 - 12 analogue TV channels were on air.
 - Enough frequencies enable a limited simulcast.
 - Highly engaged media law authority.
 - The Berlin Agreement was settled February 13th, 2002 and defined:
 - Which broadcaster will give up an analogue capacity and which broadcaster will get a digital capacity
 - Financial framework conditions
 - A schedule for simulcast and switch-off

What are the experiences from the Berlin way?

To my opinion one powerful step was the price from less than 100 for the Set-Top Boxes and the development in the receiver market. More than 20 different receivers were available. Public accepted the switchover scenario and the commercial broadcasters and switch-off of analogue was the simulating force for the acceptance by the consumer. The entire spectrum can be used for digital services.

There was a strong marketing. Symposiums and press conferences as well as spots, trailers via analogue TV. Flyers, factsheets, brochure, newsletter, call centre, points of contacts offered a wide range of information. The audience became much younger. Before switchover only

34% were younger than 50 years. After switchover 60 % (!) were younger than 50 years.

Switchover from analogue to digital terrestrial transmission in Berlin-Brandenburg took 18 months including a short simulcast phase. During that period all necessary technical and organisational steps were carried out.

Can the Berlin example act as a model Austria?

The experience of Berlin is a huge advantage for the upcoming regions and countries. But the circumstances are different from place to place. Austria works on a more advanced test project encouraging interactivity. For this small country a lot of money is invested and therefor the Austrian way is defiantly interesting for the neighbours.

Two figures illustrate the complete different presupposes for the implantation of DVB-T in Austria. More than 80% of Austrian TV households are equipped with cable and satellite. But there are 565.000 households (17%) receiving programmes only terrestrially. 1.347 Mio. Austrian TV households (44%!) use satellite dishes and roof aerials to receive the 2 TV-programmes of ORF, because the ORF channels can only be consumed via digital satellite.

In 2001, radical changes were made to the legal framework for broadcasting in Austria. The Austrian Broadcasting Corporation was also subjected to new legal provisions under the ORF Act. The public broadcaster ORF was not longer the only player in the TV market.

Private terrestrial television was made possible by the Private Television Act (PrTV-G), in which the provisions of the Cable and Satellite Broadcasting Act were also included. The PrTV-G regulates the introduction of digital terrestrial broadcasting in Austria. Private terrestrial radio was provided with a new legal basis in the Private Radio Act

The Austrian Communications Authority (KommAustria) was also created. The regulation authority is entrusted with the elaboration of a digitisation concept. In addition to a number of laws and ordinances which define the legal and technical framework for KommAustria's activities, international treaties as well as EC Directives also have an

influence on broadcasting regulation in Austria.

At the end of January 2002 the Digital Platform Austria (DPA) was established with the aim to focus the efforts to start with the implementation of DVB-T. At the beginning of 2003 the first report of DPA was sent to parliament for information.

Channels for DVB-T including channels above 60 are in the process of co-ordination. The aim is to provide in the short time range coverage for DVB-T in the large cities and areas with a high density of population. In Graz test transmissions started in May 2004. The public tender is scheduled for the beginning of 2005.

The Austrian Communications Authority (KommAustria)

On April 1, 2001, the Austrian Communications Authority (KommAustria) was established under the KommAustria Act for the purpose of leading the administration of regulatory activities in broadcasting.

The new authority thus assumed the roles of the Private Broadcasting Authority and the Regional Radio Act Commission, which also served as the Cable and Satellite Act Commission. Since then, KommAustria has also been responsible for the administration of broadcasting frequencies, a task that was formerly the responsibility of the telecommunications authorities. KommAustria's responsibilities are laid down in the Austrian Federal Act on the establishment of the Austrian Communications Authority.

The Telecommunications Act of 2003 extended KommAustria's responsibilities to include a number of previously unresolved issues in the regulation of broadcasting communications networks and services.

KommAustria's responsibilities were then extended even further to include regulatory powers under general competition law in 2002. In 2003 the authority also assumed responsibility for the regulation of broadcasting communications infrastructure (TKG 2003). Since the beginning of 2004, KommAustria has also been responsible for administering the Austrian federal government's press and journalism subsidies.

KommAustria is a monocratic authority, which is directly subordinate to and subject to control by the Austrian Federal Chancellor. Ap-

peals against KommAustria decisions can be filed with the Federal Communications Board or in administrative penalty cases with the Independent Administrative Senate in Vienna. The Broadcasting Division of RTR provides administrative support for KommAustria.

The migration from analogue to digital terrestrial broadcasting in Austria – as in many other EU member countries – will not be an exclusively market-driven process. Extraordinary funds will be required, especially in the introduction phase, which will involve increased expenses in the areas of planning, trials, pilot operations, increasing public awareness and finally the introduction of expensive simulcast operations.

Digital Platform Austria

The Digital Platform Austria work group was set up by the Austrian Federal Chancellery and will contribute to keeping Austria abreast of developments in the field of digital television.

The Private Television Act (PrTV-G) defined that KommAustria is to compile a Digitisation Concept for the introduction of digital broadcasting; the work group will support the regulatory authority in this process.

The key objectives of the Digital Platform Austria work group are:

- Supporting the regulatory authority in the creation of a Digitisation Concept, with due attention to economic feasibility, to general technical and especially consumer-oriented circumstances, as well as a schedule for the transition from analogue to digital transmission;

- promoting Austria as a media location in the interest of the communications industry, and promoting Austrian value creation in a technologically relevant field of the future;

- Submitting suggestions for the general regulatory framework of the future, especially with regard to ensuring non-discriminatory access to these new transmissions platforms on fair and reasonable terms and observing equal opportunities.

Digitisation Fund

The Austrian Digitisation Fund was set up as a result of an RTR initiative within the framework of the „Digital Platform Austria” work

group. The Digitisation Report of 2003 mentioned that the migration from analogue to digital terrestrial broadcasting in Austria – as in many other EU member countries - would not be an exclusively market-driven process.

The Austrian legislature set up the Digitisation Fund, to be launched at the beginning of 2004. This fund is endowed with EUR 7.5 million annually and is derived from broadcasting fees (i.e., fees collected jointly with Austrian Broadcasting Company programming fees but principally allocated to the federal budget). The principal purposes for which grant funds are intended are listed under in the *KommAustriaAct*. The objectives and purpose of Fund summarise the explanations in the relevant law as follows: „The digitisation of all means of broadcasting in Austria, with its particularly difficult situation (extremely difficult topography, sparse transmission resources due to its close proximity to neighbouring countries, small broadcasting regions and small number of broadcasting companies) can not be an exclusively market-driven process. To accompany the existing legal basis for terrestrial digitisation, which, once completed, will solve the problem of insufficient frequencies, it is also necessary to create suitable financial incentives for developing the required infrastructure as well as specific programming offers and applications. Digitisation in broadcasting poses new challenges to both transmission technologies and the creative potential for program content”. Although grants from the fund will certainly focus on the field of terrestrial broadcasting – where the situation is especially difficult – the law (and thus also the fund) clearly takes a technology-neutral approach which is open to supporting all forms of digital broadcasting.

Television Film Fund

The Austrian Television Film Fund was established within the Austrian Regulatory Authority for Broadcasting and Telecommunications (RTR) by an amendment to the *KommAustria Act* (KOG) as of January 1, 2004. RTR administers the fund and receives € 7.5 million from the fees and is responsible for investing the funds and awarding grants for the purpose of promoting television productions. Grants can be awarded to cover a maximum of 20 percent of reasonable overall production costs. Grant limits vary by genre, with television series being eligible for grants up to € 120,000 per episode, television films

up to €700,000 and TV documentaries up to €200,000. The grants are awarded in the form of non-repayable subsidies. Independent producers and production companies with the appropriate professional qualifications are eligible to apply for grants.

These are the milestones for the digital future of broadcasting in Austria. Austrian public broadcaster ORF, Telekom Austria, Siemens Austria and telecommunications regulatory authority RTR have signed an agreement to launch the country's first DTT test transmissions in Graz, the country's second largest city after Vienna.

During the trial four digital channels will be transmitted on a frequency usually carrying a single analogue channel. The multiplex will consist of public service channels ORF 1 and ORF 2, commercial television channel ATV+ and a new service dubbed «Kanal 4» which provides an opportunity for public and commercial television broadcasters, set-top box manufacturers and software producers to test interactive multimedia applications.

Interactive services, based on the DVB's multimedia home platform (DVB-MHP) will be offered with the 150 homes taking part in the trial also be able to test video-on-demand, home banking and e-mail services. The return channel will be provided by a number of methods, according to RTR spokesman Sebastian Loudon, with around one third of the set-top boxes having an in built telephone modem, another third, which will almost certainly Fujitsu Siemens's «ACTIVY Media Box, containing an ADSL return channel, and the remaining 50 STBs will operate with a GPRS mobile phone return channel. It has not yet been decided which company will produce the latter receiver, although negotiations are underway with interested manufacturers.

The DTT test's costs which include providing the four participants, the national digitalisation fund from the licence fee will carry the households with free set-top boxes, and financial support from the local government.

While the launch of the first DTT transmissions is generally welcomed, the planned financing of the nation-wide rollout has provoked strong opposition from cable operators critical of the government's controversial decision to use part of the public TV licence fee to fund rollout, not only as they don't receive any subsidies for the digitalisation of their networks, but also because public funds would be used to create a competing technical infrastructure.

Austria aims to launch DTT in further regions following the trial in Graz with the offer gradually extending to up to 16 television channels. The trials are being co-ordinated by Digitale Plattform Austria. In 2012 the digitalisation of Austria's entire terrestrial transmission network should be completed.

Who will have to cover the costs of this revolution in information technology? Consumers? Content providers? Providers of transmission capacity? Society as a whole? How much digitisation can we afford in the current economic situation? These questions have to be answered in the future in a way, which does not encourage the formation of a 2-class information society.

Andrzej Chodyński

Zarządzanie firmą u progu XXI wieku a koncepcja zrównoważonego rozwoju

Ekologia w koncepcji współczesnej firmy

Problematyka zarządzania przedsiębiorstwem była przedmiotem zainteresowania od chwili, gdy ta forma organizacji powstała. Z biegiem lat zmieniały się poglądy na jej funkcjonowanie. Współczesne poglądy na zarządzanie firmą są uwarunkowane olbrzymią zmiennością otoczenia, w którym ona funkcjonuje i krystalizującymi się poglądami nowej ekonomii, akcentującymi rolę kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą. Obserwuje się, że firmy wykorzystujące kapitał intelektualny zazwyczaj osiągają coraz wyższą wartość.

Przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na realizowanych przez siebie procesach celem dostarczania możliwie najwyższej wartości, w szczególności dla klientów, ale także dla akcjonariuszy.

Maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy, wyraźnie akcentowane na przełomie XX i XXI wieku, to realizacja koncepcji Shareholders. Wyrosła ona z doświadczeń firm funkcjonujących głównie na rynku USA.

Ale przecież firma powinna oferować wartości, które są oczekiwane przez innych interesantów – zarząd, pracowników, dostawców czy społeczność lokalną. Uwzględnienie wszystkich interesantów (których jest znacznie więcej niż wymieniono) oznacza realizację koncepcji zakorzenionej w tradycji zachodnioeuropejskiej – Stakeholders.

Tę ostatnią koncepcję wspierają działania w ramach marketingu relacji, gdzie wspólne wartości cementują łańcuch partnerstwa poszczególnych grup, występujących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Taką wspólną wartością może być ekologia. Znajduje ona swoje wyraźne odniesienie we współczesnych koncepcjach opisu otoczenia przedsiębiorstwa, ma również swoje odzwierciedlenie w megatrendach. Megatrendy, odzwierciedlające postawy w skali masowej, powinny znajdować się w kręgu zainteresowań wszystkich in-

teresantów i muszą być uwzględniane w zamierzeniach strategicznych firm.

Zjawiska objęte poglądami nowej ekonomii odnoszą się do przeobrażeń w łańcuchach wartości firm, prowadząc do radykalnych zmian i tworzenia innowacyjnych modeli biznesu. Modele te, przejawiające się m.in. w postaci dywersyfikacji działalności i zacierania granic między branżami, uwzględniać powinny uwarunkowania ekologiczne.

Podstawą przeobrażeń w łańcuchu wartości w oparciu o ekologię, mogą być innowacje dotyczące produktów lub procesów (model innowatora).

Przyjęte pod koniec XX wieku założenia zrównoważonego rozwoju oznaczają realizację przez firmy trzech grup celów: ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Do kanonów zarządzania firmami wprowadzono 16 zasad odnoszących się do ekologii, objętych kartą biznesu, jako praktyczna realizacja zaleceń stojących u podstaw zrównoważonego rozwoju.

Istotne jest przy tym, aby cele ekologiczne były traktowane jako przynoszące korzyści ekonomiczne. Realizacja tych założeń jest możliwa, gdyż coraz wyższa świadomość ekologiczna społeczeństwa i klientów pozwala na wydzielenie na rynku wyraźnie zarysowującej się grupy ekokonsumentów.

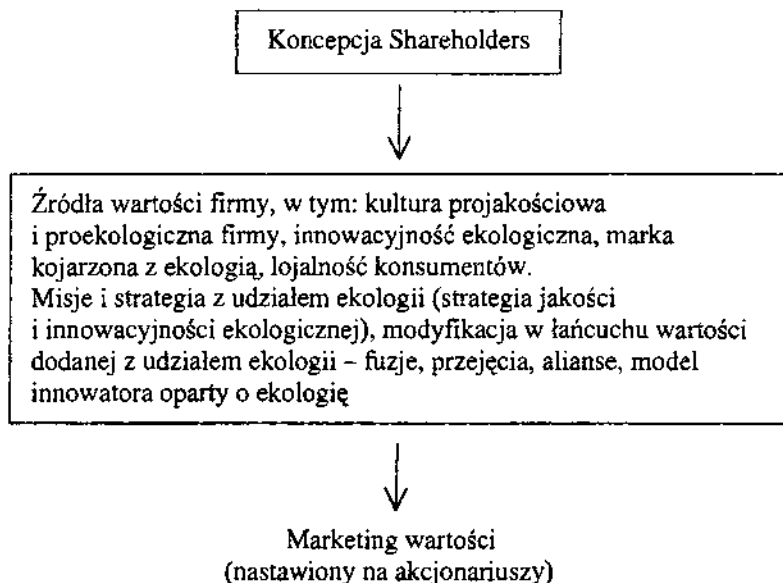
Założenia uwzględniające rolę ekologii przyjęto w ramach nowej koncepcji marketingowej.

Oznacza to, że uwzględnienie czynnika ekologicznego może prowadzić do wzrostu wartości firmy, czyli spełniać założenia nie tylko koncepcji Stakeholders, ale także Shareholders.

Formułowane są strategie tworzące szanse budowania długotrwałej przewagi strategicznej firm, bazując na ekologii. Przykładem mogą być strategie jakości i innowacyjności ekologicznej. Szczegółowo problematykę tę opisał w swoich pracach A. Chodyński¹.

Oznacza to, że w obu koncepcjach związanych z interesantem istnieje możliwość stworzenia podstaw zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, co prezentują rysunki 1 i 2.

¹ A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Sosnowiec, 2002; idem, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Sosnowiec 2003.



Rys. 1. Podstawy zrównoważonego rozwoju firmy w koncepcji Shareholders

Źródło: opracowanie własne.

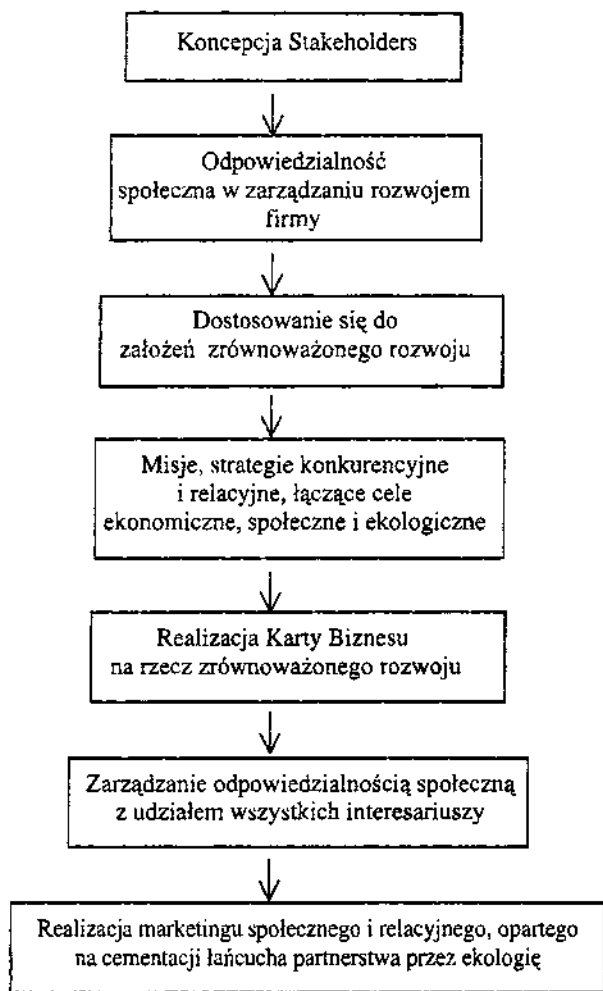
Warte podkreślenia jest, że z uwzględnieniem ekologii muszą być tworzone strategie zarówno konkurencyjne, jak i relacyjne. Te ostatnie mogą się wiązać z regionalnymi strategiami ochrony środowiska, wkomponowując w nie strategie poszczególnych firm.

Ekologia może mieć swoje odniesienie do koncepcji zarządzania wiedzą w organizacjach, wpływając na tworzenie produktów i procesów bogatych w wiedzę.

Produkty te mogą mieć charakter globalny, a ekologia może być traktowana jako czynnik stymulujący globalizację sektorów działalności².

Ekologia może być także czynnikiem wpływającym na popularne pod koniec XX wieku zjawiska fuzji i przejęć. Kryterium ekologiczne powinno być ujmowane w kryteriach ocen efektywności tych działań.

² Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy. A. Chodyński (red.). Sosnowiec 2003.



Rys. 2. Podstawy zrównoważonego rozwoju firmy w koncepcji Stakeholders
Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie firmami a ekologia

Zarządzanie firmami odbywa się na trzech poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Cele ekologiczne muszą być zatem realizowane na tych poziomach zarządzania.

Do praktyki zarządzania powinny być wprowadzane narzędzia służące ocenie realizacji założonych celów w ramach rozwoju firm. Takim narzędziem, pozwalającym uwzględnić problematykę ekologiczną we wszystkich ocenianych obszarach firmy, może być Strategiczna Karta Wyników. Pozwala ona oceniać realizację procesów w firmie, w tym zarówno operacyjnych, jak też innowacyjnych. Karta równowagi nie tylko poszczególne obszary, ale umiejętnie wskazuje na powiązania szeregu różnego typu działań, mając na uwadze klienta, ale także zadowolenie i doskonalenie załogi, nie tracąc z pola widzenia osiągniętych efektów finansowych.

Analiza celów ekologicznych firm wskazuje, że, mimo iż przyjmuje się, że ekologia stanowi wyróżnik europejskości firm, cele te są wyraźniej artykułowane głównie w firmach dużych.

Z drugiej strony optymizmem napawa to, że w praktyce firm także małych i średnich coraz szerzej wprowadzane są systemy zarządzania jakością, w których bez problemu można zawrzeć wymagania stawiane ekologiczności procesów i produktów. Ponadto w coraz większym zakresie wdraża się systemy zarządzania środowiskiem naturalnym.

Praktyka procesowego zarządzania w tych firmach uwzględnia także zagadnienia ekologizacji procesów biznesowych³.

Sądzę, że dalsze działania będą miały na celu wprowadzenie i wykorzystanie czynnika ekologicznego do oceny kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą w firmach.

Problem rozpatrywania ekologii w zarządzaniu organizacjami wiąże się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility). Podstawą budowy CSR są trwale relacje oparte na dialogu ze wszystkimi interesantami.

CSR należy rozpatrywać w kontekście dostarczania wartości dla wszystkich interesantów, w tym dla tak specyficznych, jak akcjonariusze i klienci.

Realizacja zasad CSR prowadzi do budowy reputacji firmy, w perspektywie strategicznej – do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, a w efekcie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Zasady te są często włączone w system Corporate Governance, który mając na względzie cele rozwojowe, próbuje tworzyć równowagę między inwestorami, menedżerami, pracownikami i dostawcami.

³ A. S. Jabłoński, A. Chodyński, *Ekologizacja procesów biznesowych w ramach działań pro jakościowych w firmie*, „Problemy jakości”, nr 1 (2004), s. 23.

Nadzór korporacyjny to w praktyce zbiór relacji między tymi, którzy firmą zarządzają, radą nadzorczą, akcjonariuszami i pozostałymi interesantami.

W centrum uwagi znajduje się pytanie o cele działań biznesowych i możliwości równoważenia życzeń interesantów, mając na względzie wymiar ekonomiczny, społeczny i ekologiczny w ujęciu globalnym, ale i lokalnym. Istotne jest przy tym, aby traktować odpowiedzialność społeczną i tworzone w jej ramach relacje jako inwestycję stwarzającą szansę rozwoju.

Zakończenie

Realizacja koncepcji zarządzania firmami w oparciu o założenia zrównoważonego rozwoju jest możliwa ze względu na to, że ekologia jest wyraźnie akcentowana jako element otoczenia przedsiębiorstwa. Występuje ona jako element megatrendów gospodarki światowej. Wiąże się z przemianami występującymi w epoce postindustrialnej, ma swoje wyraźne odniesienie marketingowe, stanowi wyraźny element wyznaczanych wartości w firmie, a więc ma swoje odniesienie do kultury organizacji. Oznacza to, że rozwój firmy może opierać się na zarządzaniu przez wyznawane wartości, w tym przypadku – ekologiczne.

Jakość i innowacyjność wpływają wyraźnie na kształtowanie pozycji konkurencyjnej firmy, a ich ukierunkowanie na ekologię zbiega się z wartościami powszechnie uznawanymi przez społeczność międzynarodową i, co się z tym wiąże, uwzględnia także postawy interesantów.

Bibliografia

Chodyński A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Sosnowiec 2002.

Chodyński A., *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Sosnowiec 2003.

Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy, Chodyński A. (red.), Sosnowiec 2003.

Jabłoński A. S., Chodyński A., *Ekologizacja procesów biznesowych w ramach projakościowych w firmie*, „Problemy jakości”, nr 1 (2004), 1, s. 23.

Summary

The conception of sustainable development (eco-development) was formulated in the second half of the XX century. For companies it was connected with simultaneous realization of economical, social and ecological targets. It has its reflection in the Stakeholders conception of companies.

Increasing interest of the Shareholders conception, aiming for the shareholders, doesn't necessary mean decrease of interest of the company's social responsibility (including ecology), because it may have an influence on increasing their value.

Management considering ecology creates therefore a chance of development of those companies in the global market.

Przedsiębiorczość i odpowiedzialność

Przedsiębiorczość etymologicznie oznacza podejmowanie działalności (przedsięwzięcie), inicjatywność gospodarczą i korzystanie z jej owoców. Przedsiębiorczość jest naturalnie związana z istnieniem człowieka, wynika z konieczności podejmowania działalności mającej na celu zdobywanie bądź wytwarzanie niezbędnych środków do życia, zabezpieczających jego biologiczne funkcjonowanie i rozwój.

Działalność gospodarcza człowieka w początkowych jej fazach praktycznie nie napotykała, prócz naturalnych, żadnych innych ograniczeń wynikających z norm prawa stanowionego. Z czasem ukształtowały się zwyczaje postępowania i one to stanowiły podstawę oceny jednostki w razie ich nieprzestrzegania oraz ustanawiały rodzaj i zakres odpowiedzialności w przypadku ich naruszenia. Przeważająca pasywność działalności człowieka nie rodziła nadmiernych sytuacji konfliktowych, wymagających szczególnych regulacji. Jednakże już w XVIII wieku p.n.e. władca babiloński Hammurabi wydał kodeks, dziś uznawany za jeden z najstarszych w świecie, w którym zunifikował i usystematyzował obowiązujące wówczas zasady prawne dotyczące zarówno prawa karnego, jak również prawa prywatnego oraz przepisów prawa procesowego. Odpowiedzialność oraz system kar w nim zawarty oparte były na zasadzie prawa talionu, czyli stosowaniu kary polegającej na odpłacie równie okrutnej, jak czyn zakazany (zasada ta opisana jest również w Starym Testamencie w formule „oko za oko, ząb za ząb”). Kodeks Hammurabiego przewidywał również system kar odzwierciedlających. Charakteryzowały się one srogością w stosunku do popełnionego czynu (np. synowi, który uderzył ojca, odcinano rękę). Kary te nosiły znamiona zemsty i odwetu, jak i kar celowych, uniemożliwiających powrót do przestępstwa (np. wyrwanie języka bluźniercy).

Celem odpowiedzialności i kary w okresie późniejszym było uniemożliwienie powrotu do przestępstwa przez pozbawienie wolności naruszającego prawo, a także przywrócenie równowagi społecznej naruszonej przestępstwem. Za naruszenie norm wynikających z obowiązujących zasad gospodarowania stosowano ostracyzm, polegający na

wyobcowaniu ze wspólnoty rodowej bądź też na wypędzeniu z danej miejscowości czy kraju.

W miarę rozwijania się społecznych form współżycia w grupie, zrodziło się i utrwaliło przeświadczenie, iż działalność jednego człowieka nie powinna szkodzić drugiemu człowiekowi. Najpełniej wyraził tę myśl Hipokrates (ok. 460–377 p.n.e.), lekarz grecki zwany ojcem medycyny, w znanym powiedzeniu *primum non nocere*. Hipokrates powinność tę kierował szczególnie do ludzi zajmujących się ochroną życia i zdrowia ludzkiego.

Wiele współczesnych przepisów prawnych nawiązuje do owej zasady. Gdyby norma ta została rzeczywiście powszechnie przyjęta jako nienaruszalny kanon w kształtowaniu stosunków międzyludzkich, problem odpowiedzialności nie musiałby być rozpatrywany w kategoriach winy i kary.

Decyzje i działania gospodarcze podejmowane są w określonych celach. Cele te mogą być różnorodnie sformułowane w zależności od posiadanych środków i charakteru przedsięwzięcia. Finalnym celem każdej działalności gospodarczej jest osiągnięcie korzyści stanowiących siłę motoryczną rozwoju jednostek, przedsiębiorstw, w sumie stanowiących o bogactwie narodu. Satysfakcja z udanych przedsięwzięć gospodarczych stanowiła i będzie stanowić o dążeniu do powtarzania sukcesu. Aksjomat ten nie budził sprzeciwu. Posiada on umocnienia w wielu kierunkach myśli filozoficznej, społecznej i ekonomicznej. Do niego nawiązuje m.in. ewangeliczna przypowieść o pomnażaniu talentów. Natomiast były w przeszłości i nadal pozostają kontrowersyjne czy wręcz naganne niektóre z dróg i metod mających urzeczywistnić ów pożądany cel zwany sukcesem.

Na przełomie XVII i XVIII wieku angielski myśliciel społeczny, lekarz, w swym opracowaniu *Bajka o pszczołach* (1705 r.) ujął ducha nowej komercyjnej ery w słynnym epigramie: „prywatne grzechy stają się korzyścią publiczną”. Egoizm, ludzkie namiętności mają według Mandeville’a stanowić źródło rozwoju cywilizacji i społecznego dobrobytu. Nad zasadnością tej tezy ekonomiści dyskutują od czasów Adama Smitha, nie osiągając konsensusu.

¹ B. de Mandeville. *Bajka o pszczołach*, wyd. polskie 1957.

Nie jest jednak istotne, czy Mandeville miał rację, czy też nie. Żadnego społeczeństwa nie można by trwale zbudować – stwierdził dwa i pół wieku później wybitny amerykański specjalista od nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem Peter Drucker² – opierając się na tezie, że grzechy prywatne stają się korzyścią publiczną.

Faktem jest, że „kapitalizm”, jak rozumiano go w XIX wieku, opierał się na zasadzie Mandeville’a i to wyjaśnia jego materialny sukces. Jednakże zasada ta, bez względu na logiczną jej nienaganność czy wynikające z niej korzyści, nie mogła przetrwać, stanowiąc o pryncypiach współczesnej przedsiębiorczości. Należy jednak zauważyć, iż wszędzie tam, gdzie odradza się gospodarka rynkowa oparta na zasadach kapitalistycznych w bardziej czy mniej dojrzałej formie, nawiązuje do ich XIX-wiecznego kształtu z całym arsenałem jej ułomności tego okresu.

Jeszcze w 1918 roku amerykański potentat kolei żelaznych Wiliam Vanderbilt twierdził, że jedyną jego odpowiedzialnością w bilansie jest „robienie zysku”, mówił bez ogródek: „społeczeństwo mnie nie interesuje, jest niczym, ja pracuję dla akcjonariuszy”³. Prawdą jest, iż w tym czasie bez jakiegokolwiek odpowiedzialności można było głosić publiczne podobne stanowiska. Potrzeby materialne pracowników, stopień ich intelektualnego rozwoju stały na stosunkowo niskim poziomie, możliwość zaś wyartykułowania swego stanowiska, podważania owych zasad od strony etycznej były ograniczone, a jeśli się nawet pojawiały, były mało skuteczne.

Istotną zmianę poglądów na kwestię społeczną w przedsiębiorczości oraz kwestię odpowiedzialności za przedsięwzięte działania i ich skutki przyniosły zarówno wielki kryzys gospodarczy w latach 1929–1933, jak i osiągnięcia nauki i techniki pierwszej połowy XX wieku. Przeświadczenie, iż przedsiębiorstwem należy zarządzać w taki sposób, aby dobro publiczne stało się jego, tj. przedsiębiorstwa, prywatnym dobrem, jest zjawiskiem nowym⁴.

² P. F. Drucker, *Podstawy zarządzania*, Kraków 1994, s. 408 i nast.

³ D. J. Rachman, M. H. Mescon, *Ethical and Social Responsibilities*, „Business Today”, nr 5 (1987), s. 79 i nast.

⁴ Peter Drucker zjawiska te określa mianem „amerykańskiej rewolucji XX wieku” (P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 419).

W kręgach gospodarczych rodzi się powoli przeświadczenie o konieczności zespolenia korzyści indywidualnych z dobrem społecznym. Narasta poczucie odpowiedzialności za przedsięwziętą działalność i jej skutki, utrwala się przekonanie, iż każdemu działaniu towarzyszą konsekwencje, które należy przewidzieć i za nie odpowiadać⁵. Przeświadczenie to nie rodziło się samotnie. Źle pojmowana wolność w działaniach prowadzi do dewastacji środowiska naturalnego, która również zagraża jej dewastatorom, a wypłacanie niegodziwego wynagrodzenia za pracę pozostaje w dotkliwie odczuwanej sprzeczności ze społecznym poczuciem sprawiedliwości.

Pozostawiając na boku rozważania na temat sprawiedliwości, bowiem temat ten stanowi i będzie stanowił zarzewie dyskusji przez wiele pokoleń, wspomnieć należy, iż np. Arystotelesowskie rozróżnienie sprawiedliwości wymiennej (komutatywnej) oraz sprawiedliwości rozdzielczej (dystrybutywnej) legło u podstaw wielu koncepcji ekonomicznych.

Pierwszy rodzaj podziału (komutatywny) bliski jest koncepcjom liberalnym. Podział wówczas przebiega horyzontalnie pomiędzy poszczególnymi podmiotami (np. pracodawca–pracobiorca, praca–płaca). Tu rodzą się następujące pytania, problemy: jaka płaca za jaką pracę? Jakie istnieją uwarunkowania owych wartości? Płaca godziwa – to dobra czy zła wola pracodawcy, czy też zespół czynników warunkujących wydajność pracy, jak techniczne jej uzbrojenie, umiejętności, motywacje czy efektywne zarządzanie firmą?

Podobne pytania będą się rodzić przy formułowaniu zasady sprawiedliwości dystrybutywnej, rozdzielczej. Zakłada ona podział wytworzonych wartości z obligatoryjnym przekazaniem ich części na cele prospołeczne, jak powszechna edukacja dzieci, ochrona zdrowia, bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne. Również i tu jawi się nowy obszar dyskusji, rodzą się pytania typu: dlaczego mamy dzielić się wytworzonymi wartościami, a jeśli już tak, to w jakich proporcjach, z przeznaczeniem na jakie cele? I tu ujawnia się cała paleta poglądów. Od skrajnie liberalnych, oddalających jakikolwiek nakaz podziału wartości wytworzonych, do zwolenników rozszerzania opiekuńczej roli państwa, która jest coraz bardziej kosztowna, co nie oznacza, iż jest

⁵ E. F. Smidak, *Smidak Principles*, Fribourg 1994, s. 27.

coraz bardziej efektywna, jednakże zakładająca przymus świadczenia na tę działalność dużej części wypracowanej wartości, sięgającej połowy uzyskanego dochodu. Instytucje państwowe utrzymywane są z dochodów wytworzonych przez społeczeństwo. Ponieważ państwo samo nie wytwarza z zasady żadnych wartości, nie są mu bliskie reguły racjonalnego przeznaczenia środków finansowych, zebranych od społeczeństwa w formie różnorodnych podatków i świadczeń. I tu rodzi się doniosły problem odpowiedzialności państwa przed społeczeństwem za efektywne i społecznie akceptowalne wykorzystanie zabranych mu środków przez niego wytworzonych.

Sygnalizowany przeze mnie problem sprawiedliwości pozostaje w korelacji z odpowiedzialnością. Nie można być odpowiedzialnym bez wyważenia „za” i „przeciw” oraz ciągłego dążenia do kreatywnej równowagi. Sprawiedliwość intuicyjnie zakłada konstruktywny pokój. Odczucie to nawiązuje do istniejącej we wszechświecie równowagi zarówno w jego mikrocząsteczkach (atomach), jak i w megaukładach (np. międzyplanetarnych). Równowaga zapewnia przebieg normalności wielu procesom fizycznym. Naruszenie jej wywołuje groźne czy niepożądane zjawiska. Podobnie dzieje się w życiu gospodarczym.

Równowaga to stan idealny, do którego zmierzamy. Stan ten rozumieć należy nie w sensie statycznym, lecz dynamicznym, zapewniającym wzrost i rozwój społeczny i gospodarczy. Dla realizacji owych założeń potrzebne jest wykreowanie takiego systemu decyzyjnego, który zapewniłby równowagę obciążeń i korzyści, a więc urzeczywistnienie korelatywnych praw i obowiązków, stanowiących immanentne cechy natury człowieka. Przedsiębiorczość nie może być ograniczona „podsiębnością” zarówno endogenną, dotyczącą czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i egzogenną, zewnętrzną, o której stanowi zespół czynników instytucjonalnych. Mówiąc inaczej, przedsiębiorca winien ze swej racjonalnej działalności zachować taką część wypracowanej wartości, aby on i jego współpracownicy gotowi byli dalszą swą pracą przyczyniać się do rozwoju firmy. I tu podobnie rysuje się nam stan koniecznej równowagi zachodzący pomiędzy wielkością proponowanych czy obowiązkowych obciążeń, a osiąganymi i spodziewanymi korzyściami. Wymaga to odpowiedniej dojrzałości intelektualnej i odpowiedzialności stron, niezbędnego konsensusu uwzględniającego zarówno interes jednostki, jak również społeczeństwa jako całości. Problem ów należy do wiodących w sferze odpowiedzialnej działalności przedsię-

biorcy, przede wszystkim w sferze godziwego i terminowego wynagradzania pracowników oraz ponoszenia ciężarów materialnych (płacenia podatków) na rzecz społeczeństwa.

Odpowiedzialność w działalności gospodarczej

Przedsiębiorczość realizowana jest w praktyce przez podejmowanie działalności gospodarczej, mającej na celu wytwarzanie dóbr czy też świadczeniu usług. Przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje z otoczeniem. Otoczenie dostarcza mu surowców, wody, powietrza. W otoczeniu przedsiębiorstwa żyją ludzie. Przedsiębiorstwa w wyniku swej działalności często naruszają równowagę ekologiczną. Straty zdrowotne ponoszą ludzie, przyroda ulega zniszczeniu. Narasta konflikt pomiędzy człowiekiem-producentem a człowiekiem-konsumentem. Ochrona przed skażeniami, jakie niesie wiele gałęzi przemysłu, jest kosztowna. Przedsiębiorca „podsiębierny”, żądny dodatkowych korzyści, nie chce ponosić związanych z tym kosztów. Do zaniechania czynienia szkód zmusza go państwo na mocy odpowiednich przepisów prawnych, stanowionych pod presją narastającego oporu społeczeństwa broniącego się przed dewastacją naturalnego środowiska. Tu jawi się nam ów szczególnie obszar odpowiedzialności przedsiębiorcy, który uważnie weryfikowany jest przez społeczeństwo.

Odpowiedzialność wynikająca z podejmowanych decyzji i działań posiada dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa znaczenie podstawowe. Rodzaj i zakres odpowiedzialności mogą być czynnikami inspirującymi podejmowanie działalności gospodarczej związanej m.in. z ryzykiem bądź też czynnikami ograniczającymi tego typu działania.

Przedsiębiorstwo współczesne odpowiedzialne jest za swoją działalność w 4 podstawowych obszarach, tj. w stosunku do:

- społeczeństwa – w zakresie ochrony środowiska naturalnego,
- konsumentów – za jakość wyrobów bądź świadczonych usług,
- pracowników – w zakresie ich godnego wynagradzania,
- inwestorów – zapewniając im należyty udział w zyskach.

Obszary te uwarunkowane są rozwojem ekonomicznym i kulturowym kraju.

Obawa przed odpowiedzialnością pogłębia u przedsiębiorcy sferę niepewności, tworzy wieloszczeblowy system asekuracyjny, wydłuża

proces realizacji zadania, a ponadto rodzi i kultywuje pasywne stanowisko do nierozeznanej rzeczywistości, co w konsekwencji może stać się hamulcem rozwoju przedsiębiorstwa, a w szczególnych okolicznościach – jego upadku. Odpowiedzialność można rozpatrywać w różnych płaszczyznach. Może ona dotyczyć sfery moralnej, dyscyplinarnej, prawnocywilnej oraz odpowiedzialności karnej. Każdy z wyżej wymienionych rodzajów odpowiedzialności dotyczy różnych obszarów działalności człowieka oraz skali i zakresu naruszania zasad czy norm powszechnie uznawanych za obowiązujące.

Owe obszary odpowiedzialności w pewnym stopniu występują we wzajemnym sprzężeniu. Jeśli na przykład w wyniku wypadku zaistniałego w przedsiębiorstwie, ktoś doznał uszczerbku na zdrowiu, winny zdarzenia ponosi odpowiedzialność moralną, dyscyplinarną i cywilnoprawną, połączoną z naprawieniem szkody, a w szczególnych wypadkach również może ponosić konsekwencje karne.

Odrębnym obszarem, w którym ujawnia się problem odpowiedzialności przedsiębiorcy, jest obszar kooperacji, współdziałania z innymi podmiotami gospodarczymi. Terminowość i rzetelność w realizowaniu podejmowanych zobowiązań, eliminacja działań pozaprawnych dotyczących oszustw podatkowych, inwestycyjnych, płatnych protekcji czy sfingowanych bankructw to problemy szeroko pojętej sfery odpowiedzialności przedsiębiorcy. Te jedynie zasygnalizowane tu problemy winny znaleźć się w zapisach kodeksu etycznego przedsiębiorcy.

Na szczególne podkreślenie zasługuje konieczność opracowania owego zbioru zasad rzetelnego człowieka zajmującego się działalnością gospodarczą, nie dlatego, iż istnieje swoista moda na kodeksowe dyscyplinowanie poszczególnych dziedzin życia, lecz dlatego, jak zasadnie dowodzą amerykańscy ekonomiści, że kodeks etyczny przedsiębiorcy, stanowiący pisemne zestawienie podstawowych zasad postępowania, jakimi winien kierować się podejmujący decyzje gospodarcze, będzie animatorem dobrych obyczajów w interesach. W konsekwencji będzie się przyczyniał do harmonijnego, zgodnego współdziałania ludzi między sobą oraz równie harmonijnego współżycia ze swym naturalnym środowiskiem, które samo nie potrafi się bronić i to w jego własnej obronie winny stanąć rozsądek i odpowiedzialność człowieka⁶.

⁶ E. Kulwicki, *The Ethical and Social Problems of Entrepreneurship*, w: *Selected Problems of Economics*. „Sociology and Philosophy”, Cracov 1995.

Bibliografia

Drucker P. F., *Podstawy zarządzania*, Kraków 1994.

Kulwicki E., *The Ethical and Social Problems of Entrepreneurship, w: Selected Problems of Economics, „Sociology and Philosophy”*, Cracov 1995.

Mandeville B. de. *Bajka o pszczołach*. wyd. polskie 1957.

Rachman D. J., Mescon M. H., *Ethical and Social Responsibilities*. „Business Today”, nr 5 (1987).

Smidak E. F., *Smidak Principles*, Fribourg 1994.

Summary

In his work the Author undertakes the presentation of connections and Interpedecies exiting between enterpriseand responsibility. The Author interpretes the relationsbetween responsibility and justice in their historical and contemporary understanding. The Author conncts responsibility with not harming another human being and the naturale-nvironment, in which he or she lives. It is passive, preservative state. Actively, man should create harmonious relations among people and between them and the whole ecosystem. We all responsible for it.

Jakość w zarządzaniu przedsiębiorstwem gospodarki żywnościowej w ujęciu AHP

Wprowadzenie

Jakość wyrobów i usług od wieków była widoczna w działalności ludzkiej i miała istotne znaczenie zarówno dla władców, filozofów, producentów i klientów. Przyjmuje się, iż pojęcie jakości wymyślił Platon (427–347 p.n.e.), nazywając ją *poiotes*. Z zagadnieniem tym możemy się spotkać także we wcześniejszych dziejach ludzkości. Wystąpienie społecznego podziału pracy i pojawienie się wymiany dóbr i usług spowodowało, iż jakość zaczęła nabierać coraz większego znaczenia.

Sytuację, w której jakość zyskuje na znaczeniu można zauważyć także w Polsce. Początkowo, w okresie powojennym, gdy ludność doświadczała niedostatku żywności, większe znaczenie miała ilość niż jakość. Obecnie sytuacja uległa zmianie. Można zaobserwować nie tylko wystarczającą, ale nadmierną ilość żywności na rynku. Z tego też powodu w sytuacji, gdy podaż przeważa nad popytem, na rynku nie przetrwają firmy skupiające się głównie na wzroście wydajności pracy. Wyroby muszą znaleźć swych nabywców, dopiero wówczas mają wartość. Odpowiednia ich jakość jest podstawą lojalności klienta, a ta jest najważniejszą miarą jakości [Cholewicka-Goździk, 2002]. Można ją ocenić wówczas, gdy do firmy wraca klient, a nie wyrób.

Jakość często przedstawiana jest jako pojęcie względne, które może mieć dla różnych ludzi inne znaczenie w zależności od kontekstu, w którym zostało użyte [Dahlgard, 2000]. Z tego też powodu istnieje wiele definicji jakości. Począwszy od klasyków, często nazywanych „guru jakości”, tj. Juran, Feigenbaum, Deming oraz Crosby. Poniżej zaprezentowane zostaną tylko niektóre z nich.

Feigenbaum pod pojęciem jakości rozumie zbiorczą charakterystykę produktu i serwisu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymywania [Gollinger-Tarajko, 2000]. Wskazuje on także, iż jakość jest sposobem zarządzania, a nie czynnością techniczną. Wymienia on czynniki decydujące o jakości jako tzw. „Seven Ms”: Markets,

Men, Money, Management, Materials, Machines and Methods, Miscellaneous. Odpowiednio stanowią je: uwarunkowania rynkowe, zasoby ludzkie, środki finansowe, metody i techniki zarządzania, surowce i materiały, maszyny, urządzenia i stosowane technologie oraz kompleksowość [Skrzypek, 2000]. Według Deminga jakość można wyrazić jako przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku [Wilbur, 2002]. Uważa on, że jakość i produktywność wzrastają w miarę zwiększania specjalizacji. Twierdzi, iż jeśli jakość zinterpretowana będzie w kontekście niezawodności, pewności, przewidywalności oraz zgodności z opisem produktów lub usług, to analogicznie doskonalenie jakości będzie się wiązało z redukcją czynników zmiennych. Już kilkadziesiąt lat temu Deming dowodził, że tego rodzaju podejście do jakości jest dlatego tak odpowiednie, że doskonaleniu jakości w tym sensie zwykle towarzyszy podniesienie wydajności i obniżenie kosztów w przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia, gdzie polepszenie jakości zwykle oznacza niższą wydajność i wyższe koszty [Skrzypek, 2000]. Crosby natomiast uważa, iż jakość jest to zgodność z wymaganiami i można ją zmierzyć za pomocą kosztów niezgodności. Według niego takie pomiary są niezbędne, by zwalczać poglądy głoszące, iż dobra jakość jest zbyt droga. Twierdzi on, że jakość nie tylko nic nie kosztuje, ale można ją bez trudu uzyskać [Dahlgaard, 2000].

Czołowi współcześni eksperci nie są całkowicie zgodni co do definicji jakości, ale jednomyślnie przyznają, iż definicja taka musi uwzględniać to, co zadowoli dzisiejszych oraz przyszłych klientów [Griffin, 1996]. Wynika to z tego, iż tylko klient jest merytorycznym i ostatecznym jej weryfikatorem. Ponadto – wszystko, co dotyczy jakości, jest podporządkowane klientowi [Gręda, 2002].

Przedstawienie wybranych definicji dotyczących jakości pozwala na stwierdzenie, iż jest ona niezbędna do określenia w przedsiębiorstwie. Ma to znaczenie zwłaszcza przy projektowaniu systemu zapewnienia jakości, mającego na celu określenie ustalonego oraz stabilnego jej poziomu. Szczególnie odnosi się to do kierownictwa przedsiębiorstwa, które podejmując decyzje odnośnie zaprojektowania, opracowania i wdrożenia systemu zapewnienia jakości (jako narzędzie zarządzania jakością), powinno przede wszystkim określić, jak rozumie jakość.

Dokonanie przeglądu definicji jakości umożliwia przedstawienie jej jako zespołu cech wyrobu, które w pełni gwarantują spełnienie oczekiwań i wymagań klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Jednakże niezbędna jest przy tym świadomość, iż potrzeba jakości musi powstać najpierw w samym człowieku. Powinien on zrozumieć jej istotę i znaczenie, by stać się jej twórcą i zmierzać do stałego jej udoskonalenia. Na tej podstawie można twierdzić, iż jakość jest to stopień doskonałości i sposób myślenia, który przyczynia się do tego, iż ciągle poszukuje się najlepszych rozwiązań. Tak rozumiana jakość stanowi szansę na sukces rynkowy każdej organizacji [Skrzypek, 1999].

Miejsce zarządzania jakością w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Patrząc na kierunki rozwoju współczesnej organizacji, które wskazuje literatura przedmiotu, szczególnie w dobie postępującej globalizacji gospodarki światowej, wydaje się uzasadnione stwierdzenie, iż zmierzają one do zarządzania w oparciu o kryterium jakości i to w najbardziej kompleksowym jej ujęciu. Hamrol [2002] w swej pracy wyraża opinię, iż zarządzanie jakością jest to wykonywanie funkcji zarządzania w stosunku do systemu jakości zarządzającego i jakości jego składników. Wskazuje on jednocześnie, iż jest to czynność ponadczasowa, która powinna stać się stylem życia i bycia każdego pracownika. Jednakże jedyną szansą na zbudowanie takiego systemu zarządzania jakością jest budowanie systemu „od góry”. Wymaga to znacznego zaangażowania kierownictwa firmy, którego zadaniem jest zmiana sposobu myślenia o systemie całej kadry zarządzającej i wszystkich pracowników przez własne zaangażowanie na rzecz jakości. Potwierdzają to wyniki badań, w tym m.in. przeprowadzonych przez Adamusa i Grębę [2003]. Taka droga przebudowy systemu jest na pewno bardziej skomplikowana, czasochłonna i wymaga zaangażowania całej kadry kierowniczej. Jednak pozwala ona na zbudowanie systemu zarządzania jakością, który jest integralną częścią systemu zarządzania firmą i stanowi w ręku najwyższego kierownictwa narzędzie do zarządzania i doskonalenia jej działalności.

Zarządzanie jakością jest procesem realizowanym w łańcuchu zdarzeń w całym cyklu życia wyrobu, począwszy od jego projektu, a skończywszy na zaspokojeniu potrzeb klienta. Jednak, jak wskazuje Kupczyk [1998], proces zaspokajania potrzeb jest procesem dynamicznym, gdyż potrzeby klienta są zmienne w czasie i z czasem spirala jakości zaczyna się od nowa. Zatem każda organizacja dążąca do sukcesu powinna w planach zakładać ciągłą poprawę jakości swoich produktów. Jednakże stałe doskonalenie jakości to realizacja nieprzerywalnego cyklu doskonalenia, zakładającego cztery następujące po sobie etapy, których występowanie nie ma końca. W literaturze znane są one pod nazwą metody P – D – C – A (Plan – Do – Check – Act, czyli Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj), zwanej „cyklem Shewarda”. Opisał ją W. E. Deming, z tego też powodu często nazywa się ją „Kołem Deminga”.

Poszczególne elementy stałego cyklu doskonalenia jakości obejmują proces, który winien zapewnić przygotowanie dokumentacji dla spełnienia założeń wymiennie określonych celów przedsięwzięcia. Ponadto realizację ustalonych w planie czynności i zbieranie niezbędnych informacji o jego przebiegu, a także kontrolę wyników wykonania zadań w porównaniu z planem oraz realizację przedsięwzięcia. Z tym, że w przypadku wystąpienia rozbieżności w czasie sprawdzania konieczne jest uruchomienie postępowania zapobiegawczego, które powinno prowadzić do realizacji zamierzonego przedsięwzięcia.

Stały cykl doskonalenia jakości pracy zwany „Kołem Deminga” jest zrozumiałą dla wszystkich metodą, pozwalającą na poprawne rozwiązanie każdego problemu stojącego na drodze do poprawy jakości. Jeżeli zamierzone cele zostaną zrealizowane, to możliwa jest kontynuacja kolejnego cyklu. Jednocześnie należy podkreślić, że każdy z elementów „Koła Deminga” ma własny, wewnętrzny cykl P – D – C – A.

Uwzględniając powyższe uwagi, należy się spodziewać, że jeśli przedsiębiorstwo wdrożyło system zapewnienia jakości oparty na stałym doskonaleniu, to wytwarza wyroby o powtarzalnym poziomie jakości, uzgodnionym z klientem. Jednocześnie po takim przedsiębiorstwie można oczekiwać, iż istnieją w nim warunki do podjęcia dodatkowych inicjatyw na rzecz poprawy jakości. Stąd też nasuwa się wniosek, iż problemu zmienności w procesach nie można rozwiązać bez „ciągłego doskonalenia”. Zorganizowanie w przedsiębiorstwie ciągłej poprawy jakości w oparciu o metodę P – D – C – A daje pozytywne, zamierzone efekty.

Wynika to z tego, iż przynosiła i przynosi ona nadal sukcesy firmom amerykańskim, japońskim, a ostatnio także europejskim.

Współczesne systemy jakości w przedsiębiorstwie gospodarki żywnościowej

Jak wskazuje literatura przedmiotu, obecne spojrzenie na jakość przyczynia się do tego, iż traktowana jest ona jako niezbędny element, który powinien być wbudowany w proces produkcji. Stąd coraz większa liczba polskich przedsiębiorstw branży spożywczej wdraża zarówno metody, jak i systemy umożliwiające otrzymanie wyrobów optymalnych jakościowo. Firmy decydujące się na taki krok mają do wyboru wiele systemów, które różnią się przede wszystkim celem działania, zbiorem wymagań oraz zasadami funkcjonowania. Jednakże często jest tak, że systemy te wzajemnie się nakładają i uzupełniają, obejmując większy lub mniejszy zasięg działań. Jak podkreśla Sikora oraz Kołożyn-Krajewska [2001], polskie doświadczenia w tym zakresie nie są jednak duże i dlatego ciągle spotyka się wiele nieścisłych informacji dotyczących tej problematyki, w tym m.in. związanej z kolejnością wdrażania systemów w przemyśle spożywczym. Jednocześnie, odwołując się do wypowiedzi Michalskiego [2002] w tej sprawie, warto zauważyć, że w wielu zakładach przemysłu spożywczego nie przestrzega się logicznej kolejności wdrażania systemów zapewniania jakości i kontroli wewnętrznej, co powoduje późniejsze braki dokumentacyjne i niezrozumienie zasad działania systemu. To z kolei prowadzi do sytuacji, w której system zapewnienia jakości w praktyce przestaje funkcjonować. Z tego też powodu w pracy tej podjęto próbę uporządkowania definicji i informacji z zakresu zarządzania jakością w gospodarce żywnościowej. Na tle przeprowadzonego przeglądu literatury i badań własnych omówiono najczęściej stosowane w branży spożywczej systemy jakości z uwzględnieniem kolejności, w jakiej powinno się to odbywać.

Do najczęściej stosowanych systemów zapewnienia jakości wprowadzanych w nowoczesnych zakładach przemysłu spożywczego można zaliczyć: GMP – Dobrą Praktykę Produkcyjną, GHP – Dobrą Praktykę Higieniczną, HACCP – Analizę Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontroli, normy ISO serii 9000 oraz TQM – Kompleksowe Zarządzanie Jakością.

W dzisiejszych czasach podstawą utrzymania się na rynku i zdobycia zaufania konsumentów jest wykazanie dbałości i należytej staranności w wytwarzaniu i utrzymaniu jakości oraz bezpieczeństwa zdrowotnego żywności. Ta cecha jakości jest obecnie najważniejsza dla konsumenta oraz niezbędna dla wprowadzenia żywności do obrotu. Stąd też prawo żywnościowe szczegółowo reguluje tę kwestię, dając konsumentowi pewność, że żywność, którą nabywa spełnia jego oczekiwania pod względem bezpieczeństwa. Jest ona przedmiotem regulacji prawnych, ponieważ ustawowo został określony obowiązek wdrażania zasad i systemów zapewnienia higieny i bezpieczeństwa zdrowotnego w produkcji i obrocie żywnością. Do obligatoryjnych systemów zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności można zaliczyć: Dobrą Praktykę Produkcyjną (GMP), Dobrą Praktykę Higieniczną (GHP) oraz Analizę Zagrożeń i Krytycznego Punktu Kontroli (HACCP). Obowiązek posiadania takiego systemu w przedsiębiorstwach został zapisany na dzień 1 stycznia 2004 roku.

Wdrażanie systemu HACCP w zakładach produkujących i serwujących żywność powinno być poprzedzone wprowadzeniem zarówno zasad Dobrej Praktyki Produkcyjnej (GMP), jak i Dobrej Praktyki Higienicznej (GHP). W swojej publikacji z 2002 roku podkreśla to również Sikora, wskazując, iż umożliwi to uporządkowanie wszystkich spraw związanych z higienizacją zakładu i przestrzeganiem podstawowych, uznanych zasad produkcji żywności. Wymagania dotyczące tych systemów zostały uwzględnione w rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 28 lutego 2000 roku w sprawie szczególnych warunków sanitarnych oraz zasad przestrzegania higieny przy produkcji i obrocie środkami spożywczymi, używkami i substancjami dodatkowymi (Dz. U. nr 30, poz. 377). Ponadto w drugim rozdziale ustawy z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia (Dz. U. nr 63, poz. 634) oraz w ustawie z dnia 24 lipca 2002 r. o zmianie ustawy o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia (Dz. U. nr 135, poz. 1141). Zasady w nich zawarte obowiązują we wszystkich zakładach przetwórstwa żywności, niezależnie od zakresu i rodzaju produkcji. Sikora i Kołożyn-Krajewska, w pracy z 2001 r., poruszyli także zagadnienie, które wydaje się być niezmiernie ważne w odniesieniu do omawianej kwestii. Mianowicie stwierdzają oni, iż dotychczas poruszane w literaturze przedmiotu zasady GMP i GHP w przetwórstwie żywności omawiane były oddziel-

nie. Jednakże rozdzielenie tych dwóch systemów i osobne ich wdrażanie jest trudne. Z tego też względu należy mówić o jednym systemie GMP/GHP, ponieważ ich wymagania wzajemnie się łączą, przeplatają i zależą jedno od drugich.

Po opracowaniu i wdrożeniu GMP/GHP logicznie kolejnym krokiem wskazywanym przez literaturę przedmiotu jest opracowanie i wprowadzenie systemu HACCP. Podstawowe pojęcia, zasady oraz etapy dotyczące systemu zawarte są w Codex Alimentarius [1997]. Jak podaje Horubała [1995], system ten został opracowany dla potrzeb zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności przez zespoły specjalistów żywnościowych. Jest on z jednej strony rozwinięciem zasad Dobrej Praktyki Produkcyjnej, a z drugiej jest kompatybilny z normami ISO serii 9000. Warto również dodać, co czynią badacze tej problematyki, że HACCP jest odzwierciedleniem nowego podejścia do zagadnień kontroli jakości zdrowotnej żywności. Różni się od stosowanych dotychczas tradycyjnych metod kontroli, które koncentrują się przede wszystkim na ocenie prawidłowości produktu końcowego. System ten kładzie główny nacisk na przyczyny powstawania wszystkich potencjalnych zagrożeń dla zdrowia konsumenta, bezpośrednio w miejscu, gdzie do tego dochodzi i umożliwia zastosowanie środków zaradczych, przyczyniających się do opanowania występujących tam zagrożeń. Jednakże, aby można było tego dokonać, w momencie gdy proces wymyka się spod kontroli, to powinien być on postrzegany jako cały łańcuch wytwarzania żywności „od pola do stołu” oraz wspierany przez wszystkie osoby związane z drogą produktu [Adamus, Gręda, 2002 a]. Konieczne jest również zaznaczenie, co czyni Sikora [2002], iż bezpieczeństwo zdrowotne żywności jest przedmiotem regulacji prawnych, natomiast pozostałe cechy jakości jej nie podlegają – są przedmiotem akceptacji konsumentów. Zatem przedsiębiorstwa przetwórstwa żywności, chcąc zapewnić odpowiednią, ustabilizowaną jakość produktów, powinny wdrożyć zarówno systemy zapewnienia jakości zdrowotnej, jak np. HACCP, ale również zarządzania jakością, np. według norm ISO serii 9000.

Normy ISO serii 9000 są systemem międzynarodowych norm jakości, których celem jest ujednoczenie rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania jakością w organizacjach. Ukierunkowane są głównie na efekty ekonomiczne i organizacyjne przedsiębiorstwa. Pozwalają na połączenie wszystkich wydziałów firmy i ich pracowników w działaniu na

rzecz jakości. Ostatnia ich aktualizacja nastąpiła 15 grudnia 2000 r. Najważniejsze zmiany, jakie wówczas wprowadzono, dotyczyły uproszczenia języka norm oraz ograniczenia ich liczby przez wprowadzenie wymagań o charakterze bardziej uniwersalnym, ponadto rozszerzenia i/lub uzupełnienia wymagań, ukierunkowania zarządzania na procesy i doskonalenie w oparciu o „Kółko Deminga” P – D – C – A. Jednakże bardzo istotna jest świadomość, szczególnie przedsiębiorstw branży spożywczej, które posiadają systemy zapewnienia jakości zdrowotnej, np. HACCP, a decydują się na wdrożenie systemu zarządzania jakością, np. według norm ISO serii 9000, że systemy te powinny być w maksymalnym stopniu zintegrowane. Badacze tej problematyki wskazują, że będzie to korzystne dla jakości zdrowotnej produktu oraz zarządzania jakością w firmie. Oprócz tego istnieje możliwość równoczesnego wdrażania systemów: HACCP i ISO serii 9000. Można w tym przypadku wykorzystać jako przewodnik normę ISO 15161 [ISO 15161:2001]. Wdrożenie systemów ISO oraz HACCP powoduje stopniowe zbliżanie przedsiębiorstw do idei TQM (Total Quality Management), czyli Kompleksowego Zarządzania Jakością.

Efektywność posiadanych systemów jakości a koszty jakości

W obecnych czasach zmienności otoczenia większa efektywność działania stała się koniecznością każdej organizacji. Z tego też powodu przedsiębiorstwa winny szukać sposobów obniżania kosztów, likwidować źródła marnotrawstwa oraz starać się zwiększyć swą efektywność. Jednym ze sposobów realizacji tego celu jest inwestycja w jakość, która stała się istotnym fenomenem współczesności. Jak podaje Szafranski [2002], jakość w ujęciu strategicznym to przewaga konkurencyjna, to efekt właściwego zarządzania i organizacji przedsiębiorstwa, ale jest to również obiektywny sprawdzian efektywności i skuteczności działania każdego podmiotu gospodarczego. Dlatego też firmy, które budują systemy zapewniania jakości, powinny uwzględniać w swej działalności problematykę kosztów jakości przy podejmowaniu decyzji strategicznych i operacyjnych.

Obecnie coraz częściej przedsiębiorstwa, mając świadomość, że konkurowanie jakością ma sens wówczas, gdy choćby w przybliżeniu moż-

na policzyć koszty jakości, decydują się na rachunek kosztów jakości bądź zarządzanie jej kosztami. Jest to niezmiernie ważne, ponieważ dostarcza wielu informacji np. o stopniu realizacji i efektywności działań związanych z funkcjonującym systemem zapewnienia jakości. Ponadto pomaga zidentyfikować problemy rozumiane jako obszary o wysokich kosztach jakości. Optymalizacja tych kosztów stanowi źródło wymiernych korzyści z punktu widzenia możliwości poprawy jakości, rentowności i wzrostu konkurencyjności. Pomimo korzyści, jakie wynikają z wdrożenia SZJ, należy zdać sobie sprawę z tego, że ekonomiczna ocena jakości dokonywana przez pryzmat jej kosztów jest niezmiernie trudna. Wynika to z tego, iż w przedsiębiorstwie występuje wiele obszarów, w których nakładają się na siebie działania związane z jakością i niejednokrotnie są one powiązane z procesem wytwarzania. Jednak zdaniem wielu badaczy tej problematyki, w tym również Tkaczyk [1999] oraz Brusta i Gryny [2002], taka analiza jest konieczna. Opierają oni swe stwierdzenia na tym, że służy ona ocenie skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa, ponadto wskazuje najważniejsze kierunki i obszary doskonalenia jego działalności, tworząc szansę na sukces w warunkach nasilającej się konkurencji krajowej i międzynarodowej.

Teoretyczny aspekt dotyczący korzyści i kosztów jakości został wykorzystany do przeprowadzenia badań empirycznych metodą kwestionariuszową w wybranym przedsiębiorstwie branży spożywczej w Polsce.

Cel i przedmiot badań

Celem pracy było poznanie wpływu wybranych czynników na koszty i korzyści poprawy jakości produktów i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa; ponadto określenie kierunków poprawy ZJ, które pozwolą na optymalizację związanych z nimi działań (zmniejszenie kosztów jakości oraz zwiększenie korzystnych efektów). W artykule wykorzystano badania empiryczne przeprowadzone w 2003 r. w przedsiębiorstwie¹ gospodarki żywnościowej w Polsce południowej. Historia firmy sięga 1946 r. Od 1993 r. jest spółką joint venture, wchodząc w skład znanego

¹ Z powodu braku zgody na posługiwanie się nazwą firmy autorzy nie podali jej w treści artykułu

międzynarodowego koncernu. Zajmuje się produkcją przetworów owocowo-warzywnych, soków oraz koncentratów spożywczych.

Zaliczana jest do światowej klasy producentów żywności, zajmując pozycję lidera na polskim rynku. Przyczynił się do tego m.in. posiadany przez nią System Zarządzania Jakością. W firmie tej współtworzą go od początku działalności Systemy Higieny (GMP/GHP). W 1995 r. dołączył do nich System HACCP, a w 1999 r. System Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2000. Ostatni z nich stanowi System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy EVISA. Firma jest w jego posiadaniu od 2001 r. Potwierdzeniem zgodności systemów z adekwatnymi dokumentami odniesienia są uzyskane certyfikaty, wydane przez uznane jednostki certyfikujące w tym Lloyd's Register Quality Assurance oraz Det Norske Veritas. Wymienione systemy firma stara się integrować tak, aby tworzyły one jeden System Zarządzania Jakością. Działania te prowadzone są głównie poprzez nadzór nad dokumentacją oraz wspólną politykę jakości.

Metody badawcze

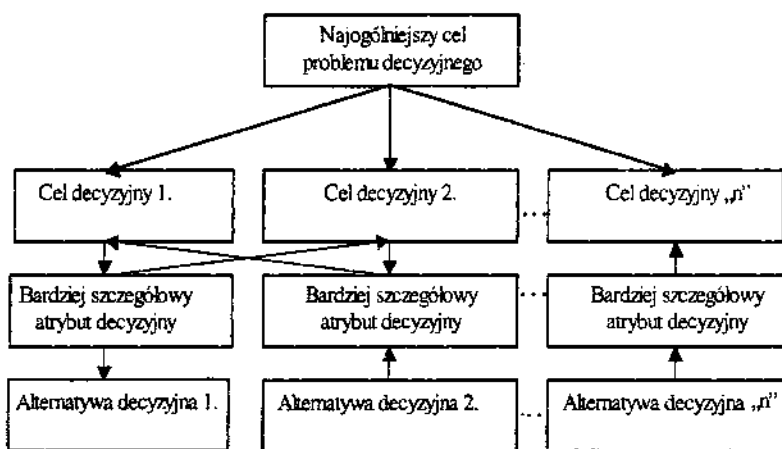
W artykule tym pragniemy odpowiedzieć na pytanie, która z przyjętych strategii poprawy zarządzania jakością w największym stopniu spełnia wszystkie kryteria i subkryteria kosztów i korzyści „poprawy jakości produktów oraz wzrostu efektywności przedsiębiorstwa”. Aby tego dokonać, podeszliśmy do tego zagadnienia kompleksowo, tj. wykorzystując możliwie całą dotychczasową wiedzę dotyczącą zarządzania jakością, w tym związanych z nią kosztów i korzyści, oraz werbalne opinie praktyków tej dziedziny, odzwierciedlające ich wiedzę, doświadczenia, odczucia i emocje. Do rozwiązania postawionego problemu wykorzystano Analityczny Hierarchiczny Proces Decyzyjny (ang. *Analytic Hierarchy Process – AHP*) oraz analizę „korzyść–koszt” (ang. *cost–benefit analysis*). Obie metody posłużyły do opracowania szczegółowego wywiadu kwestionariuszowego, który przeprowadzono osobiście z kilkunastoma wybranymi pracownikami z różnych szczebli zarządzania. Umożliwiło to uwzględnienie różnych poglądów i stanowisk odnośnie funkcjonujących w zakładzie systemów jakości. W pierwszej części wywiadu z kwestionariuszem respondenci proszeni byli o porównanie preferencji ele-

mentów w odniesieniu do kosztów „poprawy jakości produktów i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa”. Zadaniem ankietowanych było określenie, które z kryteriów (subkryteriów) jest ważniejsze w realizacji przyjętego celu głównego i o ile jest ważniejsze w podanej skali. Dominację jednego kryterium (subkryterium) nad drugim respondenci zaznaczali w skali od równej (1) do absolutnej (9). Wszyscy ankietowani dokonywali porównań przyjętych elementów parami. Najpierw kryteriów w stosunku do głównego celu, a następnie subkryteriów w odniesieniu do kryteriów głównych [Saaty, 1990]. Analogiczne porównania zostały wykonane przez respondentów w odniesieniu do elementów znajdujących się w drugiej części wywiadu z kwestionariuszem. W tym przypadku dotyczyły one korzyści wynikających z projakościowych działań firmy. Na podstawie uzyskanych porównań obliczono, wykorzystując metodę Analitycznego Hierarchicznego Procesu Decyzyjnego, priorytety dla każdego kryterium i subkryterium, ujętego w „drzewie hierarchicznym” kosztów i korzyści. Umożliwiło to jednocześnie wskazanie najbardziej kosztownych oraz korzystnych elementów wynikających z wdrożonych w przedsiębiorstwie branży spożywczej systemów jakości. Oprócz tego przyjęto trzy warianty strategii, które stanowiły odpowiednie systemy jakości. Dokonano tego, aby przez zastosowanie połączenia metody AHP wraz z analizą „korzyść–koszt” porównać parami przyjęte strategie „poprawy jakości” w odniesieniu do każdego z subkryterium, najpierw w „hierarchii korzyści”, a następnie w „hierarchii kosztów”. Później zaś, za pomocą analizy „korzyść–koszt”, obliczyć relację korzyści do kosztów dla poszczególnych wariantów i wskazać najlepszy z nich, który w optymalnym stopniu spełnia wszystkie przyjęte kryteria (subkryteria), dostarczając przede wszystkim korzyści dla przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej.

Analityczny Hierarchiczny Proces Decyzyjny to jedna z najszybciej rozwijających się w ostatnich latach metod matematycznych stosowanych w zakresie rozwiązywania wielokryterialnych problemów decyzyjnych. Twórcą tej metody jest amerykański matematyk T. L. Saaty z Uniwersytetu w Pittsburgu. AHP to ogólna teoria pomiaru, łącząca w sobie pewne koncepcje z dziedziny matematyki i psychologii.

Metoda ta różni się od innych wielokryterialnych metod dwoma aspektami. Pierwszy z nich to budowa struktury problemu w postaci

hierarchicznej: cel nadrzędny, kryteria i cele pośrednie oraz atrybuty i alternatywy decyzyjne (rys. 1) [Adamus, Zajac, 2001]. Cel nadrzędny umieszczany jest na szczycie hierarchii, podczas gdy decyzje alternatywne tworzą poziom najniższy. Znaczenie oraz preferencje poszczególnych elementów decyzyjnych łączone są w pary w odniesieniu do elementu znajdującego się bezpośrednio powyżej hierarchii.



Rys. 1. Standardowa forma schematu decyzyjnego w Analitycznym Procesie Hierarchicznym: hierarchia „n” poziomów

Źródło: [Adamus, Zajac, 2001].

Drugą różnicę metody AHP stanowi wprowadzenie relatywnej skali ocen (priorytetów) do porównania pojęć kwantytatywnych i kwalitatywnych dla wyrobienia sobie opinii, traktującej rzeczywisty świat drogą zrozumienia, zmierzenia i proporcji [Adamus, 2001]. Odbywa się to przez bezpośrednie porównania stopnia ważności oraz preferencji każdej pary elementów decyzyjnych bez stosowania jednostek fizycznych. Z tego też powodu AHP znajduje zastosowanie zarówno w odniesieniu do analiz zmiennych ilościowych, jak i jakościowych.

Rezultatem tych porównań jest model addytywny, konstruowany w skali ilorazowej, który opisuje preferencje decydenta. Model ten nazwany jest funkcją priorytetową. Decyzja alternatywna, której odpowiada najwyższa całkowita wartość funkcji priorytetowej, uważana jest za najlepszą i jest zalecana do wykorzystania w praktyce.

Metodę AHP charakteryzuje prostota, możliwość zastosowania w różnych dziedzinach nauki oraz wysoka efektywność w rozwiązywaniu problemów. Z tego też powodu może być z powodzeniem wykorzystana do wskazania najbardziej kosztownych oraz korzystnych elementów wynikających z wdrożonych w przedsiębiorstwie branży spożywczej systemów jakości, wpływających na poprawę jakości produktów oraz wzrost efektywności przedsiębiorstwa.

Zastosowana w pracy analiza „korzyść–koszt” w połączeniu z metodą AHP, pozwala w sposób systemowy ująć w postaci wielokryterialnego modelu wybrane czynniki mające wpływ na wybór najlepszej strategii poprawy jakości. Aby tego dokonać, zbudowano z wykorzystaniem obu wymienionych metod najpierw hierarchię kosztów, a następnie korzyści². Analiza korzyści i kosztów stanowi niezwykle użyteczną metodę w ocenie przedsięwzięć w gospodarce żywnościowej. Stanowi ona narzędzie mające na celu ułatwienie menedżerom, dokonującym przyszłościowych decyzji dotyczących wdrażania Systemów Zarządzania Jakością (SZJ) w sektorze rolno-spożywczym, wybór najlepszego wariantu działań [Adamus, Gręda, 2004]. Jednakże, jak wskazuje Samuelson i Marks [1998], przed podjęciem inwestycji w poprawę jakości dotyczących szkolenia, planowania i doskonalenia produkcji, należy odpowiedzieć na pytanie: „czy w rozwiązywaniu problemu korzyści usprawiedliwiają koszty?”. Jeśli tak, to wówczas korzyści są ważniejsze od kosztów i podejmowana decyzja opiera się o korzyść. Natomiast jeżeli zarówno korzyści, jak i koszty są porównywalne, to wówczas problem ten należy rozpatrywać w obu kategoriach. W przypadku zaś, gdy korzyści nie usprawiedliwiają kosztów, to wówczas koszty decydują o wyborze najlepszej alternatywy, której koszt jest najniższy. Ponadto duże znaczenie w podejmowaniu przedsięwzięć stanowi ryzyko. Gdy jest ono jednakowe zarówno dla korzyści, jak i kosztów, to może być pominięte w procesie decyzyjnym.

Krytycy podejścia opartego na analizie kosztów i korzyści wskazują na trudności (być może niemożliwe do przezwyciężenia) związane

² Po raz pierwszy połączenia obu metod (AHP oraz analizy „korzyść–koszt”) dokonał w 2002 roku W. Adamus w pracy: *Strategie rozwoju społeczno-gospodarczego rolnictwa i obszarów wiejskich w Małopolsce w ujęciu AHP i analizy „korzyść–koszt”*.

określeniem kosztów wielu czynników, które niekiedy są niematerialne lub oczekuje się ich w odległej przyszłości. Zwolennicy tej analizy nie zaprzeczają istnieniu tych trudności. Twierdzą oni natomiast, że każda decyzja jest uzależniona od pewnego rodzaju jawnego lub niejawnego wartościowania. Podkreślają również, że niemal wszystkie decyzje ekonomiczne zawierają dylemat wyboru, dotyczący ponoszonych kosztów. Jednak to, że problemy te są trudne, nie usprawiedliwia ich ignorowania lub pomijania. Zaletą podejścia polegającego na analizie kosztów i korzyści jest to, że uwypukla ono owe dylematy, uświadamiając jednocześnie, iż definicje wielu wartości są nieprecyzyjne, a one same niepewne. Jednakże zastosowanie w połączeniu z tą metodą Analitycznego Hierarchicznego Procesu Decyzyjnego niweluje tę trudność, gdyż pozwala ona na porównanie ze sobą zarówno zmiennych ilościowych, jak i jakościowych.

Fundamentalnym założeniem w rachunku korzyści i kosztów jest to, iż liczą się tylko całkowite korzyści i koszty, a nie ich rozkład. Z tego też powodu naczelną zasadą tej analizy jest, „by przedsięwzięcie lub program realizować wówczas, gdy związane z nim całkowite korzyści przewyższają całkowite koszty” (nadwyżka netto = całkowite korzyści – całkowite koszty > 0). Reguła postępowania jest tu bardzo prosta: wybór dokonywany jest między zachowaniem *status quo* (z definicji odpowiada mu nadwyżka netto równa zero), a realizacją przedsięwzięcia. Projekt, który pozwala uzyskać dodatnią korzyść netto jest lepszy od utrzymania *status quo*. Celem zastosowania analizy „korzyść–koszt” jest zwiększenie efektywności ekonomicznej, przez którą rozumie się najlepszy ze sposobów wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w realizacji celów projakościowych [Adamus, Gręda, 2002 b].

Wyniki badań

Praca stanowi próbę ujęcia w sposób systemowy, w postaci jednego wielokryterialnego modelu matematycznego, czynników mających wpływ na wybór najlepszej strategii poprawy jakości. W tym celu posłużono się metodą AHP oraz analizą „korzyść–koszt”.

Wyboru optymalnego modelu poprawy zarządzania jakością, wynikającego z wdrożenia i certyfikacji systemów jakości, dokonano z pomocą AHP według następującego schematu:

1. Postawienie problemu – poznanie czynników wpływających na koszty i korzyści projakościowych działań.

2. Zidentyfikowanie celu głównego – poprawa jakości produktów i wzrost efektywności przedsiębiorstwa.

3. Przedstawienie struktury problemu w postaci modelu hierarchicznego kosztów (rys. 2) i korzyści (rys. 3). Dla obu określenie kryteriów (w tym przypadku obszarów w przedsiębiorstwie) i subkryteriów wpływających na cel główny oraz wariantów umożliwiających realizację tych działań (stanowią je odpowiednie systemy jakości).

4. Określenie dominacji (preferencji) głównych kryteriów przez porównanie parami ich ważności w realizacji celu głównego.

5. Określenie dominacji subkryteriów przez porównanie parami ich ważności w realizacji głównych kryteriów.

6. Opracowanie wariantów decyzyjnych, spełniających subkryteria i kryteria celu głównego.

7. Określenie dominacji opracowanych wariantów przez porównanie parami ich ważności w realizacji każdego subkryterium, najpierw w hierarchii kosztów, a następnie w hierarchii korzyści.

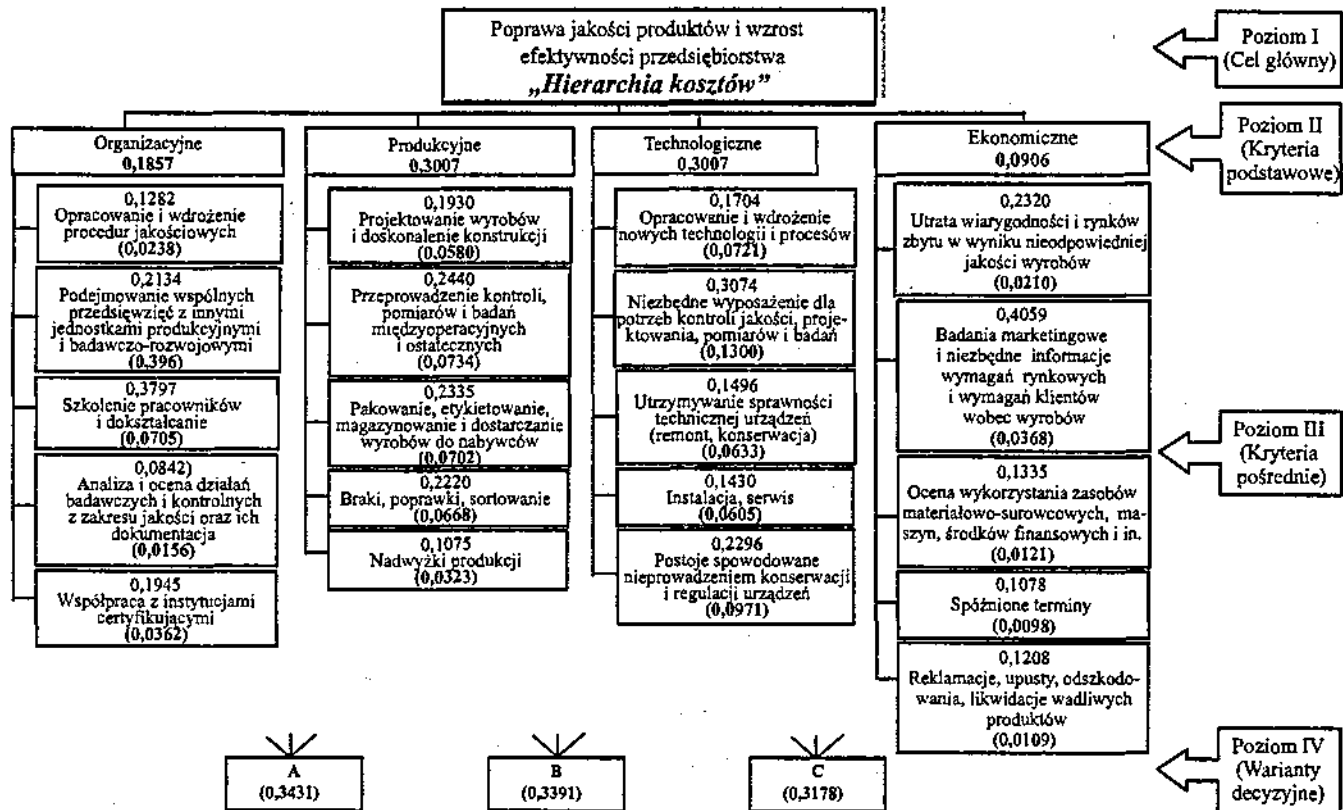
8. Przedstawienie opinii werbalnych za pomocą znaczących liczb w fundamentalnej skali preferencji Saaty'ego.

9. Obliczenie priorytetów elementów „drzewa hierarchicznego” kosztów i korzyści w odniesieniu do ich wpływu na cel główny.

10. Synteza otrzymanych wyników, niezbędnych do wskazania najbardziej kosztownych i korzystnych elementów poprawy jakości produktów i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.

11. Wybór najlepszego wariantu poprawy jakości, którego stosunek priorytetów korzyści do kosztów będzie najwyższy.

Na rys. 2 przedstawiono hierarchię kosztów w ujęciu AHP. Do ogólnych kryteriów, znajdujących się na II poziomie struktury, zaliczono: organizacyjne, produkcyjne, technologiczne i ekonomiczne. Natomiast III poziom stanowią subkryteria w stosunku do kryteriów głównych. W wyniku przeprowadzonej analizy uzyskano priorytety kryteriów podstawowych w poprawie jakości produktów i wzroście efektywności przedsiębiorstwa (wielkości te podano w częściach ułamkowych pod każdym kryterium – rys. 2) oraz priorytety subkryteriów w realizacji kryteriów głównych (wielkości te uwidoczniono nad każdym subkryterium – rys. 2).



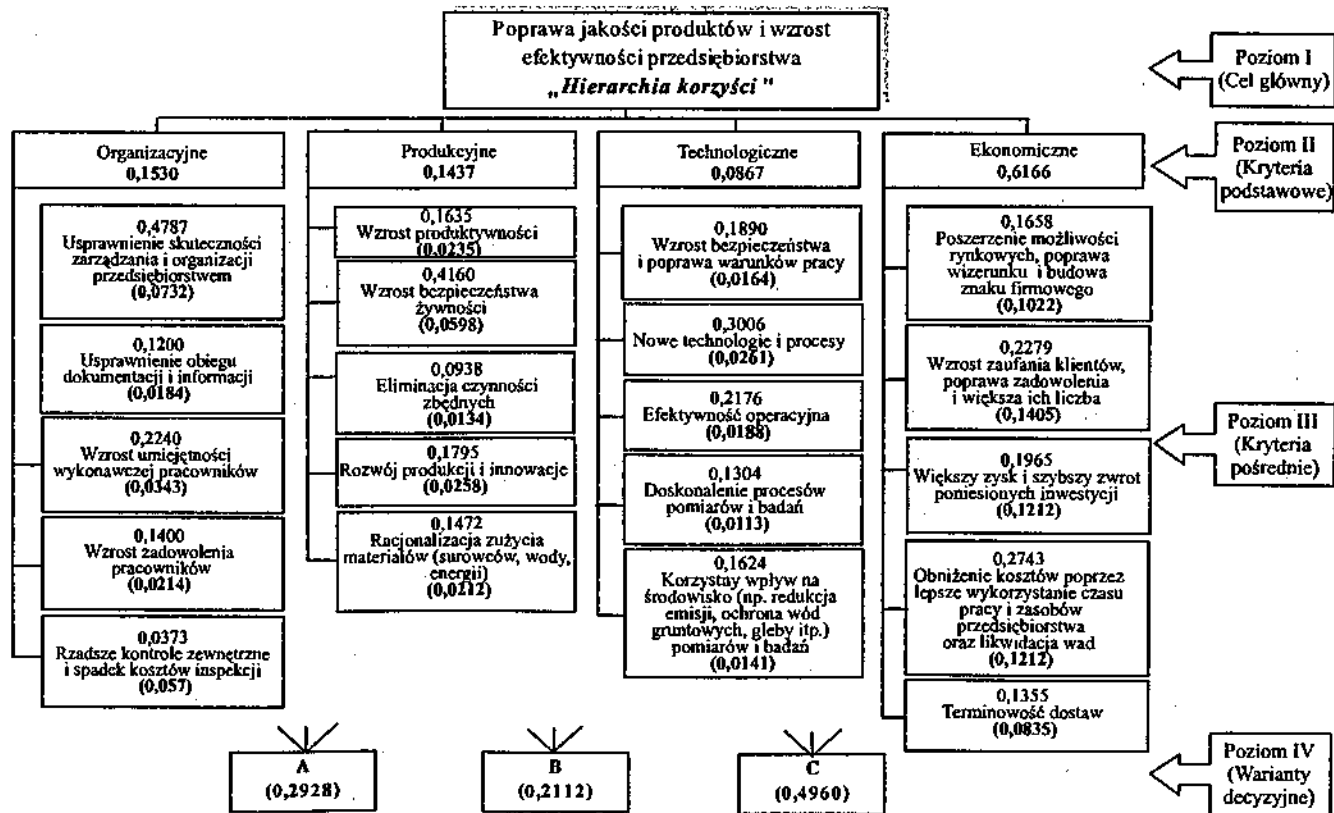
Rys. 2. Hierarchia kosztów związanych z poprawą jakości produktów i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Wielkości w nawiasach oznaczają względny udział każdego z subkryteriów w realizacji założonego celu głównego. Są one wynikiem mnożenia priorytetów na poziomie II i III. Suma wielkości podanych w nawiasach jest równa priorytetowi elementu, w stosunku do którego odnosimy porównania. Natomiast łączna suma wszystkich priorytetów na każdym poziomie jest równa jedności.

Analizując kryteria główne modelu AHP kosztów, zauważamy iż największych nakładów związanych z poprawą jakości wymagał obszar technologiczny przedsiębiorstwa. Uzyskał on najwyższy priorytet, wynoszący 0,4230. W ujęciu procentowym stanowi on 42%. Zdaniem ankietowanych, to właśnie głównie przez inwestowanie w nowoczesne technologie produkcji (wprowadzanie nowoczesnych maszyn i urządzeń) oraz modernizację już posiadanych firma jest w stanie zapewnić równy jakościowo przebieg procesów produkcyjnych. Jak wskazali respondenci, najbardziej kosztowne okazało się wyposażenie dla potrzeb kontroli jakości, projektowania i badań. Uzyskane przez nas wyniki wskazują, iż stanowiły one 13% ogólnie poniesionych w tym zakresie kosztów. W dalszej części koszty zaobserwowano na produkcji (0,3007).

Konstruując strukturę hierarchiczną na poziomie IV, przyjęto trzy warianty poprawy jakości. Wariant A stanowi system zapewniania bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej żywności. Prezentuje on połączenie systemów Dobrych Praktyk (GMP/GHP) oraz systemu HACCP. Jako wariant B przyjęto System Zarządzania Jakością według norm ISO serii 9000:2000. Natomiast wariant C to Zintegrowany System Zarządzania Jakością, stanowiący połączenie systemów: GMP/GHP, HACCP i ISO 9000:2000. Połączenia tych systemów dokonano, aby móc na tej podstawie odnieść się do przytaczanego przez wielu badaczy tej problematyki poglądu, wskazującego na łączne wdrażanie prezentowanych systemów lub maksymalnej ich integracji. Zdaniem wielu, w tym m.in. Sikory i Kołożyn-Krajewskiej [2001], takie działania pozwolą na lepsze ich funkcjonowanie zarówno w przetwórstwie, jak i obrocie żywnością. Ponadto pozwolą na równoczesną redukcję kosztów związanych z utrzymaniem tych systemów niezależnie od siebie. Dlatego należy dążyć do wyeliminowania czynności, obowiązków, dokumentacji, które mogą się powtarzać, gdy systemy traktujemy oddzielnie.



Rys. 3. Hierarchia korzyści związanych z poprawą jakości produktów i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3 prezentuje (również w ujęciu AHP) hierarchię korzyści, jakie przedsiębiorstwo gospodarki żywnościowej może odnieść, inwestując w jakość. Poziom II tego „drzewa” stanowią analogiczne kryteria główne, jak w hierarchii kosztów. Konstruując ten model, przyjęto takie same, jak poprzednio warianty decyzyjne: A, B i C, które podobnie umiejscowiono na poziomie IV. Porównania parami elementów oraz obliczenia priorytetów dokonano w sposób opisany dla hierarchii kosztów.

Według ankietowanych, których w tym przypadku tworzyła kadra zarządzająca badanego przedsiębiorstwa, największe korzyści będące rezultatem projakościowych działań firmy, w tym głównie przez wdrożenie i certyfikację SJ, zaobserwowano w obszarze ekonomii. Kryterium to uzyskało najwyższy priorytet, który wyniósł 0,6166. Zdaniem praktyków tej dziedziny korzyści ekonomiczne spowodowane były lepszym wykorzystaniem czasu pracy i zasobów przedsiębiorstwa oraz likwidacją wad. Subkryterium to uznano za najważniejsze w ramach „ekonomii” – 0,1691. Drugie miejsce zajęły korzyści organizacyjne (0,1530). W ramach tych korzyści, z punktu widzenia ankietowanych, nastąpiło przede wszystkim usprawnienie skuteczności zarządzania i organizacji przedsiębiorstwem.

T. Saaty [1990] udowodnił, że przeprowadzone w metodzie AHP porównania można uznać za zgodne, jeśli współczynnik zgodności, oznaczony przez CR, będzie mniejszy od 10%. Wyraża on konsekwencję w opiniach. Jest obliczany na podstawie maksymalnej wartości własnej z macierzy porównań. W odniesieniu do obu zaprezentowanych hierarchii, wartość tego współczynnika kształtowała się od 1 do 10%, co oznacza, że dokonane przez respondentów porównania były zgodne.

Postępując zgodnie ze schematem opisanym powyżej, obliczono priorytety dla każdej decyzji alternatywnej modelu poprawy jakości, porównując je między sobą parami w odniesieniu do każdego subkryterium znajdującego się w hierarchii kosztów i korzyści. Uzyskane w ten sposób wielkości dla obu „drzew” hierarchicznych zebrano w tab. 1. Natomiast szczegółowe wyniki prezentują tabele 2 i 3.

Tab. 1. Zbiorcze wyniki AHP i analizy „korzyść–koszt”

Warianty decyzyjne	„Hierarchia korzyści”		„Hierarchia kosztów”		Relacja „korzyści do kosztów”	
	Wartości względne	Wartości idealne	Wartości względne	Wartości idealne	Wartości względne	Wartości idealne
A	0,2928	0,5999	0,3431	0,8271	0,8534	0,7254
B	0,2112	0,4380	0,3391	0,8092	0,6228	0,5412
C	0,4960	0,9999	0,3178	0,7784	1,5607	1,2847

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane w ten sposób wyniki wskazują, iż największych korzyści w zakresie poprawy jakości produktów i wzrostu efektywności analizowanemu przedsiębiorstwu dostarcza Zintegrowany System Zarządzania Jakością. Uzyskał on najwyższy priorytet wynoszący 0,4960 (tab. 1 i 2). Potwierdzają to także idealne wartości uzyskane dla tego wariantu (0,9999). Do ich obliczenia wykorzystano proces *benchmarkingu* (porównanie do najlepszej możliwej alternatywy). Wykonano to, dzieląc priorytety wszystkich subkryteriów, do których odnosi się porównywane parami alternatywy, przez idealną wartość dla tych subkryteriów. Wówczas to „idealna” alternatywa otrzymuje wartość 1 dla odpowiedniego subkryterium, w zakresie którego jest najlepsza, a pozostałe otrzymują proporcjonalne wartości (tab. 2). Należy zaznaczyć, iż względnymi wagami alternatyw posługuje się wówczas, gdy przyjęte strategie uważane są za jedyne i wyczerpujące. Wówczas to względne miary ich wartości wykorzystywane są do określenia, który z uwzględnionych wariantów będzie najlepszy w rozwiązaniu danego problemu. Natomiast w sytuacji, gdy przyjęte alternatywy nie są wyczerpujące i mogą oprócz nich istnieć inne (lepsze bądź gorsze), wówczas zalecane jest, aby posłużyć się ich absolutnymi (idealnymi) wagami. W pracy tej rozważono obie możliwości.

Tab. 2. Szczegółowe wyniki AHP dla „korzyści” poprawy jakości

I.p.	Subkryteria	Model					
		A		B		C	
		Wartości względne	Wartości idealne	Wartości względne	Wartości idealne	Wartości względne	Wartości idealne
1.	Usprawnienie skuteczności zarządzania i organizacji przedsiębiorstwem	0,0080	0,0138	0,0226	0,0389	0,0426	0,0732
2.	Usprawnienie obiegu dokumentacji i informacji	0,0022	0,0040	0,0059	0,0105	0,0103	0,0184
3.	Wzrost umiejętności wykonawczej pracowników	0,0107	0,0216	0,0067	0,0136	0,0169	0,0343
4.	Wzrost zadowolenia pracowników	0,0070	0,0170	0,0056	0,0135	0,0088	0,0214
5.	Rzadsze kontrole zewnętrzne i spadek kosztów inspekcji	0,0017	0,0031	0,0009	0,0017	0,0031	0,0057
6.	Wzrost produktywności	0,0091	0,0201	0,0040	0,0090	0,0104	0,0235
7.	Wzrost bezpieczeństwa żywności	0,0283	0,0598	0,0032	0,0066	0,0283	0,0598
8.	Eliminacja czynności zbędnych	0,0044	0,0106	0,0035	0,0084	0,0055	0,0134
9.	Rozwój produkcji i innowacje	0,0037	0,0086	0,0111	0,0258	0,0111	0,0258
10.	Racjonalizacja zużycia materiałów (surowców, wody, energii)	0,0042	0,0084	0,0066	0,0134	0,0105	0,0212
11.	Wzrost bezpieczeństwa i poprawa warunków pracy	0,0077	0,0164	0,0010	0,0020	0,0077	0,0164
12.	Nowe technologie i procesy	0,0104	0,0261	0,0052	0,0130	0,0104	0,0261
13.	Efektywność operacyjna	0,0058	0,0118	0,0037	0,0075	0,0093	0,0188
14.	doskonalenie procesów pomiarów i badań	0,0035	0,0071	0,0022	0,0045	0,0056	0,0113
15.	Korzystny wpływ na środowisko (np. redukcja emisji, ochrona wód gruntowych, gleby itp.)	0,0049	0,0102	0,0024	0,0049	0,0068	0,0141
16.	Poszerzenie możliwości rynkowych, poprawa wizerunku i budowa znaku firmowego	0,0318	0,0644	0,0200	0,0406	0,0504	0,1022
17.	Wzrost zaufania klientów, większa ich liczba i poprawa zadowolenia	0,0504	0,0975	0,0174	0,0337	0,0726	0,1405
18.	Większy zysk i szybszy zwrot poniesionych inwestycji	0,0377	0,0764	0,0238	0,0481	0,0598	0,1212
19.	Obniżenie kosztów przez lepsze wykorzystanie czasu pracy i zasobów przedsiębiorstwa oraz likwidacja wad	0,0445	0,0813	0,0321	0,0587	0,0925	0,1691
20.	Terminowość dostaw	0,0167	0,0417	0,0334	0,0835	0,0334	0,0835
	Suma	0,2928	0,5999	0,2112	0,4380	0,4960	0,9999

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Szczegółowe wyniki AHP dla „kosztów” poprawy jakości

Lp.	Subkryteria	Model					
		A		B		C	
		Wartości względne	Wartości idealne	Wartości względne	Wartości idealne	Wartości względne	Wartości idealne
1.	Opracowanie i wdrożenie procedur jakościowych	0,0047	0,0104	0,0108	0,0238	0,0083	0,0182
2.	Podjęcie wspólnych przedsięwzięć z innymi jednostkami produkcyjnymi i badawczo-rozwojowymi	0,0147	0,0360	0,0089	0,0218	0,0161	0,0396
3.	Szkolenie pracowników i doszkalcenie	0,0348	0,0705	0,0219	0,0444	0,0138	0,0280
4.	Analiza i ocena działań badawczych i kontrolnych z zakresu jakości oraz ich dokumentacja	0,0049	0,0098	0,0077	0,0156	0,0031	0,0062
5.	Współpraca z instytucjami certyfikującymi	0,0052	0,0121	0,0155	0,0362	0,0155	0,0362
6.	Projektowanie wyrobów i doskonalenie konstrukcji	0,0116	0,0290	0,0232	0,0580	0,0232	0,0580
7.	Przeprowadzenie kontroli, pomiarów, badań międzyoperacyjnych i ostatecznych	0,0334	0,0734	0,0255	0,0561	0,0146	0,0321
8.	Pakowanie, etykietowanie, magazynowanie i dostarczanie wyrobów do nabywców	0,0281	0,0702	0,0140	0,0351	0,0281	0,0702
9.	Braki, poprawki, sortowanie	0,0167	0,0334	0,0334	0,0668	0,0167	0,0334
10.	Nadwyżki produkcji	0,0108	0,0323	0,0108	0,0323	0,0108	0,0323
11.	Opracowanie i wdrożenie nowych technologii i procesów	0,0288	0,0721	0,0144	0,0360	0,0288	0,0721
12.	Niezbędne wyposażenie dla potrzeb kontroli jakości, projektowania, pomiarów i badań	0,0537	0,1300	0,0425	0,1032	0,0338	0,0819
13.	Utrzymywanie sprawności technicznej urządzeń (remont, konserwacja)	0,0253	0,0633	0,0126	0,0316	0,0253	0,0633
14.	Instalacja, serwis	0,0201	0,0605	0,0201	0,0605	0,0201	0,0605
15.	Postoje spowodowane nieprzebiegiem konserwacji i regulacji urządzeń	0,0294	0,0747	0,0383	0,0971	0,0294	0,0747
16.	Utrata wiarygodności i rynków zbytu w wyniku nieodpowiedniej jakości wyrobów	0,0052	0,0105	0,0105	0,0210	0,0052	0,0105
17.	Badania marketingowe i niezbędne informacje wymagań rynkowych i wymagań klientów wobec wyrobów	0,0074	0,0184	0,0147	0,0368	0,0147	0,0368
18.	Ocena wykorzystania zasobów materiałowo-surowcowych, maszyn, środków finansowych i in.	0,0024	0,0053	0,0055	0,0121	0,0042	0,0092
19.	Spóźnione terminy	0,0033	0,0098	0,0033	0,0098	0,0033	0,0098
20.	Reklamacje, upusty, odszkodowania, likwidacje wadliwych produktów	0,0027	0,0054	0,0054	0,0109	0,0027	0,0054
	Suma	0,3431	0,8271	0,3391	0,8092	0,3178	0,7784

Źródło: o racowanie własne.

Z tabeli 3 wynika, iż najwyższy priorytet w zakresie „kosztów” jakości uzyskał wariant A, czyli system zapewnienia bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej żywności. Jego globalny priorytet wyniósł 0,3431. Bardzo zbliżoną wartość w zakresie kosztów uzyskała norma ISO – 0,3391. Natomiast najmniej „kosztownym” systemem okazał się Zintegrowany System Zarządzania Jakością.

Jednakże w celu znalezienia optymalnej strategii poprawy jakości produktów i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, która w największym stopniu w stosunku do pozostałych wariantów spełnia wszystkie analizowane kryteria i subkryteria „drzew” hierarchicznych kosztów (rys. 2) i korzyści (rys. 3), konieczne jest obliczenie dla przyjętych trzech wariantów relacji priorytetów „korzyści” do „kosztów”. Zostały one zaprezentowane w tabeli 1. Wynika z nich, iż w realizacji przyjętego celu najlepszym wariantem okazuje się Zintegrowany System Zarządzania Jakością, którego współtworzą systemy Dobrych Praktyk (GMP/GHP), system HACCP oraz norma ISO serii 9000. Analizując pozostałe warianty, stwierdzamy, iż drugą lokatę zajął system zapewnienia bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej żywności (GMP/GHP i HACCP), czyli wariant A. Stąd też konieczne wydaje się być stwierdzenie, że gdyby firma nie była w posiadaniu Zintegrowanych Systemów Zarządzania Jakością, to właśnie ten system uznano by za najlepszy i zalecono do wykorzystania w praktyce. Zatem pomimo dużych nakładów związanych z jego wdrożeniem i ciągłym udoskonalaniem, widzimy, że dostarcza on również ogromnych korzyści z tego zakresu. W porównaniu z systemem ISO, którego koszty wdrożenia według uzyskanych danych są porównywalne, wynikające z tego korzyści są znacznie mniejsze.

Reasumując, należy stwierdzić, iż przeprowadzone badania pozwoliły na potwierdzenie przypuszczeń wielu badaczy tej problematyki, wskazujących na łączne wdrażanie SJ, głównie ze względu na redukcję kosztów związanych z oddzielnym traktowaniem wprowadzanych systemów. Przykład światowej klasy producenta żywności wskazuje, że to właśnie prowadzenie takich działań umożliwia kompleksowe podejście do poprawy jakości produktów i zarządzania jakością w firmie, dostarczając największych korzyści dla zakładu.

Wnioski

1. Połączenie metod AHP i analizy „korzyść–koszt” pozwoliło ująć problem zarządzania jakością w gospodarce żywnościowej w postaci wielokryterialnego modelu matematycznego.

2. Zastosowane w pracy połączenie metody Analitycznego Hierarchicznego Procesu Decyzyjnego z analizą „korzyść–koszt” umożliwiło wskazanie najbardziej kosztownych i korzystnych elementów wdrożonych w przedsiębiorstwie gospodarki żywnościowej SZJ.

3. Obliczenie relacji korzyści do kosztów dla poszczególnych wariantów pozwoliło wskazać najlepszy z nich, proponowany do wdrożenia w praktyce.

4. Zaprezentowana firma i opracowane na jego przykładzie warianty zarządzania jakością mogą być przykładem dla innych przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej.

Bibliografia

Adamus W., *Zarządzanie przedsiębiorstwem gospodarki żywnościowej*. „Zeszyty Naukowe AR w Krakowie”, nr 81 (2001), s. 9–19.

Adamus W., *Strategie rozwoju społeczno-gospodarczego rolnictwa i obszarów wiejskich w Małopolsce w ujęciu AHP i analizy „korzyść–koszt”*, w: *Wykorzystanie lokalnych i regionalnych czynników w społeczno-gospodarczej aktywizacji obszarów wiejskich*, tom 2, Szczecin 2002, s. 469–484.

Adamus W., Gręda A. [a], *Systems of Quality Management*, w: *Use of local and regional factors in socio-economic activation of rural areas*, tom 3, Szczecin 2002, s. 157–161.

Adamus W., Gręda A. [b], *Zarządzanie jakością w gospodarce żywnościowej w ujęciu AHP i analizy „korzyść–koszt”*, w: *Ekonomiczno-społeczne instrumenty wspierania przekształceń rolnictwa i obszarów rolnictwa i obszarów wiejskich*, Siedlce 2002, s. 65–78.

Adamus W., Gręda A., *Kierunki poprawy jakości produktów żywnościowych na przykładzie wybranych firm*, Warszawa 2003.

Adamus W., Gręda A., *Wielokryterialne ujęcie kosztów i korzyści poprawy zarządzania jakością*, [b. m. w.] 2004.

Adamus W., Zajac T., *Określenie całkowitej użyteczności gryki przy pomocy analitycznego procesu hierarchicznego*, Sesja Naukowa. z. 85, „Zeszyty Naukowe AR w Krakowie”, nr 392 (2001), s. 53–66.

Brust P. J., Gryna F. M., *Quality and Economics Five Key Issues*. *Quality Progress*, vol. 35/10 (2002), s. 64–69.

Cholewicka-Goździk K., *Wartość klienta – sprawdzian skuteczności procesowego zarządzania*. w: *Materiały z Konferencji: Procesowe Zarządzanie Jakością – rozwiązania praktyczne*. Krynica Zdrój 5–7 czerwiec 2002, Warszawa 2002, s. 5–12.

Codex Alimentarius. Food Hygiene Basic Texts, FAO/WHO, Rzym 1997.

Dahtaard J., *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa 2000.

Dz. U. Nr 135, poz. 1145, Ustawa z dnia 24 lipca 2002 r. o zmianie ustawy o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia.

Dz. U. Nr 63, poz. 634, Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywienia.

Gollinger-Tarajko M., *Kształtowanie jakości w procesie projektowania wyrobów*. w: *Zintegrowane Systemy Zarządzania Jakością. Materiały II konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej*. Kraków 2–26 wrzesień 2000, Kraków 2000, s. 253–254.

Gręda A., *Systemy Zarządzania Jakością*, w: *Актуальні проблеми аграрного виробництва: теорія, дослідження, практика. Матеріали Міжнародної Студенської Конференції*. Львів 2002, s. 199–204.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

Hamrol A., *Jakość projektowa wyrobu i procesu produkcji decyduje o całkowitych kosztach jakości*, w: *Koszty jakości w zarządzaniu jakością. Materiały III konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej*. Kraków 12–13 wrzesień 2002, Kraków 2002, s. 63–77.

Horubała A., *HACCP jako narzędzie w sterowaniu jakością higieniczną (zdrowotną) żywności*, „Żywność–Technologia–Jakość”, nr 2 (3) 1995, s. 2–9.

ISO 15161, *Guideness on the application of ISO 9000:2000 for the food and drink industry*.

Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Warszawa 1998.

Michalski M., *Logiczna kolejność wdrażania. System kontroli wewnętrznej*, „Bezpieczeństwo i Higiena Żywności”, nr 2 (2002), s. 30–31.

Niezurawska M., *Jakość żywności a preferencje konsumentów*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. III, z. 3, Warszawa–Poznań–Białystok 2001, s. 34–38.

Saaty L. T., *The Analytic Hierarchy Process*, New York 1990.

Samuelson F. W., Marks S. G., *Ekonomia menedżerska*, Warszawa 1998.

Sikora T., *Zapewnienie jakości żywności na początku XXI wieku*, w: *Jakość żywności a rolnictwo ekologiczne. Materiały z warsztatów zorganizowanych w ramach projektu Accompanying Measure do projektu Flair – Flow Europe IV*. Kraków 18 listopad 2002, Kraków 2002, s. 51–61.

Sikora T., Kolożyn-Krajewska D., *Zapewnienie jakości a bezpieczeństwo zdrowotne żywności*, „Przemysł Spożywczy”, nr 6 (2001), s. 15–16, 18, 25.

Skrzypek E., *The instrument of quality improvement in an enterprise*, w: *Proceedings of the 12th IGWT Symposium*. Poznań–Gdynia, Poland, September 5–11, 1999. *Quality for the XXI Century*, vol 1. Poznań 1999, s. 830–837.

Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Lublin 2000.

Szafrański M., *Skuteczność w świetle norm serii ISO 9000:2000*, „Problemy jakości”, nr 12 (2002), s. 18–24.

Tkaczyk S., *Efektywność systemu zapewnienia jakości, a koszty jakości*, w: *Materiały z Konferencji: Efektywność certyfikacji systemów jakości*. Warszawa 9–10 marzec 1999, Warszawa 1999, s. 79–86.

Wilbur J. H., *In time running out for quality?*, „Quality Progress”, vol. 35/7, no 2 (2002), s. 75–79.

Summary

The paper presents results of empirical research carried into effect by the questionnaire form method in 2003 year in one of the leading enterprise of nutritive sector in Poland. The aim of this exploration was to definition an influence of chosen factors, results from initiating and certification systems of quality management on costs and benefits of improving quality management. Besides indication, which from accepted variants, presenting adequate quality systems in biggest degree satisfy all analyzed factors simultaneously supplying the biggest benefits to the enterprise. To solving this problem applying connection methods: AHP and cost – benefit analysis, what allowed to complex formulate of given problem. Authors intention were to showing utility of this methods in solution this question and in similar multicriteria decisions problems.

Halina Smutek

Kultura organizacyjna jako element kształtujący tożsamość organizacji

Wprowadzenie

U źródeł zainteresowania kulturą organizacyjną znajdują się zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnego przedsiębiorstwa oraz to, że żaden z trendów, jakie pojawiały się w zarządzaniu w ostatnich dwudziestu latach nie zdołał zahamować pogarszających się wyników ekonomicznych wielu firm, chociaż koncepcji takich było dużo: zarządzanie przez cele, dywersyfikacja, koła jakości, restrukturyzacja, reengineering. W konsekwencji niejednokrotnie okazywało się – pomimo zapewnień, iż firma będzie działać lepiej, przy niższych kosztach – że firmy stawały się mniejsze, co nie zawsze jednak oznaczało, że były również bardziej efektywne, co w swojej pracy *Przewaga konkurencyjna jutra* podkreślali Prahalad i Hamel¹.

Metody te odwracały natomiast uwagę od podstawowych dla organizacji zagadnień, jakimi były normy i wartości mogące stanowić o nowej jakości zarządzania. Szczególnie ważne w tym zakresie były spektakularne sukcesy firm japońskich. Przy porównywalnej technologii, podobnych rozwiązaniach strukturalnych i strategiach firm, jest coś, co wyraźnie różni organizacje japońskie od amerykańskich i zachodnioeuropejskich. Jednym z tych elementów jest sposób kierowania ludźmi, a także dbałość o system norm i wartości pracowników przedsiębiorstw japońskich.

¹ Szerzej na ten temat piszą w swojej pracy G. Hammel, C. K. Prahalad, (*Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa 1999), w której zwracają uwagę, że umiejętność identyfikacji i diagnozowania czynników determinujących uzyskanie korzystnej pozycji przedsiębiorstwa staje się zadaniem kluczowym dla jego przyszłości, podkreślając że: „Trudno jest wskoczyć do pociągu budowania cech konkurencyjności, kiedy opuścił on już stację”. Wskazując na podstawowe kompetencje firmy, twierdzą, iż nie wystarczy, by firma stawała się mniejsza, lepsza i szybsza, musi również posiadać umiejętność całkowitej zmiany swojej koncepcji funkcjonowania.

Równoległe zastosowanie metod jakościowych w badaniach nad organizacjami umożliwiło dostrzeżenie wielu zjawisk, które były niedostrzegalne przy użyciu metod statystycznych i matematycznych. Zwrócono uwagę na to, czego nie da się zmierzyć, ale można opisać, wyjaśnić i zrozumieć.

Poszukiwania doskonałości w zarządzaniu wskazały, iż czynnikiem wpływającym w zasadniczy sposób na sukcesy przedsiębiorstw jest spójny i wspólny dla wszystkich uczestników organizacji system norm i wartości, na co w swoich badaniach wskazywali między innymi T. Peters i R. Waterman, wykazując że osiągnięcie długotrwałego sukcesu rynkowego zależy od przyjętego i praktykowanego systemu wartości, który określa kulturę organizacyjną. Okazało się, że nie zawsze, kierując się tradycyjnymi regułami, można wyjaśnić i rozwiązać problemy przedsiębiorstwa. Nie jest ono bowiem systemem mechanistycznym, możliwym do zaprogramowania i przewidywalnym w swoich reakcjach.

O randze kultury organizacyjnej dobitnie świadczą słowa T. J. Watsona: „Jeżeli rozważyć każdą wielką organizację – taką, która istnieje już długo – myślę, że istnieje ona nie dzięki swym formom organizacyjnym lub umiejętnościom zarządzania, ale dzięki swej prężności; poprzez siłę tego, co nazywamy przekonaniem i dzięki atrakcyjności tych przekonań dla jej ludzi [...]. Wierzę, że każda organizacja po to, by przetrwać i osiągnąć sukces, musi dysponować zespołem przekonań, na których opiera całą swoją politykę i swe działania”².

Kultura organizacyjna jako wzorzec zachowań

Pojęcie kultury organizacyjnej jest trudne do zdefiniowania. Pewną próbę wyjaśnienia i usystematyzowania zjawiska kultury organizacyjnej stanowi model zaproponowany przez E. Scheina. Jego zdaniem kultura organizacyjna stanowi zbiór podstawowych zasad wynalezionych, odkrytych lub wypracowanych przez daną grupę uczącą się stawiać czoło problemom związanym z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które to zasady sprawdziły się wystarczająco dobrze, by uznać je za obowiązujące i przekazać je następnym pracownikom jako

² F. E. Jandt, *Intercultural Communication. An Introduction*, London 1995.

właściwy sposób postrzegania analizowania i odczuwania tych problemów¹. W przedstawionej przez Scheina definicji silny akcent położony został na postępowanie grupowe, wspólnotę pracowniczą konieczną do zaakceptowania wspólnych celów. Model kultury opracowany przez E. Scheina przedstawiony został na rysunku 1.



Rys. 1. Model E. Scheina: poziomy kultury organizacyjnej

Źródło: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996, s. 439.

Jak zwraca uwagę E. Schein, poszczególne poziomy kultury zostały wyodrębnione ze względu na ich trwałość i widoczność. W ujęciu E. Scheina kulturę można porównać do góry lodowej, której określone poziomy są widoczne, możliwe do zaobserwowania i oceny. Jednak przeważająca jej część jest ukryta, trudno ją zbadać i jednoznacznie ocenić.

Najbardziej widocznym poziomem kultury są tzw. artefakty – sztuczne twory danej kultury. Dzielą się one na:

- artefakty językowe (język, mity, legendy),
- artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały).

¹E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. New York 1988.

– artefakty fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne).

Kolejny poziom kultury organizacyjnej tworzą systemy wartości i standardy postępowania. Można je podzielić na:

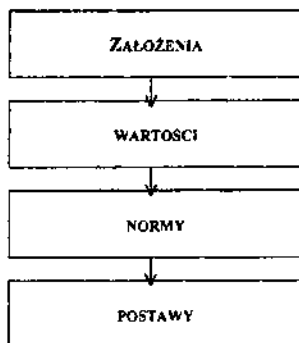
- normy i wartości deklarowane,
- normy i wartości przestrzegane.

Te pierwsze mogą być stosunkowo łatwo dostępne, ponieważ mogą być sformułowane jako wyraźna filozofia zarządzania w organizacji. Natomiast normy i wartości przestrzegane w danej organizacji są trudniej dostępne. Trzeba dłużej przebywać wewnątrz organizacji, aby je rozpoznać i opisać.

Podstawowe założenia kulturowe są najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury organizacyjnej. Gdyby kulturę organizacyjną porównać do góry lodowej, to założenia są podstawą tej góry ukrytą w głębi oceanu. Założenia te odnoszą się do:

- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,
- samej organizacji,
- natury otoczenia,
- relacji organizacji z otoczeniem.

Częściowo tajemnicę założeń kulturowych „zdradzają” obowiązujące w firmie normy i wartości. Kultura organizacji stanowi o „osobowości” danej organizacji. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach osób ją tworzących. Sekwencję składników kultury organizacyjnej można przedstawić w następujący sposób (rys. 2):

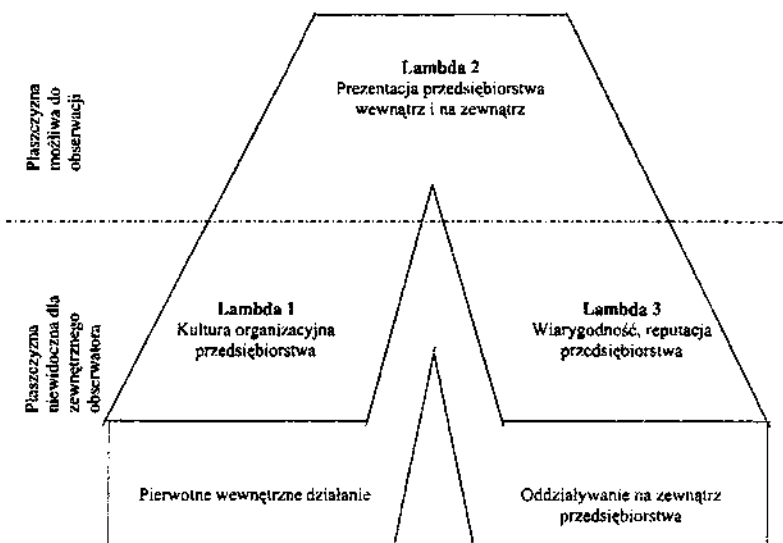


Rys. 2. Składniki kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane elementy dotyczą podstawowych kwestii, takich jak stosunek do otoczenia zewnętrznego i uczestników firmy (założenia), wartości uznawanych za szczególnie cenne dla danej grupy społecznej, norm (powinności) będących konsekwencją przyjęcia takich a nie innych wartości, oraz postawy pracowników wobec różnych aspektów funkcjonowania firmy.

Podobną interpretację kultury organizacyjnej znajdujemy u Ch. Scholza, który przedstawia tzw. model Lambda (rys. 3).



Rys. 3. Model Lambda

Źródło: Ch. Scholz, *Personalmarketing. Wenn Mitarbeiter heftig um worden werden*, „Harvard Manager”, nr 1 (1991).

W opracowanym przez siebie modelu Scholz wskazuje na dwie płaszczyzny kultury organizacyjnej: niewidoczną dla obserwatora zewnętrznego, której źródłami są pierwotne działania wewnętrzne, oraz możliwą do obserwacji, będącą zewnętrzną prezentacją firmy wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Lambda 1 stanowi rdzeń rzeczywistej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa trudny do dostrzeżenia i zidentyfikowania przez zewnętrznego obserwatora. Najgłębszy poziom kultury stanowią wartości definiowane jako skłonności do dokonywania określonego wyboru⁴. Pozwalają na ocenę rzeczy i zjawisk w kategoriach dobra i zła. Na ogół niewidoczne dla otoczenia, możliwe są do odczytania po sposobie zachowań w określonej sytuacji. Standardami wartości obowiązującymi w danej grupie są normy – przyjmowane i deklarowane przez daną kategorię osób. Sposób interpretacji norm i wartości w dużej mierze uzależniony jest od przynależności do danej grupy społecznej i decyduje o sposobie zaprogramowania umysłowego. Z kolei Lambda 2 jest oficjalną wizytówką przedsiębiorstwa, na jej podstawie buduje się wiarygodność i reputację przedsiębiorstwa w jego otoczeniu zewnętrznym, często oparte na deklaracjach i innych artefaktach. Zewnętrzny obserwator ma minimalne szanse weryfikacji wyobrażenia o organizacji przed wejściem w jej otoczenie wewnętrzne, co umożliwia mu poznanie reguł rządzących w Lambdzie 1. Pod wpływem interakcji menedżerów i pracowników z otoczeniem zewnętrznym może następować w Lambdzie 3 określona ewolucja w postaci przewartościowania norm i wartości stanowiących o kulturze organizacji. Lambda 3 stanowi zmodyfikowany wizerunek organizacji w otoczeniu zewnętrznym, to, co nazywany reputacją organizacji (*goodwill*).

Funkcje kultury (kultura organizacyjna jako narzędzie społecznego przekazu)

Kultura organizacji ma duży wpływ na życie wewnętrzne organizacji, ale również na kontakty organizacji z otoczeniem. Poszukując tego, co T. Peters i R. Waterman określili jako „excellence”, zwrócili uwagę na znaczenie, jakie w osiągnięciu doskonałości może odegrać kultura organizacji, która zwraca uwagę na zupełnie inny wymiar organizacji. Sprawia, że zaczynamy patrzeć na organizacje jak na systemy społeczne, dysponujące wspólną wiedzą i doświadczeniem oraz wspól-

⁴G. Hofstede, *Kultury i organizacje*. Warszawa 2000, s. 44.

nym systemem wartości. Wspominany wcześniej Schein podkreślał, że jedną z funkcji zarządzania jest umiejętne wykorzystanie kultury organizacyjnej, zwracając jednocześnie uwagę na funkcje kultury: integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną.

Integracyjna funkcja kultury ma za zadanie utrzymanie organizacyjnej jedności przez tworzenie odpowiedniej atmosfery współpracy i akceptacji wspólnych celów. Ten aspekt kultury został zaakcentowany przez G. Hofstede'a, który kulturę określił jako kolektywne zaprogramowanie umysłu, oddzielające członków jednej organizacji od innych⁵. Zwracał tym samym uwagę na to, że kultury korporacyjne powstają w wyniku wspólnych doświadczeń grup pracowniczych i są syntezą wspólnych wzorów myślenia, wspólnego języka, wierzeń, uczuć, wartości, zasad, reguł, ideologii, doświadczenia, uczenia się, hierarchii wewnątrz grupy, uczestnictwa w procesie bycia razem, stanowiąc integrujące poczucie bezpieczeństwa i stabilności. Kultura organizacji oparta na długoletniej historii i tradycji firmy daje swoim pracownikom mocne poczucie bezpieczeństwa. Pomaga zbudować tożsamość organizacji, której przejawami są: odrębny charakter organizacji, filozofia działania i historia. Tożsamość organizacji budowana jest ze zbioru różnych osobowości, charakterów i umiejętności ludzkich, które tworzą tożsamość grupową.

Z kolei funkcja percepcyjna wyznacza sposób postrzegania środowiska, w którym funkcjonuje organizacja, a także dostarcza wiedzy i informacji o świecie. Dzięki temu, że ludzie ze sobą współpracują, mogą się wymieniać informacjami, zdobywać nową wiedzę, a także uczyć się kultury, nadając jej społeczny charakter. Funkcja percepcyjna jest zatem społecznym przekazem, interpretacją zdarzeń, objaśnianiem sensu zjawisk i procesów. Przez wspólne przebywanie ze sobą ludzie zdobywają wiedzę o tym, co dobre, a co złe, jakie oczekiwania stawia wobec nich organizacja.

Funkcja adaptacyjna wiąże się z możliwością wypracowania gotowych schematów zachowań i działania w określonych sytuacjach dzięki postrzeganiu rzeczywistości organizacyjnej i otoczenia jako względnie stabilnych. Dostarczając wyuczonych sposobów radzenia sobie

⁵ Ibidem, s. 40.

w życiu, wypracowuje gotowe schematy działań. Kultura organizacyjna zmniejsza obszar niepewności w organizacji, można zatem planować, przewidywać i projektować własne życie, czego bezpośrednimi konsekwencjami są:

- stymulacja do działania,
- wzrost poczucia bezpieczeństwa ludzi w organizacji, co wpływa na wzrost poziomu motywacji,
- adaptacja do uwarunkowań, w jakich realizowana jest koncepcja zarządzania organizacją (na poziomie strategicznym i operacyjnym),
- akceptacja ryzyka,
- skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- umiejętność adaptacji do zmian zachodzących zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji, co obecnie stanowi bardzo cenną umiejętność.

Adaptacyjna funkcja kultury staje się szczególnie ważna wówczas, gdy firma wchodzi w interakcje z innymi organizacjami, współpracując z nimi, tworząc kooperację pozytywną lub opracowując metody walki z konkurencją. Na przedsiębiorstwa mają również wpływ takie czynniki, jak: środowisko ekologiczne, ekonomiczne, prawne, demograficzne, warunki naturalne i normy kulturowe danego kraju oraz technologia, jaką dysponuje. Wpływ otoczenia zewnętrznego jest powszechnie znany, ale dotyczy nie tylko postrzegania firmy na zewnątrz, jej roli i pozycji konkurencyjnej, ale także oddziaływania przez wymuszenie zmian w organizacji. Warunki czasoprzestrzenne (np. prawo, polityka, ekonomia), w jakich instytucja funkcjonuje, wpływają na organizację i przenoszą na jej teren wartości i wzory pochodzenia zewnętrznego. Z kolei wzorce kultury firmy powstałe w niej przedostają się poza jej granice i zmieniają lub modyfikują otoczenie.

Należy jednak pamiętać, że kultura organizacyjna inaczej oddziałuje w stabilnym, a inaczej w zmiennym otoczeniu. W działaniach organizacji w stabilnym otoczeniu typowym zjawiskiem jest powtarzalność rutynowych czynności. Utwierdzają się stereotypy, które nie pozwalają później na zmiany w firmie. W otoczeniu zmiennym, niestabilnym najczęściej ma miejsce walka konkurencyjna, kryzysy, przyspieszony rozwój, a w firmie wszystko zaczyna się zmieniać i przekształcać.

Intensywność oddziaływania kultury organizacyjnej zależy od tego, czy mamy do czynienia z tzw. kulturą silną, czy słabą. Do oceny, czy kultura jest silna, czy słaba można wykorzystać następujące kryteria⁶:

– wyrazistość wzorców i wartości, które przekazuje. Silne kultury przedsiębiorstwa wyróżniają się tym, że precyzyjnie określają, jakie zachowanie jest pożądane, a jakie nie;

– stopień upowszechnienia – dotyczy skali, w jakiej pracownicy podzielają kulturę. W przypadku kultury silnej zachowania wielu pracowników, a czasami wszystkich kierowane są przez wzorce i systemy wartości;

– głębokość zakorzenienia – odnosi się do tego, w jakim stopniu wzorce kulturowe zostały przyswojone i są elementem składowym codziennego działania. Głębokość zakorzenienia wyraża się również stabilnością kulturową w dłuższym okresie.

Silne kultury przedsiębiorstwa mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji w sposób zarówno pozytywny, jak i negatywny. W literaturze przedmiotu są one charakteryzowane jako silne powiązania tych założeń i wartości, które mogą wpływać na działalność ludzką w sposób bardziej znaczący, niż te spośród nich, które są czynnikami motywacyjnymi niemającymi związków z kulturą. Dlatego też procesy socjalizacji w silnych kulturach są zazwyczaj intensywne i wysoce efektywne⁷. W niektórych organizacjach spotykamy się z sytuacjami, gdzie kultura jest na tyle silna, że jest w stanie zastąpić strukturę formalną organizacji.

Wymiary kultury organizacyjnej a wzorce organizacyjnych zachowań

G. Hofstede przychylił się do poglądu, że kultury uczymy się, a jej źródłem jest środowisko społeczne. Każdy człowiek nosi w sobie pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswaja w ciągu całego życia. Kultura stanowi zatem pewien rodzaj kolektyw-

⁶ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje przykłady*, Wrocław 1992, s. 325.

⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999, s. 61.

nego zaprogramowania umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej⁸.

Kultura organizacyjna (korporacyjna) może być rozpatrywana na różnych poziomach zaprogramowania umysłu, stąd można wskazać na różne jej przejawy w zależności od możliwości ich zidentyfikowania i interpretacji. Są nimi symbole, bohaterowie organizacyjni, rytuały oraz wartości. Symbole to słowa, gesty, obrazy oraz przedmioty, które mają szczególne znaczenie i są rozpoznawalne przez członków danej kultury (język, żargon, sposób ubierania się, fryzura, flaga). Symbole te ulegają częstym zmianom, niejednokrotnie przejmowane są z innych kultur, znajdują się w zewnętrznej, najbardziej widocznej warstwie kultury.

Z kolei bohaterowie to postaci współczesne lub historyczne, realne lub fikcyjne, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze i tym samym stanowią rodzaj wzorca (bohaterowie bajek, podań itp.).

Rytuały są zbiorowymi działaniami, które, choć powierzchowne w swej naturze, są postrzegane jako niezbędne (ceremonie religijne, obchody uroczystości, spotkania, które pozwalają zaprezentować postawę asertywną).

Rytuały, bohaterowie i symbole stanowią przejawy widoczne, lecz nie zawsze czytelne. Standardami wartości obowiązującymi w danej grupie są normy – przyjmowane i deklarowane przez daną kategorię osób. Sposób interpretacji norm i wartości w dużej mierze uzależniony jest od przynależności do danej grupy społecznej. Stąd konieczność określenia tych elementów, które decydują o takim a nie innym systemie wartości. G. Hofstede w swoich badaniach nad kulturą wymienia następujące jej warstwy⁹:

- poziom kultury narodowej,
- poziom kultury związanej z przynależnością do grupy regionalnej, etnicznej, językowej,
- poziom kultury związanej z przynależnością do danej płci,
- poziom kultury społecznej związanej z możliwościami zdobywania wykształcenia, z zawodem lub z wykonywaną pracą,

⁸G. Hofstede, *op. cit.*, s. 40.

⁹Ibidem, s. 46.

– poziom kultury organizacyjnej (korporacyjnej) związanej z rolą i stanowiskiem w danym miejscu pracy.

Pomiędzy wskazanymi powyżej warstwami kultury może dochodzić do konfliktów, które znacznie utrudniają przewidywanie sposobów zachowania się jednostki w danej sytuacji. Dodatkowo warstwy te nakładają się na siebie, co w konsekwencji sprawia, iż każda jednostka nosi w sobie wiele warstw zaprogramowania umysłu. Podstawowe wymiary, które zdaniem Hofstede'a pozwalają na identyfikowanie różnic pomiędzy kulturami, sprowadzają się do określenia takich czynników, jak¹⁰:

– dystans władzy (od małego do dużego) – określa zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych, podwładnych członków instytucji lub organizacji;

– kolektywizm i indywidualizm – wymiar ten odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować prymat wspólnych interesów nad jednostkowymi;

– kobiecość i męskość – wyraża się w akceptowaniu nierówności;

– unikanie niepewności (od słabej do silnej) – oznacza stopień, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować sytuację niepewności, zmiany oraz funkcjonowanie w warunkach braku formalnych reguł.

Biorąc pod uwagę wskazane powyżej wymiary kultury organizacyjnej, można wskazać pewne charakterystyczne – układające się w kontinuum – normy zachowań:

– orientacja na zachowanie procedur – orientacja na osiągnięcie wyników,

– troska o pracowników – troska o produkcję,

– przynależność – profesjonalizm,

– system otwarty – system zamknięty,

– luźna kontrola – ścisła kontrola,

– normatywizm – pragmatyzm.

stanowiące podstawę wyodrębnienia czterech typów kultury organizacyjnej:

1. Kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo (przestrzeganie formalnych reguł; indywidualizm jest zagrożeniem). Występuje w organizacjach o sztywnej strukturze i procedurach skierowanych na kontrolę pracowników.

¹⁰ Ibidem, s. 51.

2. Kultura o orientacji na strukturę i rutynowe procedury (współdziałanie i dobra atmosfera pracy). Charakterystyczna jest dla organizacji, w których relacje między osobami w hierarchii są w mniejszym stopniu sformalizowane.

3. Kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup (zaangażowanie, umiejętność twórczego podejścia do problemów). Spotykana w organizacjach, w których rywalizacja jest czymś naturalnym.

4. Kultura zorientowana na realizację zadań („płynna” struktura, styl kierowania oparty na przywództwie kierowniczym).

Przedstawione powyżej modele kultury organizacyjnej eksponują różne wymiary, stąd każda z nich w inny sposób może wpływać na odmienny sposób postrzegania danej organizacji przez otoczenie, w którym funkcjonuje. W różnym zatem stopniu może przyczyniać się do budowania pozytywnego wizerunku i reputacji.

Kulturotwórcze znaczenie misji firmy

Misja określa zasady działalności gospodarczej. „Przedsiębiorstwo pozbawione misji nie ma duszy”. Stanowi ona powód jego istnienia i chęć postrzegania przez społeczeństwo (definiuje biznes firmy i określa podstawy jej filozofii) oraz nadaje mu kierunek działalności, a pośrednio wskazuje dziedziny, którymi ma się ono zajmować. Misja firmy zakreśla szeroki obraz przedsiębiorstwa, jednocześnie go wyjaśniając. Dzięki temu zarówno kierownictwo, jak i pracownicy uzyskują możliwość spojrzenia na nie jako na całość. Ma to zasadnicze znaczenie dla stworzenia warunków długoterminowej konkurencyjności. Sam proces, który prowadzi do sformułowania misji, jest tak samo ważny, jak jej treść. Zmusza on bowiem kierownictwo przedsiębiorstwa do ponownej analizy zasadniczych przesłanek, które tworzą podstawę działań podejmowanych przez tę jednostkę. Misja powinna określać, dlaczego klienci powinni kupować towary i korzystać z usług w tej, a nie w innej firmie. Powinna też określać podstawowe powołanie przedsiębiorstwa i spełniać rolę motywującą oraz dynamizującą. Ma ona ponadto olbrzymią wartość informacyjną tak dla osób znajdujących się wewnątrz danej organizacji, jak i dla ludzi z zewnątrz.

Z jednej strony cele przedsiębiorstwa stają się zrozumiałe dla jego pracowników, z drugiej stanowi ona ważną informację dla właścicieli akcji, dostawców i klientów.

Źle sformułowana misja może stanowić czynnik zniechęcający. Nie może ona być formułowana w kategoriach chęci przetrwania czy osiągnięcia zysku, lecz służenia społeczeństwu, pomnażania korzyści, jakie uzyskuje klient, a także przedsiębiorstwo za pośrednictwem rynku¹¹. Kształtowana jest przez sześć elementów o charakterze egzogenicznym i endogenicznym:

- historię firmy (przeszłe cele, polityka, osiągnięcia),
- obecne trendy i cele właścicieli oraz kierownictwa,
- preferencje interesariuszy,
- otoczenie firmy (realia rynkowe),
- zasoby firmy,
- wyjątkowe kompetencje, pozwalające uzyskać firmie przewagę konkurencyjną w długim okresie.

Poprawne określenie misji w znacznym stopniu przyczynia się do usprawnienia zarządzania. Jej brak może natomiast prowadzić do powstania konfliktów w przedsiębiorstwie. Misja, definiując istotę biznesu i rynek docelowy, jest ważnym instrumentem integracji pracowników i kadry menedżerskiej wokół celu działania organizacji. Pomaga ona postrzegać i interpretować zadania w identyczny sposób i tworzyć między nimi silne więzi „zadaniowe” wynikające z akceptowania podzielanych wartości i standardów zachowania. W organizacji nie wszyscy pracownicy podzielają te same wartości, dlatego menedżerowie powinni kreować i wzmacniać poczucie misji, aby uczuciowo związać pracowników, udzielając im potrzebnej pomocy i zachęcając do współpracy.

Aby misja spełniała taką kreatywną rolę, musi stanowić wspólny wzorzec przenikający całą „osobowość” firmy, wszystkich jej uczestników, musi wszystkich łączyć wiara w konieczność wytworzenia niezbędnych dla firmy wartości, a pracownicy muszą mieć przeświadczenie, że misja jest właściwa, tzn., że dobrze łączy wartości organizacji z ich własnymi wartościami. Muszą więc mieć głębokie poczucie mi-

¹¹ J. Penc. *Strategie zarządzania*. Warszawa 1999, s. 125.

sji. Oznacza to emocjonalne i głębokie zaangażowanie w realizację wspólnie ustalonych celów oraz przywiązanie do organizacji, która istnieje po to, by coś osiągnąć¹².

Niejednokrotnie pojawiają się pytania: czy wartości sformułowane w misji nie są jedynie pustymi sloganami, pewną formą obietnicy? Czy przedsiębiorstwo może funkcjonować i rozwijać się bez określenia misji? Oczywiście bardzo często można spotkać takie sytuacje, gdzie sformułowanym w misji wartościom nie odpowiadają działania podejmowane przez firmę.

Jednak, na co wcześniej zwracano uwagę, ustalenie misji czyni bardziej prawdopodobnym sukces przedsiębiorstwa. Jest ona szczególnie ważna, jeżeli pracownicy mają wierzyć w swoją firmę; istotne jest wówczas przekonanie, że istnieje po to, by coś osiągnąć. Koncepcja misji dotyczy wszystkich aspektów działań oraz zachowań jej pracowników. Problem ten najlepiej prezentuje model Ashridge misji firmy, wskazujący na cztery parametry: cel, wartości, strategię i standardy zachowań¹³.

Ustalenie misji przyczynia się do identyfikacji dążeń poszczególnych grup w firmie i łagodzenia ewentualnych konfliktów. Na ogół w firmie występują różne systemy wartości, często sprzeczne. Ustalenie misji pozwala na ich eliminację i skoncentrowanie wysiłków wokół jednego celu. Z drugiej strony stanowi ona przesłanie firmy umożliwiające jej identyfikację zewnętrzną, czyli sposób, w jaki chce być postrzegana w otoczeniu¹⁴. Sformułowanie misji i jej realizacja przynosi niewątpliwie korzyści w postaci: 1) umiejętnego dostosowania się do zmian otoczenia, 2) wzrostu poczucia pewności i bezpieczeństwa, 3) zwiększenia prestiżu firmy oraz 4) nadania firmie bardziej ludzkiego oblicza.

Korzyści wynikające z posiadania i realizowania misji nie dotyczą tylko i wyłącznie przedsiębiorstw dużych, które mają znaczny wpływ na zaspokajanie potrzeb otoczenia, lecz również przedsiębiorstw średnich i małych, a jej sformułowanie stanowi istotny czynnik przewagi konkurencyjnej.

¹² J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Warszawa 2001, s. 132.

¹³ R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Kraków 1998, s. 240, cyt za: A. Campbell, M. Devine, D. Young, *A Sense of Mission*, Economist 1990.

¹⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 78.

Kultura organizacyjna a społeczna odpowiedzialność firmy

Odpowiedzialność społeczna jest filozofią prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej skierowaną na budowanie trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Stanowi ona podstawę wyznaczania celów firmy. Skuteczna strategia rozwoju organizacji musi obejmować w równym stopniu wymiar ekonomiczny, ekologiczny i społeczny. Efektem powinno być w związku z powyższym poszukiwanie i wskazywanie takich kierunków działalności, które zapewnią zrównoważony rozwój. Co w konsekwencji oznacza działania społecznie odpowiedzialne, przyjazne ekologicznie a zarazem ekonomicznie wartościowe. To konieczne dostosowanie odbywające się w procesie ustawicznego dialogu z interesariuszami, zgodnie z zasadą ciągłej poprawy, wynika zarówno ze zmian, jakie zachodzą w świadomości społecznej klientów, jak również zrozumienia przez menedżerów, że wprowadzenie odpowiedniej kultury zarządzania, która podkreślałaby znaczenie między innymi konieczności wdrożenia zasad odpowiedzialności społecznej i ekologicznej, ma wpływ na wzrost poziomu konkurencyjności firmy.

Wymogi, jakie stawia funkcjonowanie na globalnym rynku, sprawiły, iż firmy zaczęły poddawać się audytom społecznym i etycznym oraz dostosowywać swoje działania do obowiązujących w tym obszarze standardów. Słuszność tego typu działań potwierdzają wyniki osiągnięte przez firmy wdrażające strategie skierowane na dialog ze wszystkimi interesariuszami. Nowa filozofia działania skierowana na budowanie trwałych pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu, jest punktem wyjścia w budowie konkurencyjności firmy. Stanowi z pewnością narzędzie ułatwiające określenie celów strategicznych oraz ocenę stopnia ich realizacji. Stąd tak duże znaczenie przypisywane jest budowaniu relacji z poszczególnymi pracownikami, co w konsekwencji prowadzi do budowania zaufania do przedsiębiorstwa i prezentowanego przez niego wizerunku.

System społecznej odpowiedzialności firmy jest pojmowany jako uczestnictwo w procesie doskonalenia, niezbędnym dla ciągłego rozwoju organizacji, przez stworzenie systemu wartości wspierającego

proces zarządzania strategicznego. Respektowane normy i zasady pozwalają zbudować zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, w którym dana firma funkcjonuje. Nie byłoby to możliwe bez przyjęcia określonych reguł wyznaczających kierunek jej działań. Podstawowymi zasadami przyjmowanymi w procesie formułowania polityki społecznej odpowiedzialności są¹⁵:

1. Zasada odpowiedzialności – obliczalności (*accountability*), zakładająca się na zgodność z deklarowanymi normami i gotowość ponoszenia konsekwencji za prowadzone działania bądź ich zaniechanie.

2. Zasada uczestnictwa (*inclusivity*) – oznacza, że firma uwzględnia potrzeby i oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy.

3. Zasada zupełności (*completeness*) – uniemożliwia niejawnie wyłączenie „niewygodnych” bądź „drażliwych” obszarów działania.

4. Zasada wymierności (*materiality*) – przejawia się w gotowości do poddania wymiernej ocenie wszystkich ważnych z punktu widzenia interesariuszy sfer działania.

5. Zasada zapewnienia jakości (*quality assurance*) – jest wyrazem potwierdzenia wiarygodności firmy przez niezależnych ekspertów.

6. Zasada dostępności (*accessibility*) – zakłada znajdowanie najbardziej skutecznych kanałów komunikacji, tak by niezbędna informacja mogła zawsze dotrzeć do tych, którzy jej poszukują, co nakłada na organizację konieczność aktywnego propagowania informacji związanych z realizowanym programem społecznej odpowiedzialności.

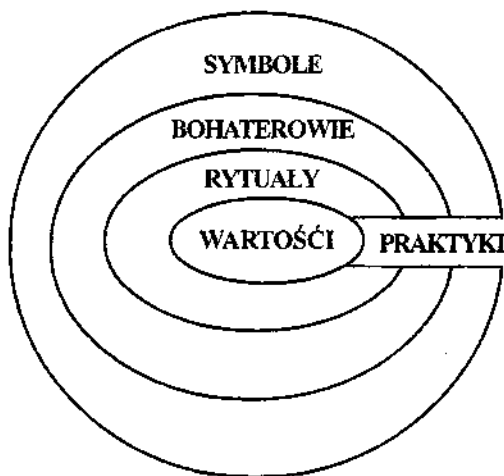
7. Zasada istotności (*relevance*) – podkreśla wagę, jaką przywiązuje się do ocen i informacji udostępnionych przez przedsiębiorstwo dla sfer opiniotwórczych.

8. Zasada zrozumiałości (*understandability*) – poszczególne informacje o firmie są przedstawione w taki sposób, że mogą służyć do jej oceny nawet przez osoby nieposiadające w tej dziedzinie fachowego przygotowania.

Przedstawione powyżej zasady powinny stanowić podstawę dla budowania konkretnych norm postępowania, a nawet naczelnych wartości funkcjonowania każdej organizacji. Jest to ważne szczególnie wtedy, gdy w grę wchodzi różne interesy: firmy, otoczenia. Przyjęcie zysku jako podstawowego celu strategicznego nie oznacza, że nie mogą zostać zrealizowane cele pozostałych grup zainteresowanych. To godzenie różnych

¹⁵ J. A. F. Stoner, *Kierowanie*, Warszawa 2000.

interesów jest możliwe przez budowanie misji i strategii firmy opartej nie tylko na chęci osiągnięcia zysku, ale również celów społecznych i ekologicznych. Stąd przyjęcie zasady zrównoważonego rozwoju może zadecydować o przewadze konkurencyjnej jutra. Z kolei budowa wzorców i standardów zachowań określanych jako etyczne¹⁶ ma na celu wzmocnienie pozytywnego klimatu organizacyjnego, a w konsekwencji wzrost wzajemnego zaufania, zaangażowania, wyższy stopień lojalności pracowników wobec firmy, a także poprawę relacji z otoczeniem zewnętrznym. Szczególnie istotne staje się to w czasach obecnych, w których sukces w działalności gospodarczej nie zależy tylko od szczęśliwego zbiegu okoliczności, ale również przestrzegania określonych zasad. Źródłem tych zasad może być kultura organizacyjna, która kreuje tożsamość organizacji i wartości szczególnie ważne z punktu widzenia współczesnych organizacji: bezpieczeństwo i zaufanie.



Rys. 4. Przejawy kultury na różnych poziomach głębokości, tzw. diagram cebuli
Źródło: G. Hofstede, *op. cit.*, s. 40.

¹⁶ W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji działań etycznych. Jedna z nich mówi, iż działanie etyczne to takie, które przestrzega reguły: „podejmuj decyzje gospodarcze tak, abyś jako odbiorca mógł osobiście zaakceptować efekty zewnętrzne swoich decyzji”. Szerzej na ten temat w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), Warszawa 1999, cyt. za: A. Diehle, *Die goldene Regel*, Göttingen 1962.



Rys. 5. Model misji wg Ashridge Strategic Management Centre

Źródło: R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Kraków 1998, s. 240. Podają za: A. Campbell, M. Devine, D. Young, *A Sense of Mission*, Economist 1990.

Bibliografia

- Campbell A., Devine M., Young D., *A Sense of Mission*, Economist 1990.
- Diehle A., *Die goldene Regel*, Göttingen 1962.
- Etyka biznesu*, Dietl J., Gasparski W. (red.), Warszawa 1999.
- Hammel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa 1999.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
- Jandt F. E., *Intercultural Communication. An Introduction*, London 1995.
- Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Kraków 1998.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa, 1996.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Warszawa 2001.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Warszawa 1999.
- Pluta E., *Public relations. Moda czy konieczność*, Warszawa 2001.
- Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, New York 1988

- Scholz Ch., *Personalmarketing. Wenn Mitarbeiter heftig um worben werden*, „Harvard Manager” 1991, nr 1.
- Stoner J. A. F., *Kierowanie*, Warszawa 2000.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wrocław 1992, s. 325.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999.
- Zemler Z., *Public Relations. Kreowanie reputacji firmy*, Warszawa 1992.
- Murray Ch., *Bez korzeni. Polityka społeczna USA 1959–1980*, Warszawa 2001.
- Gesteland R. R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000.

Jolanta Walas-Trębacz

System informacyjny w zarządzaniu rozwojem produktu

Wprowadzenie

Ryzyko, niepewność, niestabilność i burzliwość stały się immanentnymi cechami współczesnego otoczenia konkurencyjnego. Aby sprostać powyższym wyzwaniom, przedsiębiorstwa zostały zmuszone do myślenia kategoriami zarządzania strategicznego. Niezbędna stała się umiejętność przewidywania i rozpoznawania przyszłości, oceniania własnego potencjału i możliwości na tle konkurencji w oparciu o posiadane informacje.

Taka sytuacja wymagała od przedsiębiorstwa stworzenia sprawnego systemu informacyjnego, który stanowiłby podstawę informacyjną m.in. zarządzania rozwojem produktu.

Szczególnym rodzajem systemu informacyjnego na poziomie zarządzania strategicznego jest system określany mianem *systemu informacji strategicznej* (SIS). W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się nazwę system wspomagania decyzji (*Decision Support System – DSS*)¹. DSS są to systemy obsługujące strategiczny poziom zarządzania w zakresie wspomagania niektórych lub wszyst-

¹ System DSS charakteryzuje się następującymi cechami: uwzględnia specyfikę stylu zarządzania stosowanego w firmie, jest wykorzystywany głównie do sterowania działalnością i jej monitorowania, jest mieszaniną różnych systemów wykorzystywanych do realizacji różnorodnych zadań, jest nastawiony na klienta (firmę) i jego zastosowanie, wyzwała możliwości lepszej realizacji strategii firmy, umożliwia bogate prezentacje graficzne, które przekonują menedżerów, zapewnia różnym kierownikom korzystanie z niezbędnych dla nich fragmentów jednej lub wielu baz danych, zaawansowana technika telekomunikacyjna gwarantuje wysoką jakość raportów, dostarcza wieloaspektowej sprawozdawczości, wykorzystuje informacje wewnętrzne i zewnętrzne, implementacja DSS wymusza zastosowanie najnowszych rozwiązań techniki informatycznej. Jako przykłady systemów DSS wykorzystywanych w praktyce wielu firm można wymienić: PMS (*Portfolio Management System*), IRIS (*Industrial Relations Information System*), IFPS (*Interactive Financial Planning System*), IMS (*Interactive Marketing System*) [W. T. Bielecki, 2001, s. 135].

kich faz procesu decyzyjnego, dotyczących problemów trudnych, nowych i najczęściej słabo ustrukturalizowanych, odnoszonych do całości albo określonych fragmentów działalności firmy. W przedsiębiorstwie wykorzystuje się powszechnie dziedzinowe (transakcyjne) systemy informacyjne, które również mogą być pomocne w podejmowaniu decyzji strategicznych, np. system informacji marketingowej, system informacji finansowej, system informacji produkcyjnej, a także system informacji dla potrzeb zarządzania rozwojem produktu.

Aby sprostać wymogom zarządzania strategicznego powstał System Wspomagania Naczelnego Kierownictwa – SWNK (*Executive Support Systems – ESS*), składający się z systemu informowania naczelnego kierownictwa, z możliwością powiązania go z Internetem oraz z DSS, który może być połączony z hurtowniami danych, przy wykorzystaniu technik OLAP (*On-Line-Transaction Processes*). System SWNK pozwala na tworzenie baz danych i informacji nie tylko wewnętrznych, ale i zewnętrznych. Ponadto umożliwia on dokonanie jakościowej i ilościowej analizy zebranych informacji i danych celem ich interpretacji. Raporty tworzone w SWNK umożliwiają łączenie z raportami SIK (*Executive Information Systems – EIS*), co daje w efekcie powiązanie ich ze sobą związkami przyczynowo-skutkowymi² [W. Flakiewicz, 2002, s. 189, 197–198; W. T. Bielecki, 2001, s. 116].

W dalszej części referatu omówiona zostanie problematyka wykorzystania systemu informacyjnego w zakresie procesu zarządzania rozwojem produktu. A w szczególności zostaną zaprezentowane:

² Na szczególną uwagę w tym miejscu zasługuje zaawansowany system MRP II, który integruje działania realizowane w przedsiębiorstwie na wszystkich trzech poziomach zarządzania. Na poziomie strategicznym można wykorzystać następujące zawarte w nim podsystemy: planowanie biznesowe (*Business Planning*), zarządzanie popytem (*Demand Management*), interfejs do planowania strategicznego (*Financial Planning Interface*) oraz symulacja (*Simulation*) i pomiar działania systemu (*Performance Measurement*). Można w nim spotkać również moduły OPT (*Optimized Production Technology*) oraz TQM (*Total Quality Management*). Firmy starają się wprowadzać zintegrowane systemy informacyjne (CIM), gdyż należy łączyć posiadane bazy i banki danych z różnych obszarów dla potrzeb zarządzania strategicznego (np. moduły wspomagania projektowania (CAD), moduły zarządzania cyklem życia produktu (PLM), moduły zarządzania relacjami z klientem (CRM), moduły zarządzania wiedzą (BW) itp.).

- pojęcie rozwoju produktu;
- zakres i kierunki przepływu informacji między uczestnikami zespołu ds. rozwoju produktu;
- aspekty rozważane podczas badań nad rozwojem produktu;
- obieg informacji związanych z ustalaniem programu rozwoju produktu
- zastosowanie systemów informatycznych w zarządzaniu rozwojem produktu.

Zakres i potrzeby informacyjne w rozwoju produktu w firmie

Przez rozwój produktu w przedsiębiorstwie rozumie się proces podejmowania działań w zakresie modernizacji, ulepszeń istniejących produktów oraz wprowadzenia nowych bądź wycofywania przestarzałych produktów z oferty rynkowej.

Rozwój produktu³, niezależnie od tego, w jakiej formie jest realizowany, polega w istocie na ciągłych modyfikacjach zbioru technicznych i użytkowych właściwości produktu w celu poprawy jakości typu. Równoległe prowadzi się ciągłe doskonalenie procesu produkcji albo świadczenia usługi w celu zapewnienia produktowi wymaganego, zwykle wysokiego, poziomu jakości wykonania [A. Iwasiewicz, 1999, s. 101].

Wybór i realizacja określonego kierunku rozwoju produktów firmy uzależnione są m.in. od przyjętej strategii innowacyjnej w przedsiębiorstwie. Producent nie zawsze musi wprowadzać na rynek zupełnie nowy produkt, poprzedzony wieloletnimi badaniami, może przecież przyjąć strategię naśladowczą lub imitacji, skorzystać z badań i opracowań dokonanych przez lidera rynku, wykorzystując i doskonaląc jego wynalazki.

³ Rozwój produktów i usług następuje od momentu pojawienia się pomysłu do jego realizacji. Pomysłów zawsze jest dużo, ale proces ich realizacji jest trudny. Przy równoczesnym uwzględnieniu celów przedsiębiorstwa wymaga wysokich umiejętności menedżerskich. Badanie rynku i działalność badawczo-rozwojowa mają duże znaczenie przy wyborze odpowiedniego asortymentu produktów (wyrobów lub usług). Umożliwiają zrozumienie potrzeb i wymagań konsumentów, a dzięki temu wytworzenie produktów, które mogą być udostępnione klientowi.

Pomysły odnoszące się do rozwoju produktów mogą powstawać:

– w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku. Oznacza to, że istnieje na rynku niezaspokojona potrzeba tworząca lukę rynkową. Jeżeli przedsiębiorstwo jest w stanie ją wypełnić, oferując swój produkt, to może zapewnić sobie bezpieczną pozycję na rynku;

– wskutek prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej w firmie i muszą same znaleźć sobie miejsce na rynku. Prowadzi to zazwyczaj do pojawienia się nowych rozwiązań, które powinny zostać wcześniej ocenione, zanim zostaną wyprodukowane w większej ilości.

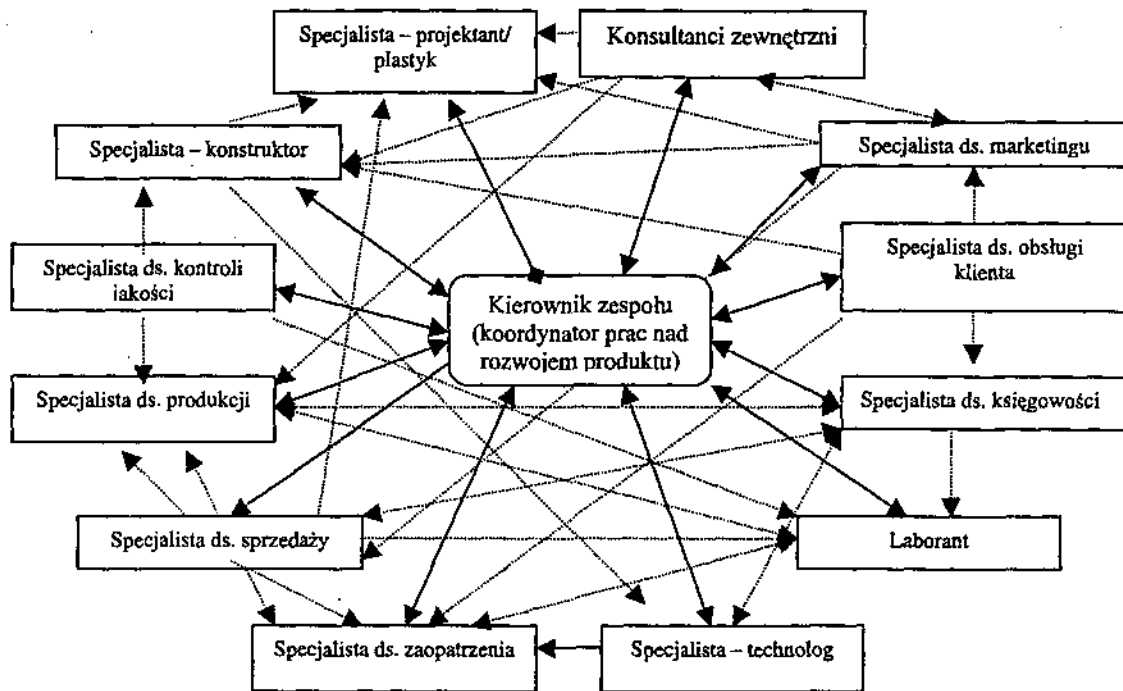
Planowanie wyboru, rozwoju, wprowadzenia i obsługi nowych lub istniejących produktów (wyrobów lub usług) wymaga udziału wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Rozwój produktu powinien być interaktywnym procesem, podczas którego współpracują konsumenci oraz zespoły marketingowe, handlowe, projektowe, zaopatrzeniowe, produkcyjne, organizacyjne itp. jako spójny, elastyczny i wspomagający się zespół. W wyniku tej współpracy powstają wyroby lub usługi zaspokajające oczekiwania konsumenta, a jednocześnie produkcja jest uzasadniona ekonomicznie.

Rysunek 1 prezentuje relacje zachodzące między różnymi komórkami współuczestniczącymi w tworzeniu produktu (w pracy zespołowej). Natomiast tabela 1 zawiera zakres i kierunki przepływu informacji między pracownikami w zespole ds. rozwoju produktu.

W procesie rozwoju produktu zbierane są różne informacje, które w efekcie są pomocne przy wyznaczaniu kierunków rozwoju produktów⁴ oraz wyborze ostatecznej strategii rozwoju produktu.

⁴ Propozycje w zakresie rozwoju produktu mogą więc dotyczyć zasadniczo dwóch kierunków: udoskonalenia bądź zmodyfikowania produktu istniejącego w sposób pozwalający na pełne zaspokajanie potrzeb odbiorców oraz stworzenia nowego produktu spełniającego wymagania klientów pod względem: technicznym, ekonomicznym, ergonomicznym, prawnym, jakościowym, ekologicznym itp. Należy także uwzględnić w kierunkach rozwoju produktu decyzje o wycofaniu go z rynku.



Rys. 1. Uczestnicy zespołu interdyscyplinarnego ds. rozwoju produktu w zakresie przekazywania informacji
 Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Zakres informacji zbieranych, przetwarzanych oraz przesyłanych w zespole zadanowym ds. rozwoju produktu

Skład zespołu	Zakres informacji oraz forma przekazu informacji	Zakres /udział w pracy
Kierownik zespołu (konstruktor, technolog, specjalista ds. marketingu)	Określenie celów i kierunków rozwoju produktu, informowanie o składzie i doborze pracowników do prac w zespole; zbieranie, przetwarzanie i przekazywanie informacji do poszczególnych członków zespołu o stanie zaawansowania prac nad produktem; informowanie o instrumentach motywacyjnych; informowanie o wielkości zasobów i środków do wykorzystania, informowanie o oczekiwaniach kadry kierowniczej, klientów, dostawców, dystrybutorów, przechowywanie pomysłów; tworzenie bazy danych o realizacji projektu (produktu), zbieranie informacji o powodzeniu i porażkach produktu na rynku. Forma przekazu – analizy, zestawienia, raporty o realizacji przedsięwzięcia dla kierownictwa, członków zespołu, dostawców, inwestorów, kluczowych klientów.	udział stały
Specjalista – konstruktor	Informacja o konstrukcji wyrobu, informacje o wynikach porównań i najnowszych rozwiązaniach konstrukcyjnych, informacje o pracach w zakresie przygotowania projektu, informacje o kosztach wykonania technicznego produktu, informacje o wykonaniu prototypu i jego wynikach w testach. Forma przekazu – informacje i dokumentacja konstrukcyjna produktu oraz wykonanie prototypu.	udział stały
Specjalista ds. marketingu	Informowanie o potrzebach i wymaganiach klientów, informacja o popycie na produkt, informacja z badań rynku, sektora, makrootoczenia i zachodzących trendach, informacje o wynikach testu rynkowego, informacje o kosztach reklamy i promocji produktu, informacje o szacunkach cenowych produktu, informacje o rodzaju zastosowanej strategii wprowadzania produktu na rynek. Forma przekazu – analizy, raporty z ankiet, ocen, sondaży, wstępna kalkulacja cenowa, budżet marketingowy, plan strategiczny dla produktu, scenariusze, prognozy.	udział stały
Specjalista – projektant/plastik	Informacje o formie plastycznej realizacji projektu produktu i jego opakowania. Forma przekazu – szkic, rysunek techniczny, projekt, model, forma plastyczna produktu wraz z opakowaniem.	udział według potrzeb
Specjalista ds. kontroli jakości	Informacje z oceny parametrów produktu pod względem zgodności ich z normami, informacja na temat przebiegu prac laboratoryjnych. Forma przekazu – raport pokontrolny, wyniki z przeprowadzonego testu i sprawdzianów (materiałów, podzespołów) zastosowanych do prototypu, produktu oraz opakowania.	b. duży udział
Specjalista ds. produkcji	Informacje z przebiegu procesu produkcji, o zdolnościach produkcyjnych, o potrzebach materiałowych i oprzyrządowaniu do produkcji, informacje o potencjale zasobów ludzkich, ich podnoszeniu kompetencji, zakresie szkoleń, rezerwach kadrowych, informacje o zapotrzebowaniu w srodki finansowe oraz wielkościach kosztów poniesionych na produkcję, informacje o wprowadzanych zmianach w zakresie produkcji. Forma przekazu – raport, zestawienia w zakresie przewidywanych etapów procesu produkcyjnego, stosowanego rodzaju oprzyrządowania oraz kalkulacja kosztów związanych z produkcją, program zmian.	udział według potrzeb
Specjalista ds. sprzedaży	Informacje o aktualnych i przewidywanych zmianach w cenach sprzedaży produktu, informacja o wynikach w zakresie wielkości i wartości sprzedaży, informacja o udziale w rynku, informacja o działaniach konkurencji, informacja o różnicach i podobieństwach badanych produktów, informacja o rynkach zbytu (segmentach), informacja o sprzedaży w poszczególnych kanałach dystrybucji, informacja o stosowanych sposobach sprzedaży. Forma przekazu – raporty, zestawienia z analiz rynku, klientów, konkurencji, kanałów dystrybucji, efektywności form sprzedaży, scenariusze, prognozy.	udział według potrzeb
Specjalista ds. zaopatrzenia	Informowanie o dostępności materiałów i podzespołów niezbędnych do udoskonalonego produktu, informacja o zmianach cen materiałów, podzespołów, o źródłach zaopatrzenia, warunkach umów z dostawcami, o alternatywnych źródłach zaopatrzenia, informacja o zakresie kooperacji z dostawcami. Forma przekazu – cennik i wykaz dostawców, wykaz możliwości stosowania zamienników, raport o zmianach warunków umów i wynikach negocjacji z dostawcami.	udział według potrzeb
Specjalista – technolog	Informacja o technologii, informacje porównawcze z najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi, informacja o zmianach technologicznych (nowościach technicznych i technologicznych), informacja o wymaganiach technologicznych, informacja o stanie zaawansowania prac, informacja o kosztach zakupu technologii, o kosztach opracowania i przygotowania technologii, informacja o poziomie zaawansowania technologicznego przez konkurentów. Forma przekazu – normy wykonania, raport z prób, dokumentacja technologiczna do wykonania produktu, raport o zmianach technologicznych, kalkulacja kosztowa technologii, raport z analizy otoczenia technologicznego, scenariusze, prognozy.	udział według potrzeb

c.d. tab. 1.

Laborant	Informacje o potrzebach materiałowych, informacje o próbach, testach przeprowadzonych w laboratorium, informacje o stanie zaawansowania prac. Forma przekazu – raport z prób i testów laboratoryjnych, dokumentacja-receptura, raport o zmianach i trendach w przeprowadzaniu analiz i testów.	Badania i opinie
Specjalista ds. technicznych	Informacje o zmianach technicznych, o wymogach, o normach bezpieczeństwa, które ma spełniać produkt, o kosztach przeprowadzanych zmian technicznych. Forma przekazu – dokumentacja techniczna do wykonania produkcji, kalkulacja kosztów.	Opiniowanie
Specjalista ds. obsługi klienta	Informowanie o reklamacjach w stosunku do starego produktu oraz o wymaganiach klientów. Forma przekazu – raport, zestawienie wielkości i wartości reklamacji dotyczących poszczególnych produktów, raport z przyczyn i zasadności reklamacji, raport z analiz kosztowych ponoszonych z tytułu napraw, usuwania usterek, wad itp.	Opiniowanie
Specjalista ds. księgowości	Informowanie o stanie środków na doskonalenie produktu, informacja o rentowności produktu, informacja o kosztach, wydatkach zespołu. Forma przekazu – zestawienie analiz wskaźnikowych, kalkulacja kosztowa i cenowa produktu, raporty o wielkościach wykorzystania zasobów finansowych.	według potrzeb
Specjalista ds. finansów/ekonomicysta	Informacje o ryzyku przedsięwzięcia, informacje o kosztach. Forma przekazu – raport z analiz finansowych, kosztowych, opłacalności przedsięwzięcia.	według potrzeb
Prawnik/radca prawny	Informacja o zasadach i przepisach prawnych, patentach, wynalazkach, informacje o formach i rozwiązaniach w zakresie ochrony i zabezpieczenia danych, projektu, wynalazku, marki, produktu przed konkurencją i stroną trzecią. Forma przekazu – opinia prawna (ekspertyza).	Badania i opinie
Inni specjaliści i konsultanci (zewnątrzni)	Informowanie o najnowszych rozwiązaniach konstrukcyjnych, technologicznych, o zmianach preferencji klientów, o źródłach zaopatrzenia, o programach szkoleniowych dla pracowników firmy. Forma przekazu – raporty, ekspertyzy, analizy (rynku, odbiorców, konkurencji, dostawców), scenariusze, prognozy, oferta programu szkolenia pracowników, projekty.	Informacja, doradztwo, opinia (duży udział)

Źródło: opracowanie własne.

W celu uzyskania niezbędnych informacji, będących podstawą do podejmowania decyzji o rozwoju produktów, wydaje się istotnym wyróżnienie kilku zasadniczych, komplementarnych aspektów rozpatrywanego problemu podlegających badaniu w zakresie wyznaczania kierunków rozwoju produktu (zob. tabela 2).

Uzyskanie produktu spełniającego założone wymagania wymusza na kierownictwie podjęcie wielu uporządkowanych działań we wszystkich fazach procesu przekształcania potrzeb konsumenckich w produkt rynkowy. Jednocześnie zakłada się potrzebę integracji jednostek organizacyjnych będących uczestnikami tego procesu. Podstawą odniesienia sukcesu firmy w dłuższym przedziale czasu może być tylko synergiczny związek między funkcjami marketingowymi, projektowymi i wykonawczymi danej organizacji.

Tab. 2. Zakres zbieranych informacji dotyczących rozwoju produktu

Nazwa rozpatrywanego aspektu	Istota problemu	Punkt ciężkości studiów i analiz	Zakres zbieranych informacji
Aspekt rynkowy	W jakim obszarze rynku i jakie potrzeby społeczne zaspokajać ma oferowany produkt?	1. Badanie rynku	Identyfikacja klienta i rynku Kształtowanie się popytu i potrzeb społecznych na produkty i usługi Kształtowanie się elastyczności podaży Występujące zależności między podażą a popytem Badanie popytu na nowe produkty pojawiające się na rynku Analiza zmian zachodzących w prawie, społeczeństwie, gospodarce, kulturze, Analiza produktów (substytutów) konkurencyjnych Analiza cen Analiza instrumentów promocji i reklamy Procesy segmentacji rynku oraz jego struktura rzeczowa i przestrzenna
		2. Badanie produktu	Wymagania użytkowników pod względem funkcjonalności, zdolności do zaspokajania określonych potrzeb, estetyki, ekologii Wymagania eksploatacyjne (niezawodność, żywotność, konserwacja i naprawy) Wymagania ergonomiczne (bezpieczeństwo obsługi, łatwość manipulowania, przystosowanie do człowieka) Wymagania techniczne (konstrukcja, technologia wytwarzania) Wymagania ekonomiczne (cena, marża) Wymagania prawne
Aspekt techniczny i ergonomiczny	Jak zapewnić rozwiązanie problemu rynkowego od strony technicznej?	Badanie granic możliwości technologicznych	Określanie szans i ryzyka zastosowania istniejącej lub nowej technologii Planowanie rozwoju technicznego Planowanie inwestycji Analiza postępu i osiągnięć B + R Analiza wdrażanych innowacji Dostosowanie produktu do cech psychofizycznych użytkownika Analiza zmian w zakresie kształtu i funkcjonalności produktu
Aspekt personalny	Jak zapewnić właściwy dobór personelu?	Badanie polityki personalnej	Planowanie wielkości zespołów pracowniczych Budowanie zespołów pracowniczych Dobór metod rekrutacji i selekcji Proponowanie skutecznych systemów wynagradzania Doskonalenie kwalifikacji pracowniczych Rozdział zadań i odpowiedzialności pomiędzy pracownikami Analiza rozkładu funkcji kompetencyjnych Poszerzenie treści (wzbogacenie) pracy, zakresu odpowiedzialności Humanizacyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi
Aspekt prawny	Jak zapewnić rozwój produktu pod względem prawnym?	Badanie zgodności z przepisami prawnymi	Rodzaje przepisów prawnych regulujących możliwości rozwoju produktu oraz zachodzące w nich zmiany Zakres działań wymagających dostosowania prac nad rozwojem produktu do zgodności z normami (przepisami prawnymi) Ocena i analiza prawnych aspektów i ich wpływu na tempo rozwoju produktu
Aspekt organizacyjny	Jak zapewnić rozwiązanie problemu rynkowego, technicznego, personalnego od strony organizacyjnej?	Badanie elastyczności organizacji	Badanie systemu informacji i komunikacji w firmie Badanie systemu planowania i kontroli Analiza rozwiązań strukturalnych Doskonalenie systemu informacyjnego Organizowanie działalności B + R Organizowanie kanałów dystrybucji Określanie niedomogów organizacyjnych w strategicznych obszarach funkcjonalnych
Aspekt ekonomiczny	Jak zapewnić środki finansowe oraz właściwą pozycję na rynku?	Badanie efektywności zarządzania finansami	Zasady finansowania rozwoju produktu Porównanie planowanych wyników z osiąganymi Wielkość budżetu marketingowego Opłacalność dokonywanych modyfikacji w produkcji Określanie kosztów ponoszonych na wyprodukowanie oraz wielkości osiągniętych zysków Zakres kryteriów stosowanych w ocenie efektywności strategii rozwoju Parametry oceny opłacalności realizacji określonego kierunku rozwoju produktu

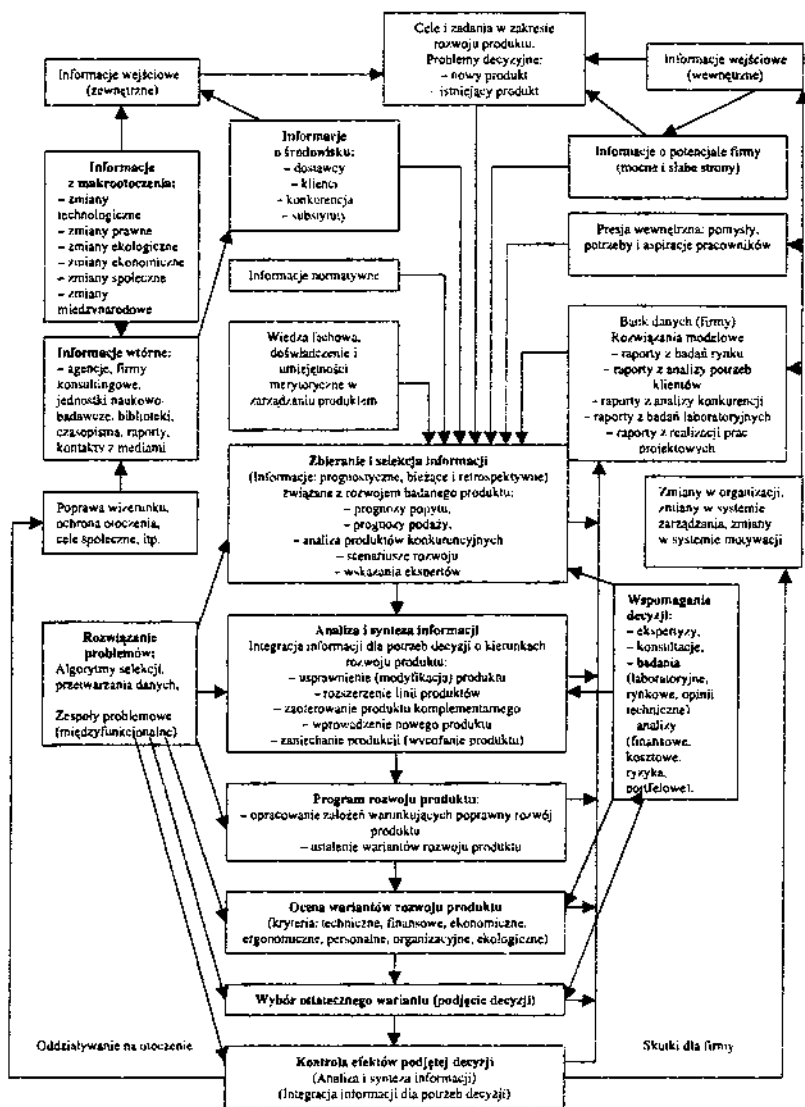
Źródło: opracowanie własne.

Zakres, charakter oraz wymiana informacji w ustalaniu programu rozwoju produktu

Kierownictwo może podjąć decyzje związane z wyborem kierunku rozwoju posiadanych produktów lub też wprowadzenia nowych produktów na rynek po dokonaniu analizy otoczenia oraz analizy możliwości (zasobów i umiejętności) przedsiębiorstwa. Zanim nastąpi realizacja ostatecznych decyzji w tym zakresie, musi zostać zaproponowany program rozwoju produktów na następny rok i lata późniejsze, spełniający określone cele założone w ogólnej strategii firmy.

W niniejszym referacie przedstawiono, jakie działania należy przeprowadzić w przedsiębiorstwie w związku z ustaleniem i opracowaniem programu rozwoju produktu. Do najważniejszych należy zaliczyć:

1. Wybranie produktu podlegającego rozwojowi.
2. Wyznaczenie celów i kierunków rozwoju produktu.
3. Zebranie informacji szczegółowych pozwalających opracować warianty rozwoju produktu.
4. Analiza obecnych i przyszłych powiązań produktu z elementami strategii marketingu-mix i strategiami funkcjonalnymi firmy.
5. Ustalenie propozycji rozwiązań rozwoju produktu zgodnych z założonymi celami i kierunkami rozwoju.
6. Przygotowanie zestawienia wszystkich wariantów.
7. Ustalenie wstępnych (ogólnych) kryteriów i wzorców oceny niezbędnych do przeprowadzenia selekcji wariantów oraz założeń do opracowania szczegółowych rozwiązań.
8. Dokonanie selekcji wstępnej wariantów.
9. Przygotowanie opracowań szczegółowych dla wybranych 2-3 rozwiązań (charakterystyka ekonomiczno-techniczna).
10. Ustalenie szczegółowych kryteriów pozwalających na przeprowadzenie analizy i oceny zaproponowanych wariantów.
11. Wybór rozwiązania ostatecznego oraz wprowadzenie go w życie.
12. Określenie sposobów koordynacji działań realizowanych w różnych obszarach (dziedzinach) w procesie wdrażania programu rozwoju produktu.
13. Kontrola efektów wynikających z wprowadzenia programu rozwoju produktu w firmie.



Rys. 2. Obieg informacji związanych z ustalaniem programu rozwoju produktu

Źródło: opracowanie własne.

Znaczna część informacji potrzebnych w planowaniu rozwoju produktu jest w posiadaniu firmy. Wewnętrznie publikowane dokumenty raporty, takie jak udokumentowane 3 i 5-letnie plany biznesowe, strategie w zakresie technologii i wytwarzania, plany B+R, zawierają informacje, które stanowią przesłankę do myślenia strategicznego. Bazy danych firmy mogą zawierać stosowne informacje. Raporty z badań, analiz rynku, konkurencji, odbiorców zawierają wiadomości dotyczące segmentacji rynku, produktów, potrzeb i wymagań klientów.

Gromadzenie informacji rozpoczyna proces angażowania się pracowników w formułowanie strategii rozwoju produktu. Informacje są często uważane za własność działów funkcjonalnych, których kierownicy mogą utrudniać ich pozyskanie. Te instytucjonalne bariery mogą być przewyciężane przez włączanie reprezentantów działów funkcjonalnych do procesu formułowania strategii rozwoju produktu. Tworzenie zespołów interdyscyplinarnych stanowi podstawę do kooperacji w zakresie opracowania projektu produktu.

W większości firm nie jest problemem znalezienie informacji, ale sposób ich gromadzenia, weryfikacji i przedstawiania w formie zapewniającej łatwość ich porównywania oraz możliwość aktualizacji. W etapie gromadzenia informacji ważne jest więc ściśle określenie zakresu danych, sposobów zbierania, formy prezentacji i harmonogramu niezbędnych środków.

Istotnym elementem w zakresie wyznaczania kierunków rozwoju produktu jest ustalenie profilu⁵ pomysłu nowego bądź udoskonalonego produktu. Profil ten zawiera wiele informacji już przetworzonych, opartych na danych historycznych, oraz wskazań na przyszłość.

Duże możliwości daje tworzenie szeregu baz danych, które mogą być wykorzystywane w kolejnych ocenach pomysłów i projektów różnorodnych produktów w firmie, np. bazy danych o: pomysłach zaakceptowanych, odrzuconych, przeprowadzanych kalkulacjach, analizach finansowych, analizach kosztowych, analizach technicznych, badaniach laboratoryjnych, wynikach testów, analizach rynku, analizach konkurencyjnych produktów, wykorzystywanych zestawach kryteriów, stoso-

⁵ Przykład takiego formatu profilu pomysłu nowego produktu zawiera opracowanie (F. Krawiec, 2000, s. 80).

wanych procedurach, metodach, wymaganiach klientów, dostawców, dystrybutorów, podejmowanych decyzjach, uczestnikach projektów, harmonogramach realizacji prac związanych z rozwojem produktu, planach marketingowych, opracowanych dokumentach, zestawieniach, raportach, ekspertyzach, prototypach, szkicach, rysunkach itp. Zestaw podstawowych informacji gromadzonych w całym cyklu rozwojowym produktu przedstawia tabela 3.

Tab. 3. Zestaw przykładowych informacji gromadzonych w całym cyklu rozwojowym produktu

Charakter informacji	Informacje podstawowe
• informacje ogólne	♦ historia powstania wyrobu, dotychczasowa produkcja, problemy konstrukcyjne i technologiczne, dotychczasowy rozwój wyrobu i jego modernizacja, wymagania odbiorców, Porównanie z innymi wyrobami;
• informacje rynkowe	♦ wielkość zapotrzebowania krajowego, możliwości eksportu, opłacalność eksportu, portfel zamówień, struktura konkurencji, udział w rynku;
• informacje o rozwoju wyrobu	♦ konstrukcja, rysunki, wskaźniki techniczno-ekonomiczne, wskaźniki eksploatacyjne, wnioski racjonalizatorskie, patenty, termin realizacji;
• informacje o produkcji	♦ plany produkcyjne, stosowana technologia, zestaw części, metody montażu, funkcjonowanie wyrobu, konserwacja i naprawy;
• informacje o materiałach	♦ stosowane materiały, źródła zakupu, warunki dostawy, materiały nowe i zastępcze, zakres kooperacji;
• informacje o kosztach własnych	♦ koszty materiałów bezpośrednich i pośrednich, płace bezpośrednie, koszty zakupu i sprzedaży, koszty amortyzacji, koszty oprzyrządowania, Koszty poszczególnych elementów, koszty badań;
• informacje o cenach	♦ wysokość cen, sposoby ustalania i zatwierdzania, rentowność jednostkowa wyrobu, porównanie cen konkurencyjnych wyrobów;
• informacje o pokrewnych wyrobach	♦ prospekty reklamowe, wzory, instrukcje obsługi, dane eksploatacyjne, koszty i ceny;
• informacje o dystrybucji	♦ ilość kanałów dystrybucji, sposoby dystrybucji, rentowność poszczególnych kanałów dystrybucji;
• informacje i promocji i reklamie	♦ wielkość funduszu promocyjnego, efektywność promocji i reklamy, sposoby i metody promocji;
• informacje o podejmowanych rodzajach decyzji strategicznych	♦ tempo, zakres i rodzaj wprowadzanych zmian: zmiany w zakresie rozszerzenia linii produktu, dokonywania udoskonaleń, zmiany w opakowaniu, pozycjonowaniu, marce, usłudze oraz termin i powód wycofania produktu z rynku;
• informacje o skutkach podejmowanych decyzji	♦ wielkość sprzedaży w poszczególnych okresach, wielkość ponoszonych kosztów (w tym koszty na B+R), rentowność produktu, okres zwrotu z inwestycji, czas i procent realizacji założonych celów rozwojowych.

Źródło: opracowanie własne.

Firmy w coraz większym stopniu uwzględniają nowe elementy w koncepcjach strategicznego zarządzania projektowaniem i rozwojem produktu przez:

- dogłębne zrozumienie potrzeby gromadzenia i przechowywania informacji o przeszłości, jak i przyszłości.

- wysoki stopień zaangażowania zespołów projektowych i rozwojowych, które wykorzystują wiedzę i doświadczenie oraz istniejące już bazy danych,

- zwiększenie udziału dostawców i klientów w procesie projektowania i rozwoju produktu, co daje szansę podnoszenia posiadanej wiedzy w firmie (uczenie się od innych),

- utrzymywanie bezpośrednich kontaktów między specjalistami, co daje sposobność do wymiany informacji,

- wspomaganie prac projektowych i rozwojowych systemami komputerowymi w celu przyspieszenia realizacji prac, skrócenia czasu wprowadzania produktu na rynek, obniżenia jego kosztów oraz poprawy jakości produktu. Istnieje możliwość zastosowania następujących rozwiązań w tym zakresie:

- projektowania zorientowanego na minimalizację kosztu (*design to cost*),

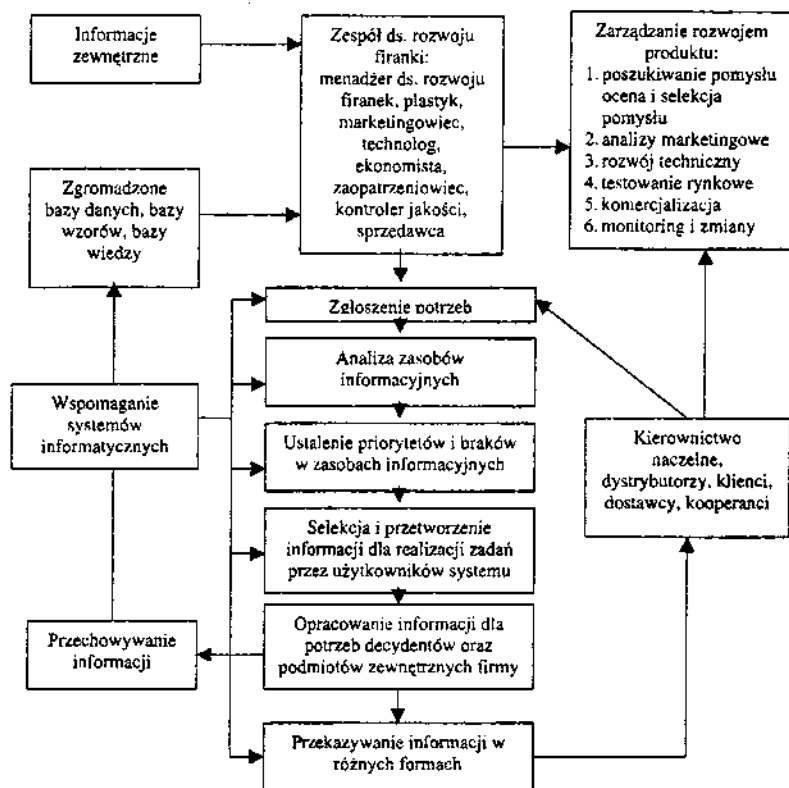
- „szybkiego prototypowania” przez komputerowe wspomaganie,

- projektowania (*Computer Aided Design – CAD*) i komputerowego wspomaganie,

- wytwarzania (*Computer Aided Manufacturing – CAM*),

- inżynierii równoległej (*oncurrent engineering*) wspomaganiej komputerem (*Computer-Aided Engineering – CAE*).

W oparciu o skład i potrzeby informacyjne użytkowników opracowano model funkcjonowania systemu informacyjnego zarządzania rozwojem produktu (ZRP). Model ten (rys. 3) prezentuje procedurę ogólną, która będzie ulegać wzbogaceniu i modyfikacjom w fazie wdrażania systemu informacyjnego ZRP stosownie do potrzeb i zasobów informacyjnych poszczególnych użytkowników oraz zakresu spełnianych przez ten model funkcji w firmie. Aby system informacyjny mógł spełnić funkcje diagnostyczne, analityczne i pomocnicze w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych związanych z rozwojem produktu powinien być wspomagany przez zaawansowane i dość specyficzne dla tego obszaru narzędzia informatyczne przedstawione poniżej.



Rys. 3. Model systemu informacyjnego w zarządzaniu rozwojem produktu

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie systemów informatycznych w zarządzaniu rozwojem produktu

Szczególnym zainteresowaniem kadr kierowniczych cieszą się systemy informatyczne wspomagające proces zarządzania cyklem życia produktu (a także, w zależności od potrzeb firmy, system informatyczny może służyć do zarządzania cyklem trwania i rozwoju produktu).

Niektóre firmy informatyczne oferują zintegrowane systemy informatyczne, które zawierają w pakiecie komponent służący do zarzą-

dzania rozwojem produktu nazywany PLM (*Product Lifecycle Management*). Przykładami takich firm są:

– BiznesNet AiD, która specjalizuje się w projektowaniu i kompleksowym wdrażaniu strategii zarządzania wiedzą (m.in. adaptatywne zarządzanie produktem i sprzedażą);

– Ungraphics Solutions (UGS) i Structural Dynamic Research Corporation (SDRC), które połączyły się 24 maja 2001 r., aby stworzyć nową pozycję lidera na rynku oprogramowania PLM, dostarczając nowych, innowacyjnych produktów i usług w zakresie:

- zarządzania wiedzą na temat produktu (*Product Knowledge Management – PKM*);

- automatycznych procesów projektowania (*Mechanical Design Automation – MDA*);

- połączenia baz zasobów umożliwiających przyspieszony rozwój produktu, wprowadzanie innowacji oraz zarządzanie danymi [www.ide-as.pl/aktualnosci/eds_sdrc2.htm].

– SAP Polska AG, która oferuje m.in. PLM jako zintegrowany komponent platformy mySAP.com, wykorzystywany do zarządzania całym cyklem życia produktu. Składniki PLM sterują informacjami dotyczącymi produktu, procesami zatwierdzania, uprawnieniami i innymi działaniami związanymi z produktem. Dzięki składnikom PLM wszyscy użytkownicy mają dostęp do najbardziej aktualnych, zatwierdzonych informacji. System umożliwia wymianę informacji o produkcie z partnerami handlowymi w rozszerzonym łańcuchu dostaw, by doskonalić swoje produkty i szybciej wprowadzać je na rynek. SAP PLM obejmuje i rozbudowuje dwie aplikacje środowiska mySAP.com: *SAP Product Data Management* (SAP PDM) oraz *SAP Project System* (SAP PS), a także wykorzystuje możliwości, procesy i informacje rozwiązań SAP R/3, *SAP Business Information Warehouse* (SAP BW), *SAP Knowledge Warehouse* oraz *Supply Chain Management*, *Customer Relationship Management* oraz *mySAP Enterprise Portals* [M. M. Stuss, 2002, s. 748–751; www.sap.com].

System informacyjny w obszarze zarządzania rozwojem produktu może spełniać różne zadania, a mianowicie:

- stanowić główne źródło informacji, które umożliwiają wykonanie działań kształtujących sprawność przebiegu prac w rozwoju produktu,

- zapewnić interakcje między systemem zarządzania a systemem wykonawczym,
- zaspokajać oczekiwania pracowników w zakresie dostarczania potrzebnej im wiedzy i wypełniania luki informacyjnej,
- wpływać na poziom kosztów ponoszonych na prowadzenie prac rozwojowych przez sprzężenia zwrotne, które umożliwiają podejmowanie działań korygujących,
- przyczynić się do rozwoju konkurencyjnych produktów i usług, co ma zapewnić firmie strategiczną przewagę konkurencyjną na rynku,
- być cennym „bogactwem” firmy w zakresie zgromadzonych zasobów informacyjnych zawartych w różnorodnych bazach danych powiązanych ze sobą, przyczyniając się do przekazywania doświadczeń innych i wzbogacania wiedzy obecnych zatrudnionych (gromadzenie wiedzy, dokumentów, raportów badawczych w systemach informatycznych).

Zakończenie

System informacyjny zastosowany w zarządzaniu rozwojem firmy ma pełnić funkcje:

- ewidencyjno-kontrolne (np. raporty okresowe z określonego przedziału czasu),
- analityczne (np. raporty o sytuacjach wyjątkowych, mające umożliwić przewidywanie),
- wspomaganie decyzji (np. raporty dotyczące prognoz, co umożliwi wybór skutecznej i efektywnej strategii rozwoju produktu).

Aby system informacyjny działał sprawnie i był wykorzystywany w pełnym zakresie, musi być on monitorowany i aktualizowany pod względem istniejących i przyszłych potrzeb użytkowników (wypełnić odczuwaną lukę informacyjną), poszerzany pod względem zakresu realizowanych funkcji, wzbogacany o nowe informacje (zasoby), budowany przez wszystkich zainteresowanych uczestników, elastyczny i dostosowany do możliwości firmy, doprowadzany do standaryzacji (w zakresie stosowania wzorców, schematów, algorytmów) i typizacji informacji (tworzenie zbiorczych, zagregowanych informacji) oraz wspierany technologiami informatycznymi.

Bibliografia

- Bielecki W. T., *Informatyzacja zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2001.
- Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Warszawa 2002.
- Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*, Warszawa–Kraków 1999.
- Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu lub usługi*, Warszawa 2000.
- Stuss M. M., *Narzędzia informacyjne jako czynnik podnoszenia efektywności menedżerskiej*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, materiały konferencji naukowej pod red. A. Stabryły, Kraków 2002.
- www.ideas.pl/aktualnosci/eds_sdr2.htm
- www.sap.com

Streszczenie

Ryzyko, niepewność, niestabilność i burzliwość stały się immanentnymi cechami współczesnego otoczenia konkurencyjnego. Aby sprostać powyższym wyzwaniom, przedsiębiorstwa zostały zmuszone do myślenia kategoriami zarządzania strategicznego. Niezbędna stała się umiejętność przewidywania i rozpoznawania przyszłości, oceniania własnego potencjału i możliwości na tle konkurencji w oparciu o posiadane informacje.

Taka sytuacja wymagała od przedsiębiorstwa stworzenia sprawnego systemu informacyjnego, który stanowiłby podstawę informacyjną m.in. zarządzania rozwojem produktu.

Referat prezentuje problematykę wykorzystania systemu informacyjnego w zakresie procesu zarządzania rozwojem produktu. A w szczególności przedstawia:

- pojęcie rozwoju produktu;
- zakres i kierunki przepływu informacji między uczestnikami zespołu ds. rozwoju produktu;
- aspekty rozważane podczas badań nad rozwojem produktu;
- obieg informacji związanych z ustalaniem programu rozwoju produktu;

-
- model systemu informacyjnego w zarządzaniu rozwojem produktu;
 - zastosowanie systemów informatycznych w zarządzaniu rozwojem produktu.

Strategiczny wymiar innowacji organizacyjnych

Istota strategicznych działań innowacyjnych

Istota funkcjonowania organizacji jest związana głównie z możliwościami jej rozwoju. Rozwój jednak warunkowany jest poziomem adaptacyjności organizacji, zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

O ile konieczność dostosowania do zmiennych uwarunkowań zewnętrznych wydaje się być oczywista, o tyle wewnętrzzorganizacyjne procesy dostosowawcze bywają niedoceniane, choć w istocie to od tego czynnika jest uzależniony poziom koherencji relacji organizacja-otoczenie.

Wewnętrzna spójność organizacji determinuje zarówno możliwości kreowania, jak i wdrażanie nowych rozwiązań, które określają stopień konkurencyjności organizacji. Konkurencyjność i elementy ją tworzące wymagają z kolei ciągłych działań usprawniających funkcjonowanie organizacji, które przekładają się na propozycje strategicznych rozwiązań, charakterystyczne dzięki zmianom mającym nastąpić w efekcie ich wdrażania.

Propozycje strategicznych działań są zatem z natury innowacyjne, o ile mają zapewnić organizacji nie tylko trwanie, ale i dynamiczny rozwój.

Pojęcie i znaczenie innowacji

Innowacja już we wczesnym okresie rozwoju nauki zarządzania była postrzegana jako jeden z najważniejszych problemów działalności gospodarczej, a ściślej, działalności przedsiębiorców. Za pierwszą w pełni ukształtowaną teorię innowacji można uznać koncepcję sformułowaną w latach trzydziestych dwudziestego wieku przez Josepha Schumpetera. Schumpeter podkreślał, że działalność przedsiębiorców jest oparta na tworzeniu nowych kombinacji zastanych czynni-

ków produkcji. w warunkach gdy wyniku tego procesu nie da się łatwo przewidzieć¹.

Innowacja jest określana w łacinie terminem *innovatis*, znaczy to tyle samo co „odnowa”. Tworzenie nowego, robienie czegoś od nowa – to istota kuracji, którą w niektórych przypadkach należy zastosować. W polskich przedsiębiorstwach oznacza to przyjęcie odmiennej od opartej na przeszłości orientacji w planowaniu i wdrażaniu zmian. Cechą charakterystyczną tej orientacji jest, jak to sugeruje Ibsen, zawarcie przymierza z przyszłością. To ona ma być podstawą odnawiania przedsiębiorstwa. Coraz częściej oznaczać to będzie budowanie przedsiębiorstwa od nowa. Punktem wyjścia odnawiania przedsiębiorstwa w oparciu o przymierze z przyszłością jest przyjęcie przez kierownictwo nowej koncepcji organizacji².

Innowacja zatem oznacza pewną zmianę, wzbogacenie już istniejącej rzeczywistości o jakieś nowe elementy, przy czym istotne są modyfikacje zachodzące w wyniku działań innowacyjnych. Te, które mają postać zamierzonych i celowych z ukierunkowaniem na określone korzyści można określić mianem zmian innowacyjnych.

Stąd innowacja jest kierowanym wysiłkiem organizacji na rzecz opracowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług. Innowacja jest również formą kontroli w tym sensie, iż pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurentom³.

Można zatem powiedzieć, że samo słowo innowacja ma dwojakie znaczenie: czynnościowe i rzeczowe. Innowacja w znaczeniu czynnościowym jest to wprowadzenie czegoś nowego (jako czynność dokonana), w znaczeniu rzeczowym – nowo wprowadzona rzecz, nowość, reforma.

Większość skutecznych innowacji wykorzystywało zmiany otoczenia, które zachodziły wcześniej lub w trakcie ich wprowadzania. Samo wprowadzenie innowacji stanowi poważną zmianę, gdyż produkt po jego

¹ J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Cambridge 1934, cyt. za: A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja*. Warszawa–Poznań 2000, s. 17.

² B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 126–127.

³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 646.

udoskonaleniu jest uważany za tzw. supergwiazdę. Niektórzy autorzy skłaniają się do uznania innowacji za pewnego rodzaju instrument przedsiębiorcy, który przynależy do działalności inwestycyjnej, odróżniając ją w sposób wyraźny od owoców twórczej działalności badacza.

Jednakże należy pamiętać, że wprowadzenie innowacji nie jest celem samym w sobie. Innowacja powinna być raczej traktowana jako instrument podporządkowany wyższemu celom. Ta hierarchizacja ukierunkowuje działania innowacyjne na wymiar strategiczny, który staje się wyznacznikiem projekcji zmian.

Zmiana jako integralna część procesów innowacyjnych

Powszechnie można spotkać się ze stwierdzeniem, iż zmiana oznacza rozwój. Stwierdzenie to jednak wydaje się budzić nieco kontrowersji. Istota wprowadzania zmian organizacyjnych tkwi w konieczności dostosowania potencjału organizacji do wymogów otoczenia. Jednakże zarówno sam sposób dostosowania, jak i jego forma oraz czasookres mają postać względną.

Ukierunkowanie rozwoju organizacji na dłuższą perspektywę czasową (wymiar strategiczny) generuje konieczność wprowadzania zmian. Zmiany w swej istocie powodują odejście organizacji ze stanu równowagi, który jest charakterystyczny dla wszelkich procesów rozwoju.

Pod pojęciem zmiany można rozumieć pewną funkcję systemu, która powinna polegać na walce z entropią i dążeniu do doskonalenia bądź też poprawy zajmowanej pozycji. Menedżerowie odpowiedzialni za swoje przedsiębiorstwa nie tylko dostrzegają potrzebę zmiany, ale wręcz traktują ją jako szansę dla organizacji. T. Peters napisał, że sukces przychodzi do tych, którzy lubią chaos, ciągle zmiany, a nie do tych, którzy zmierzają do ich eliminacji⁴.

„Słowo zmiana w języku japońskim (*nemawashi*) oznacza także przesadzanie, szczepienie; inaczej mówiąc, zmiana jest procesem jednocześnie powolnym, gdyż wymaga konsensusu między wszystkimi zainteresowanymi, jak i całościowym, gdy już dojrzeje do realizacji”⁵.

⁴ Por. A. Leigh, *Effective Change, Twenty Ways to Make it Happen*. Institute of Personal Management, London 1991, s. 2.

⁵ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. Warszawa 1998, s. 106.

Zmiana organizacyjna „jest to każda istotna modyfikacja jakiegokolwiek organizacji”. Przyjmując tak pojemne i szerokie ujęcie zmiany, można stwierdzić, iż dotyczy ona niemalże każdego aspektu i wymiaru funkcjonowania organizacji (np.: modyfikacji stanu osobowego organizacji, istniejących procedur itp.).

Należy pamiętać, że każda zmiana w organizacji może pociągnąć za sobą skutki wykraczające poza obszar, w którym zmiana ta jest dokonywana⁶.

Jeśli zatem przyjąć, że zmiana stanowi podstawę wyjścia organizacji ze stanu równowagi⁷, to równowaga jest: „... stanem długotrwałego niezdecydowania pomiędzy stabilizacją a zmianą. Organizacja zmuszona jest do nieustannego przywracania coraz to nowych form równowagi w celu utrzymania się w ramach swej przejściowej doskonałości. Istota organizacji jest jednocześnie synchroniczna (całościowość powiązań zewnętrznych danego organizmu w stanie optimum), jak i diachroniczna (następujące po sobie powroty do stanu równowagi, charakterystyczne dla wszelkiego procesu rozwoju)”.

Decyzje o konieczności wprowadzenia zmian w organizacji podejmuje z reguły kierownictwo, jednakże zanim podejmie tego rodzaju decyzję, powinno zastanowić się nad zasięgiem tychże zmian. Dlatego też zmiany można podzielić w dwojaki sposób:

1) ze względu na ich zasięg:

- *zmiany stosunkowo niewielkie*. Zmiany takie tworzy się w wyniku prostych przedsięwzięć przedsiębiorstwa;
- *zmiany o szerszym zasięgu*, wyniki ich przeprowadzenia są trwałe;
- *zmiany powstałe w wyniku działań złożonych (kompleksowych)* – przewiduje się je na długie okresy (tzw. przedsięwzięcia bardzo skomplikowane), najczęściej o charakterze strategicznym. Mogą być traktowane jako polityka zmian permanentnych.

⁶ R. W. Griffin, *op. cit.*, s. 393.

⁷ Można spotkać się z nie do końca nieuprawnionym podejściem, które stan równowagi traktuje jako stagnację, powodującą stopniową degradację funkcjonowania organizacji.

Do ich cech charakterystycznych zalicza się:

- szeroki zasięg,
- dostosowywanie do specyfiki sytuacyjnej,
- charakter ewolucyjny,
- spójność wewnętrzną i ogólną.

Polityka permanentnych zmian oznacza określoną filozofię postępowania w zarządzaniu organizacją polegającą na stopniowym wprowadzaniu przedsięwzięć skomplikowanych, rozłożonych w czasie, ukierunkowanych na realizację celów strategicznych. A to wymaga nie tylko entuzjastów tych zmian „w kierunku przyszłości”, ale i pomocy konsultantów – specjalistów opracowujących i realizujących programy strategii przedsiębiorstwa⁸.

2) ze względu na cechy charakteru:

- zmiany innowacyjne – wprowadzane są wtedy, gdy zachodzi potrzeba wdrożenia różnego rodzaju innowacji. Może ona być podyktowana wymogami rozwojowymi organizacji lub potrzebą dostosowania organizacji do wymagań otoczenia. Innowacje wprowadza się w przeróżnych sferach funkcjonowania organizacji. I w związku z tym różni się: innowacje techniczne i technologiczne, które już od wieków stanowiły zasadniczy element rozwoju ekonomicznego w każdym kraju, były niezbędne i popierane niezależnie od funkcjonującego systemu polityczno-ekonomicznego. Innowacje społeczno-organizacyjne są zatem związane ze sferą zarządzania, wprowadzenie ich umożliwia organizacji szybkie reagowanie oraz dostosowanie własnych możliwości do wyzwań, jakie stwarza przedsiębiorstwu sytuacja otoczenia. Do tej pory innowacje te nie były zauważane w ogóle, gdyż znajdowały się w cieniu pierwszych;

- zmiany adaptacyjne – wprowadzenie ich polega na takim doskonaleniu w organizacji sfery zarządzania, aby zbliżyć nieco ów system do zagadnienia modyfikacji, nie wpływając przy tym na zmiany jego charakteru. Tego rodzaju zmiany powodują wymogi rozwoju ekonomicznego, poprawy jego efektywności oraz polepszenia dotychczasowego funkcjonowania. Zmiany te, w zależności od charakteru obiektu,

⁸ Por. Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1997, s. 19.

przybierają różną treść i mogą wykorzystywać rozmaite narzędzia badawcze, są najczęściej stosowane w pierwszych dwóch przedziałach zmian odnośnie ich zasięgu:

- zmiany regresyjne – w odróżnieniu od zmian przedstawionych powyżej, które mają raczej charakter pozytywny, gdyż przynoszą możliwe do ustalenia, przynajmniej w pewnym zakresie, efekty jakościowe i ilościowe. Istnieją jednak i takie zmiany, których nie można uznać za zmiany z gruntu pozytywne, gdyż nie prowadzą one ani do rozwoju globalnego, ani w skali przedsiębiorstwa, ani nawet do rozwoju któregoś z jego elementów składowych. Praktyka bowiem dowodzi, że powstają i takie sytuacje, w wyniku których, pomimo przeprowadzenia całego procesu zmian, ich efektywność może być równa zeru, tzw. zjawisko stagnacji.

Inny podział zmian związany jest z zastosowaniem w przedsiębiorstwach innowacji i dlatego można mówić o innowacjach radykalnych lub stopniowych, technicznych lub kierowniczych, sporadycznych, rekombinacyjnych, modyfikacyjnych oraz o produktowych i procesowych⁹.

Innowacje radykalne – wprowadzenie tych innowacji to np.: wypuszczenie na rynek lub zastosowanie całkiem nowych technologii, które w sposób całkowity zastępują dotychczasowe w określonej branży. Przedsiębiorstwa, które pokuszają się o wprowadzenie tego rodzaju zmian w zasadzie zmieniają również charakter konkurencji i wzajemne oddziaływanie przedsiębiorstw w swoim środowisku.

Innowacje stopniowe – to nic innego jak nowe produkty lub procesy, które modyfikują, ulepszają istniejące do tej pory produkty bądź technologie. Wprowadzenie stopniowych innowacji oddziałuje w jakiś sposób na układ sił konkurencji w branży, są to jednak zmiany bardziej powierzchowne niż zasadnicze¹⁰.

Ogólnie rzecz biorąc, zmiany radykalne są bardziej dochodowe niż innowacje stopniowe. Firma, która wprowadzi radykalną innowację ma większe prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej. Są one jednak obciążone wysokim ryzykiem i niepewnością, ponieważ

⁹ Zob. R. Luecke, *Managing Creativity and Innovation*, Boston 2003, s. 3.

¹⁰ Zob. Z. Mikołajczyk, *op. cit.*, s. 19–21.

istnieje możliwość nietrafienia w oczekiwania, co nie ma miejsca w przypadku innowacji stopniowych. Jednak większą niepewność przy wprowadzeniu innowacji radykalnych powinien zrekompensować potencjalnie większy zysk¹¹.

Innowacje techniczne – wdrożenie takich innowacji wiąże się głównie ze zmianami fizycznymi wyrobu lub usługi, osiągnięć bądź też procesów produkcyjnych.

Innowacje kierownicze – polegają one na zmianach występujących nie w usługach czy w produktach oferowanych przez przedsiębiorstwo, lecz w samej organizacji, a dokładniej mówiąc w jej procesach kierowania sposobów obmyślenia, tworzenia i dostarczania klientom produktów bądź usług. Innowacje te tym się różnią od pozostałych, że nie muszą mieć one bezpośredniego wpływu na wygląd fizyczny lub jakieś parametry produktów czy usług, nie należy jednak całkowicie wykluczać takiej możliwości. Próby oddziaływania wprowadzanych innowacji kierowniczych na wygląd czy jakość wyrobów były już przeprowadzane i doprowadziły do niespodziewanie dobrych wyników (jak choćby w Japonii w formie tzw. koła jakości).

Innowacje sporadyczne – „wydarzają” się w organizacji, nie są jednak wynikiem istniejącego systemu, występują raczej jako odpowiedź na konkretne zagrożenie lub oczekiwanie rynku.

Przykładami innowacji jednostkowych (sporadycznych) mogą być:

- wynalezienie nowego produktu,
- zmiana w procesie zarządzania będąca wynikiem badań zewnętrznych,
- zakup licencji oraz zmiana technologii wytwarzania.

Są one przeciwieństwem innowacji systemowych i wprowadzenie ich wiąże się z poniesieniem większego ryzyka.

Innowacje rekombinacyjne – dotyczą systemu zarządzania i polegają na połączeniu rozwiązań z różnych obszarów (struktury, polityki kadrowej) lub tworzeniu nowych metod i narzędzi zarządzania (łączenie działów, przenoszenie uprawnień, wykorzystywanie systemów motywacyjnych w innych komórkach niż poprzednio).

Innowacje modyfikacyjne – wynikają zazwyczaj z obserwacji otoczenia i są reakcją na potrzeby klientów lub zachowania konkurentów.

¹¹ Pewną analogią może być tutaj strategia innowacji, której założenia zbliżone są do istoty innowacji radykalnych.

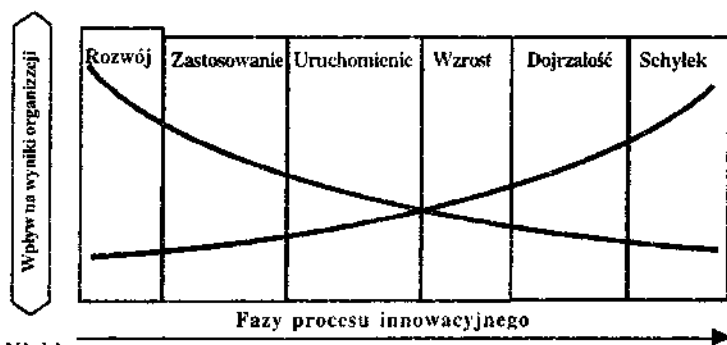
Są to nieznaczne zmiany w istniejących produktach, technologii i systemach zarządzania mające je poprawić – ulepszyć. Wprowadzane zmiany nie zmieniają funkcji produktu lub procesu wytwarzania, są rezultatem dobrej relacji z klientami oraz ostrej konkurencji w zaspokajaniu ich potrzeb. Związki innowacyjne mogą zachodzić na linii firma–klient, firma–dostawca.

Innowacje produktowe – należą one do innowacji technicznych i są to zmiany fizycznej charakterystyki osiągniętych już produktów lub usług. Innowacje produktowe mogą się też odnosić do całkiem nowych wyrobów czy usług.

Innowacje procesowe – są to zmiany w sposobie wytwarzania, tworzenia lub dystrybucji produktów i usług. O innowacji procesowej można mówić, gdy mamy do czynienia np. z zastosowaniem robotów czy komputerów. Innowacje kierownicze tym się różnią od procesowych, że te pierwsze na ogół wpływają na szerszy kontekst rozwoju w całej organizacji i w sposobie kierowania organizacją, innowacje procesowe natomiast dotyczą raczej bezpośrednio samej techniki¹².

Wpływ innowacji produktowych lub procesowych na dochodowość przedstawia rysunek 1.

Wysoki
przychód



Niski
przychód

Rys. 1. Wpływ innowacji produktowych i procesowych na dochodowość
Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 664.

¹² Zob. R. W. Griffin, *op. cit.*, s. 661–663.

W trakcie przechodzenia procesu innowacji od stadium rozwoju do stadium schyłku następuje stopniowy spadek dochodowości innowacji produktowych, w ramach tego samego procesu następuje wzrost dochodowości innowacji procesowych.

Ze strategicznego punktu widzenia proces zarządzania innowacyjnością w organizacji powinien optymalizować z jednej strony samą aplikację odpowiednich strumieni innowacji, z drugiej natomiast zwracać uwagę na generowany przez nie poziom dochodowości. Nie należy jednak zapominać o ciągłości tego procesu i stosownie do etapu rozwoju zastosowanych rozwiązań innowacyjnych wprowadzać kolejne innowacje, kierując się możliwościami organizacji i potrzebami rynku. Innymi słowy nie można dopuścić do powstania swoistego rodzaju „luki innowacyjnej”, która obniżałaby poziom konkurencyjności organizacji na rynku, zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie czasowej.

Organizacyjne wyznaczniki implementacji rozwiązań innowacyjnych

Z punktu widzenia skuteczności zarządzania innowacjami istotna jest forma organizacyjna będąca w stanie zapewnić powodzenie we wdrażaniu nowych rozwiązań. Współczesne koncepcje w tym zakresie preferują stwarzanie się „w czymkolwiek i z kimkolwiek”. Przykładem praktycznej realizacji tych założeń są liczne stowarzyszenia (alianse), tworzone w ostatnich latach w wielu rodzajach działalności gospodarczej, nawet przez przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą. Związki te pozwalają firmom na przeżycie i przetrwanie, chroniąc je przed rosnącymi kosztami i brakiem stabilności rynku¹³.

Alianse, propagowane przez autorów wielu publikacji, nie zawsze są dobrym rozwiązaniem. Często zdarza się bowiem, że uczestnicy aliansu za bardzo dbają o własne korzyści albo też interesy ich okazują się zbyt rozbieżne. Należy więc zastanowić się, kiedy strategiczne zarządzanie innowacjami powinno dążyć do wprowadzania form organizacyjnych zdecentralizowanych (czy wirtualnych), a kiedy bardziej scentralizowanych, wykorzystujących głównie wewnętrzne lub, w ograniczonym zakresie, zewnętrzne sposoby rozwoju.

¹³ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Kraków-Warszawa 1998, s. 114.

Decydującą rolę odgrywa w tym przypadku określenie rodzaju innowacji oraz ustalenie, czy inne organizacje mają już zdolności, które pozwalają na jej realizację, czy też umiejętności te muszą być dopiero wykreowane. Odpowiedzi na te pytania mogą stanowić podstawę wyboru właściwej formy organizacyjnej zarządzania innowacjami. Z tego punktu widzenia należy dokonać podziału innowacji na autonomiczne i powiązane (systemowe). Pierwsze z nich mają charakter niezależny, drugie natomiast związane są z koniecznością dokonania innowacji komplementarnych. Na rysunku 2 przedstawiony został podział form organizacyjnych pod względem ich przydatności dla danego rodzaju innowacji.

	Systemowe	Autonomiczne
Potrzeby umiejętności posiadają inne organizacje	ALIANSE	ORGANIZACJE WIRTUALNE
Potrzeby umiejętności muszą zostać wykreowane	WEWNĘTRZNE FORMY INTEGRACYJNE	ALIANSE LUB WEWNĘTRZNE FORMY INTEGRACYJNE

Rys. 2. Rodzaje innowacji

Źródło: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 135.

Podstawą przedstawionego podziału innowacji są dwa kryteria. Pierwsze to charakter innowacji wyrażający się w ustaleniu, czy występuje ukierunkowanie na *z m i a n y a u t o n o m i c z n e*, czy zakładające powiązania zewnętrzne lub wewnętrzne (zmiany systemowe). Drugim kryterium jest zdecydowanie, czy zmiany, które zamierzamy przeprowadzić, będą opierać się na wykreowaniu w organizacji nowych, niezbędnych umiejętności, czy też podstawą będzie wykorzystanie umiejętności, jakie mają inne firmy¹⁴.

¹⁴ Można wykorzystać tutaj np. metodę benchmarkingu.

Strategiczne implikacje klasyfikacji innowacji mogą zmierzać w kierunku podejmowania prób dostosowania istoty strategicznych działań (strategii) do przyjętych kryteriów klasyfikacji innowacji, czego efektem może być propozycja strategicznych działań, których istota odnosiłaby się do charakterystyki poszczególnych rodzajów innowacji.

Odnosząc się jednak do praktyki innowacji, można stwierdzić za Peterem F. Druckerem¹⁵, że jedynie celowa innowacja, wynikająca z analizy, systemu i ciężkiej pracy może przynieść zadowalające efekty, bowiem w innowacji, jak w każdej innej dziedzinie, ten, kto osiąga wyjątkowe wyniki, będzie działał skutecznie jedynie wówczas, gdy pozna podstawy danej dyscypliny i je opanuje.

Fernando Trias de Bes i Alex Rovira Celma w swojej książce¹⁶ stwierdzają, że „szczęściu” należy sprzyjać, tzn. stworzyć mu odpowiednie warunki do rozwoju i w żadnym przypadku nie godzić się biernie z fatalizmem zdarzeń. Skuteczność działań w obszarze zarówno tworzenia, jak i implementacji rozwiązań innowacyjnych tkwi w tzw. ostatnim szczególe, o którym z reguły się zapomina¹⁷.

Aleksander Fleming odkrył w pleśni, którą wszyscy znali, penicylinę, oraz Dick Fosbury, który zaczął skakać wzwyż tyłem i był początkowo uznany za osobę niespełna rozumu, zwrócili uwagę nie na fatum zdarzeń, które tworzyły okoliczności niesprzyjające ich dążeniom, lecz z determinacją dokonywali twórczych prób zmiany tych uwarunkowań i w konsekwencji ich inwestycje przyniosły zamierzony efekt.

W procesie implementacji innowacyjnych rozwiązań elementem o kluczowym znaczeniu są ludzie. To od ich determinacji, wiary w skuteczność działań i – co bardzo istotne – skłonności adaptacyjnych jest uzależniona skuteczność wdrażania innowacji. Stąd konieczność rozumienia i akceptacji przez członków organizacji kierunku strategicznych działań i w konsekwencji kształtowania elementów (innowacji), które tym dążeniom mają służyć.

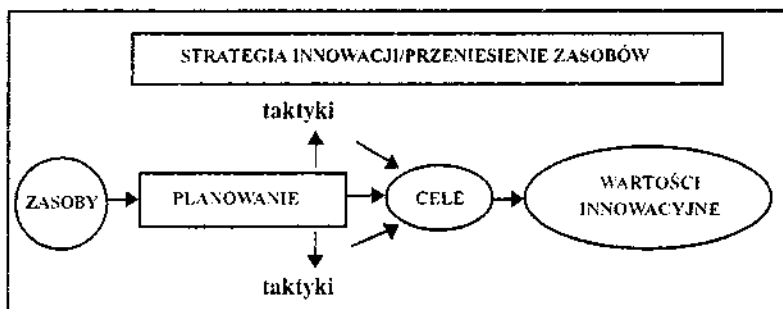
¹⁵ Por. P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 148.

¹⁶ F. T. de Bes, A. R. Celma, *Szczęście czy fart?*, Warszawa 2004.

¹⁷ Zob. „Businessman Magazine”, kwiecień 2004, s. 20.

Równie istotna jest rola członków organizacji w nowej konfiguracji działań. Jeśli zostanie ona precyzyjnie wyjaśniona, wskutek czego wykształci się przekonanie o niezbędności ich zdolności i umiejętności przekładające się na to, iż będą czuć się potrzebni, wówczas będzie to przyczynkiem pozytywnej motywacji w łańcuchu innowacyjnych działań.

Należy jednak pamiętać, że innowacja nie jest celem niezależnym, a elementem działań strategicznych organizacji, których kompilacja może dawać prymat innowacjom, lecz ich znaczenie jest zależne od priorytetów strategicznych. Mając zatem do czynienia ze strategią, której trzon stanowi obszar innowacji, należy wskazać rolę innowacji we wdrażaniu strategii, określając jednocześnie na wyższym poziomie szczegółowości cele, których realizacja ma kreować wartości innowacyjne (rys. 3).



Rys. 3. Zależności między planowaniem strategicznym, celami i taktykami w wielkiej strategii innowacji

Źródło: A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja*, Warszawa–Poznań 2000, s. 105.

Strategia zawiera w sobie, a ściślej, integruje planowanie strategiczne, taktyki oraz cele. Te trzy aspekty aktywności strategicznej przedsiębiorstwa ukierunkowują jego działalność na synergiczne przetworzenie zasobów w dodatkowe wartości. Wartości te są na ostatnim etapie łańcucha wartości przedsiębiorstwa dzielone pomiędzy przedsiębiorstwo oraz jego klientów.

Planowanie strategiczne oraz ogólne cele należą do sfery zarządzania długookresowego. Taktyki, wraz z silnie uszczegółowionymi cela-

mi, są bardziej krótkookresowe i mają za zadanie ustabilizować cały proces wprowadzania strategii w życie. w tym osiągnięcia celów strategicznych. Taktyki zmieniają się stosunkowo często, ale są zawsze obecne jako element systemu planowania strategicznego przedsiębiorstwa. Elementy te jednak tworzą swoistego rodzaju konfigurację działań, które w odpowiednich uwarunkowaniach mogą wynikowo kształtować wartości innowacyjne.

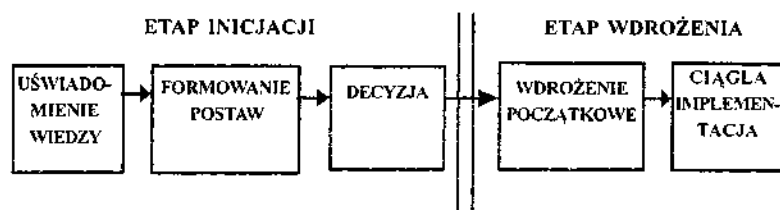
Niezwykle ważnym elementem w implementacji rozwiązań innowacyjnych (obok właściwego systemu motywacyjnego) jest zestaw wartości, które pomagają w ukierunkowaniu zachowań członków organizacji, czyli kultura organizacyjna. Uformowana w odpowiedni sposób może sprzyjać poczuciu, że innowacje są cenione i będą nagradzane, a występujące czasem niepowodzenia są elementem, którego można się spodziewać, dlatego też należałoby się pogodzić z ich występowaniem. Niektóre firmy mają silną kulturę organizacyjną, która docenia u swoich pracowników indywidualną twórczość i wyróżnia ich za chęć podejmowania ryzyka.

Doświadczenia najlepszych firm dowodzą, że najskuteczniejszym sposobem na utrzymanie konkurencyjności nie jest reagowanie na zmiany, lecz ich powodowanie, najlepiej przez wprowadzanie na rynek różnych innowacji produktowych i procesowych, by odróżnić się od konkurencji¹⁸. Dlatego też wprowadzają je wszystkie firmy, zarówno nowe, kierujące się potrzebą zdobycia rynków zbytu i większych zysków, jak i firmy „stare”, ustabilizowane, mające dobrą pozycję na rynku. Tym, co skłania je do innowacji jest niebezpieczeństwo wydarcia im palmy pierwszeństwa przez potencjalnych, nieznanych konkurentów. Samozadowolenie jest największym zagrożeniem dla ustabilizowanych i dobrze prosperujących przedsiębiorstw. Innowacje stają się nie tylko elementem ofensywnej strategii przedsiębiorstw wdzierających się na nowe rynki, ale także defensywną bronią firm ustabilizowanych i dobrze prosperujących¹⁹.

¹⁸ Zob. W. Ch. Kim, R. Mauborgne. *Innowacje strategiczne*. „Zarządzanie na Świecie”, nr 4/1997, s. 35–38.

¹⁹ S. Kwiatkowski, *Procesy innowacyjne*. „Przegląd Organizacji”. 1998, nr 6, s. 20.

Podstawowym wymogiem zmiany organizacyjnej jest utrzymanie lub umożliwienie inicjacji procesu innowacyjnego, który składa się z określonych faz pobudzanych stosowaniem odpowiednich symulant działań innowacyjnych (rys. 4).



Rys. 4. Etapy procesu innowacyjnego

Źródło: A. Nowak-Far, *op. cit.*, s. 202.

Wszystkie etapy procesu innowacyjnego powinny być ze sobą związane mechanizmem dynamicznego sprzężenia zwrotnego (*dynamic feedback*), który przez odpowiedni przepływ informacji pozwala na ewentualne korekty procesu w jego różnych fazach. Sprzężenie zwrotne, nasuwające pewne skojarzenia z iteracyjnym procesem podejmowania decyzji, powinno umożliwić kierownictwu organizacji kontrolowanie procesu innowacyjnego i podejmowanie decyzji zdeterminowanych konkretnymi potrzebami danego podetapu. Jest to bardzo ważne, ponieważ każdy z tych podetapów różni się od innych, co do wymogów w zakresie planowania, organizacji, doboru kadry, stylu kierowania oraz kontroli. Każdy z nich wymaga również odmiennych zdolności i wiedzy. Zdolności i wiedza w odniesieniu do każdego podetapu procesu innowacyjnego mogą mieć charakter *k l u c z o w y* (dotyczący opracowania i wdrożenia najistotniejszych elementów innowacji na wszystkich podetapach) lub charakter *p o m o c n i c z y* (dotyczący ułatwiania przejścia z jednego etapu do drugiego).

Z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa etap inicjacyjny ma najbardziej doniosłe znaczenie. W tej fazie nie tylko dostrzeżona zostaje niespójność stanowiąca źródło innowacji, ale także przedsiębiorstwo zaczyna uświadamiać sobie problemy struktury organizacyjnej, które stanowią przeszkodę w prawidłowym prowadzeniu procesu innowacyjnego. Na tym właśnie etapie przedsiębiorstwo dokonuje (udanej lub

nie) identyfikacji środków, które należy wykorzystać do realizacji zamierzenia innowacyjnego, a także uświadamia sobie własną nieadekwatność organizacyjną. Przejawiać się to może w postaci problemów przepływu informacji, utrzymywania kontroli, koordynacji działań, finansowego monitorowania procesu itp. W tym okresie przedsiębiorstwo podejmuje pierwsze próby wprowadzenia usprawnień w dziedzinach, w których pojawiają się zakłócenia. Prawidłowość identyfikacji oraz efektywność podjętych środków korygujących jest testowana już we wstępnej fazie procesu wdrażania. Test ten trwa aż do samego końca procesu innowacyjnego²⁰.

Procesy innowacyjne (od inwencji do aplikacji) muszą być odpowiednio zarządzane i ściśle związane z misją i odpowiednio dobraną strategią firmy oraz napędzane zarówno przez rynek, jak i przez technikę, a sama firma musi stawać się organizacją inteligentną, uczącą się, w której można zobaczyć, że pomysły traktuje się jako zasoby strategiczne. Dla ich kreowania i upowszechniania konieczne jest także spotęgowanie motywacji, bo tylko w ten sposób przedsiębiorstwa mają szansę zareagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe²¹.

Niewątpliwie jednak, co potwierdzają najnowsze badania²², to umiejętności organizacyjne stanowią podstawę wszelkiej innowacyjności, ponieważ stwarzają fundament kreatywnych i przedsiębiorczych działań, dokonujących się w miejscu, które „Fortune” nazwało: klejnotem w koronie ludzkich osiągnięć, czyli we współczesnym przedsiębiorstwie.

Bibliografia

Bes de F. T., Celma A. R., *Szczęście czy fart?*, Warszawa 2004.

„Businessman Magazine”, kwiecień 2004.

Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

Kim W. Ch., Mauborgne R., *Innowacje strategiczne*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 4/1997.

²⁰ A. Nowak-Far, *op. cit.*, s. 202–203.

²¹ Zob. J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, s. 58.

²² Por. „Zarządzanie na Świecie”, nr 5/2004, s. 9–13.

- Kwiatkowski S., Procesy innowacyjne, „Przegląd Organizacji”, nr 6, 1998.
- Leigh A., *Effective Change. Twenty Ways to Make it Happen*, London 1991.
- Luecke R., *Managing Creativity and Innovation*, Boston 2003.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Kraków–Warszawa 1998.
- Mikotajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1997.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Warszawa 1998.
- Nowak-Far A., *Globalna konkurencja*, Warszawa–Poznań 2000.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001.
- Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge 1934.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 2000.
- „Zarządzanie na Świecie”, nr 5/2004.

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia jak najbardziej korzystnej pozycji konkurencyjnej, która stwarzałaby możliwość na przetrwanie i rozwój. Szczególnie ten drugi element wymaga z jednej strony ciągłych procesów dostosowawczych, ale i kreowania zmian.

Stąd wielka rola działań innowacyjnych, szczególnie na poziomie organizacyjnym, które stymulowałyby rozwój organizacji. Innowacyjność jednakże jest uzależniona od ludzi, którzy są autorami innowacji i uczestnikami procesu ich implementacji. Istnieje zatem konieczność zapewnienia warunków, które będą sprzyjać tworzeniu kultury innowacyjnej organizacji, stanowiącej fundament wszelkich procesów rozwojowych.

Janusz Ziarko

Kompetencje komunikacyjne menedżerów

Spoleczno-kulturowe uwarunkowania komunikacji organizacyjnej

Obserwujemy coraz częściej, iż przeobrażeniom strukturalnym w gospodarce kraju i w przedsiębiorstwach nie towarzyszą równoległe pożądane zmiany w tych płaszczyznach ich życia i funkcjonowania, które przynależą do szeroko rozumianej kultury organizacyjnej. Uświadamiamy sobie, że pokonanie barier rozwoju nie jest możliwe bez jakościowych przemian w dotychczasowych strategiach działania, w których racjonalności środków towarzyszyć musi racjonalność celów, a wewnętrzny świat człowieka stać się powinien równie istotnym obszarem naszej uwagi i zabiegów. Przede wszystkim ludziom i organizacjom potrzebne są zdolności aktywnego uczestnictwa w procesach przeobrażania owych struktur, które stają się dzisiaj najbardziej cenionym i funkcjonalnie koniecznym atrybutem życia społecznego i indywidualnego¹. Społeczne przemiany kulturowe, w toku których zmieniają się ramy języka, zakresy i jakości interakcji społecznej, systemy wartości i norm, a przede wszystkim kategorie myślenia uwzględniające potrzeby rozwoju osobowości i wysublimowanych predyspozycji osoby ludzkiej, implikują nowe sytuacje komunikacyjne, rozgrywane się w warunkach coraz bardziej umiędzynarodowionego rynku pracy. Przekonujemy się, że tempo, zakres, a także radykalność zmian w sferze organizacyjnej kultury, które swym zasięgiem obejmuje również zagadnienia społecznej i organizacyjnej komunikacji, warunkowane są wieloma czynnikami, związanymi zarówno z organizacją, jak i z jej otoczeniem². Kontekst organizacyjny komunikacyjnych przeobrażeń tworzą te czynniki, które do przedsiębiorstw wnoszone są przez kadry menedżerskie i pracowników oraz te związane z kulturą organizacyjną firmy. Współcześnie i w przyszłości najważniej-

¹ L. Korporowicz, *Osobowość i komunikacja w społeczeństwie transformacji*. Warszawa 1996, s. 16–31.

² P. Tyrała, *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie*. Toruń 2001, s. 100–105.

szymi z nich będą: 1) systemy uznawanych wartości; 2) poziom osobistej i organizacyjnej wiedzy i umiejętności; 3) synergetyczny charakter stosunków międzyludzkich; 4) orientacja na różnorodne formy komunikacji i pozyskiwania informacji; 5) indywidualne i zespołowe potrzeby, motywacje, aspiracje, nastawienia; 6) ofensywne i przedsiębiorcze strategie działania; 7) ciągle rozwijane sposoby radzenia sobie z problemami, innością, stresami; 8) stale doskonalone powiązania komunikacyjne, a także 9) kody językowe i kulturowe. Na kontekst związany z otoczeniem składają się te czynniki, które są pochodną zjawisk i procesów społeczno-gospodarczych dziejących się w skali makro, a wpływających na podobne przebiegające w przedsiębiorstwach. Te makrosocjalno-gospodarcze zjawiska i procesy to przede wszystkim: 1) dominujące w społeczeństwie idee i ideologie; 2) określony typ ładu społeczno-ekonomicznego; 3) formy sprawowania władzy w państwie, organizacjach gospodarczych i instytucjach; 4) postępująca pluralizacja form i treści kulturowych, procesy jej globalizacji i regionalizacji, preferowane w środowiskach style życia; 5) rozprzestrzenianie się nowych technik i technologii; 6) większa swoboda wyboru charakteru i miejsca pracy³.

Wypuklić trzeba tutaj deklarowany powszechnie postulat podkreślający znaczenie kompetencji komunikacyjnej⁴ w składzie merytorycznych kompetencji menedżera. Termin ten, zdaniem G. Bordena, zarezerwowany powinien być dla takich form interakcji, które zakładają świadome, a przede wszystkim intencjonalne uczestnictwo obu stron. Założenie to nadaje komunikacji bardzo istotne cechy, które sprawiają, że w komunikacyjnych aktach mamy do czynienia z obustronnie podejmowaną „akcją”, a nie jedynie mniej lub bardziej przypadkową „reakcją”, że uczestnictwo w komunikacji stymuluje do wzajemności⁵. Wyraża się tutaj przekonanie, że sprawność komunikacyjną, sprawność

³ T. Hejnicka-Bezwińska. *Społeczny dyskurs o edukacji w warunkach przechodzenia od ładu monocentrycznego do ładu policentrycznego*, w: R. Mrózka (red.), *Kultura. Język. Edukacja*. t. 2, Katowice 1998, s. 105–116.

⁴ Kompetencja komunikacyjna – termin wprowadzony przez D. Hymesa, oznaczający idealną wiedzę użytkownika danego języka dotyczącą reguł postępowania się nim w zależności od sytuacji i roli społecznej, za: I. Kurcz. *Język a reprezentacja świata w umyśle*, Warszawa 1987, s. 263.

⁵ Za: L. Korporowicz. *op. cit.*, s. 33.

w przekazywaniu i przyjmowaniu informacji i poleceń, a więc akty mowy: orzekające, dyrektywne, wartościowania, zobowiązania, konwencjonalne trzeba włączyć do pojęcia merytorycznych kompetencji menedżera jako ich organiczny element i jako jeden z najważniejszych jej mierników. Właściwa kompetencja komunikacyjna uwzględniająca uwarunkowania społeczne i kulturowe pozwala menedżerowi wybierać środki wyrazu dostosowane i akceptowalne w danej organizacyjnej sytuacji, z drugiej strony sytuacyjne cechy aktu komunikacyjnego odgrywają istotną rolę w sferze interpretacji znaczeń przenoszonych podczas procesu komunikowania się. Efektywne znaczenie aktu komunikacyjnego, tzn. takie, które pozwala przewidywać i rozumieć intencje i zachowanie partnera, jest wynikiem współdziałania obu czynników: formy językowej i organizacyjnej sytuacji komunikacyjnej⁶.

Poczynione spostrzeżenia pozwalają na sformułowanie tezy, iż przeobrażenia w sferze kultury organizacyjnej, jak i warunkowanych kulturą procesach organizacyjnej komunikacji zależą od szerokiego kontekstu czynników, które należy poznawać i wykorzystywać, budując swoje menedżerskie i organizacyjne kompetencje komunikacyjne. Pojawiają się tu jednak pytania i wątpliwości, szczególnie, kiedy chcemy jasno i precyzyjnie określić: 1) czym jest kompetencja komunikacyjna menedżera? 2) jakimi kompetencjami komunikacyjnymi legitymować winien się współczesny skuteczny menedżer? 3) jak kształtować u menedżerów te kompetencje, jak to robić dzisiaj w czasie zmiany porządku społecznego?

Te pytania kreslą perspektywę rozważań, są problemowym motywem refleksji nad współczesnym menedżerem. Pojawiają się one w rozważaniach nad sprawnością funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach toczących się przeobrażeń w polskiej gospodarce, są obecne w dyskusjach dotyczących przygotowania menedżerskich kadr. Pytania te są i pozostaną pytaniami otwartymi. Dzisiaj na żadne z nich nie jesteśmy w stanie wyczerpująco odpowiedzieć, co nie zwalnia nas z podejmowania wysiłków poszukiwania i poznawania, z jednej strony trudności i zagrożeń zakłócających procesy społecznej i organizacyjnej komunikacji, zaś z drugiej tych wszystkich czynników, które czynią komunikację narzędziem sprawnego funkcjonowania organizacji.

⁶ A. Piotrowski, *O pojęciu kompetencji komunikatywnej*, w: A. Schaff (red.), *Zagadnienia socjo- i psycholingwistyki*, Wrocław 1980, s. 95.

Kompetencja komunikacyjna – warunek menedżerskiej sprawności

Proces komunikowania się, rozumiany jako wymiana informacji i przekazywanie znaczeń między uczestnikami życia społecznego czy pozycjami, stanowiskami i rolami w grupie, organizacji czy społeczeństwie – zdaniem D. Katza i R. L. Kahna – jest procesem społecznym, niezmiernie ważnym dla sprawności organizacyjnego funkcjonowania⁷. Badania nad obiegiem informacji w przedsiębiorstwach wykazały niezbicie, że pełna informacja członków w grupie odgrywa ogromną rolę mobilizującą, zaś brak informacji, ukrywanie wiadomości czy też ich tłumienie powoduje wśród pracowników utratę zaufania do kierownictwa, a przede wszystkim poczucie poniżenia, upokorzenia, pomniejszenia roli jako pracowników i jako ludzi w ich osobowej godności⁸. Dlatego w przedsiębiorstwach ludzie budują systemy łączności i komunikują się z zamiarem:

1) osiągnięcia pożądaných celów komunikacyjnych, między innymi takich jak:

– wymiana informacji związanych z firmą i jej funkcjonowaniem, pracą i zadaniami;

– wyrażenie uczuć i emocji, własnych interpretacji i stanowisk, potrzeb i motywów;

– dokonania uzgodnień – poglądów, zamiarów, sposobów postępowania;

– nawiązania i podtrzymania kontaktów, dobrych stosunków, zażegnania konfliktów;

– przekształcania informacji dla uzyskania nowych konkluzji oraz w celu rekonstrukcji przeszłych i antycypacji przyszłych zdarzeń;

2) spełnienia określonych funkcji komunikacyjnych⁹:

– kontrolującej (regulacyjnej) – przejawia się ona w używaniu języka do wywierania wpływu na ludzi, kierowania ludźmi i zdarzenia-

⁷ D. Katz, R. L. Khan, *Społeczna psychologia organizacji*. Warszawa 1979, s. 347–350.

⁸ J. Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Lublin 1993, s. 98–99.

⁹ M. Kielar-Turska, *Mowa dziecka. Słowo i tekst*, Kraków 1989, s. 24.

mi, a także w dostosowaniu wypowiedzi wyrażających tę funkcję a więc poleceń, życzeń, prośb, do sytuacji i rodzaju odbiorcy;

– informacyjno-organizacyjnej – znajdującej odzwierciedlenie w umiejętności dostarczenia właściwych informacji w zależności od wymagań sytuacji, rodzaju odbiorcy, jego komunikacyjnych możliwości i oczekiwań, dzięki czemu możliwe jest podejmowanie właściwych działań, ich organizowanie i wykonanie;

– heurystycznej – przejawiającej się w stawianiu istotnych pytań odkrywających organizacyjne problemy, a także kreatywnej interpretacji odbieranych sygnałów;

– ekspresywno-motywującej – znajdującej wyraz w umiejętności podzielenia przeżyć i doświadczeń z innymi, a także w wytworzeniu w organizacji atmosfery zaangażowania i wspólnoty, która sprzyjałaby przygotowaniu warunków do realizacji innych funkcji.

Komunikowanie się, podobnie jak każda czynność ludzka, jest procesem ukierunkowanym na określony, zamierzony wynik. Praca kierownicza, w której obserwujemy różnorodność pełnionych przez menedżera ról, gdzie każda rola potrzebuje innej formy i rozmaitych umiejętności komunikowania się, wymaga szerokiego spektrum komunikacyjnych zdolności: 1) jasnego wypowiedziania się, kontaktowania się, zadawania pytań, słuchania; 2) wrażliwości w postrzeganiu odmienności kulturowych i wykorzystania ich w doskonaleniu kompetencji komunikacyjnych; 3) sprawnego mediowania pomiędzy grupami o różnych tradycjach kulturowych; 4) menedżer powinien być spostrzegawczy, wspierający, przekonujący, empatyczny; używać adekwatnych do sytuacji zwrotów, brać udział w grach komunikacyjnych; 5) nade wszystko powinien być sprawiedliwy i otwarty, skłonny do dialogu z każdym, kto wchodzi w skład sieci, czyli powinien umieć radzić sobie ze złożoną otaczającą go siecią komunikacyjną¹⁰.

Skuteczne uczestnictwo w procesie komunikowania się, zależne będą w głównej mierze od posiadanych przez uczestników komunikacji – nadawcy i odbiorcy wiadomości – kompetencji komunikacyjnej. Pod pojęciem tym rozumiemy indywidualne zdolności regulacyjnego wpływu na ludzi za pomocą aktów mowy, w specyficznych kontek-

¹⁰ K. Weinstein, *Komunikowanie się*. w: D. M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, Warszawa 1977, s. 326; M. Kielar-Turska, *op. cit.*, s. 25; M. Kelemen, *Veda a výskum v systéme bezpečnosti letov*. [Vysokoškolské učebné texty S-1422], Košice 2004, s. 7.

stach organizacyjno-społecznych, zdolności do efektywnej interakcji – dialogu z każdym potencjalnym partnerem przy użyciu społecznie właściwych znaczeń i sposobów mówienia. Ze względu na wagę procesów komunikowania się, dla sprawności funkcjonowania organizacji mamy z jednej strony głębokie formy komunikacji, z drugiej powierzchniowe. Komunikacja głęboka – intencjonalna, cechująca się interpretacyjną otwartością, odpowiada pełnej kompetencji komunikacyjnej partnerów. Ma miejsce wtedy, gdy osoby komunikujące się nie tylko przyjmą do wiadomości zasadniczy punkt widzenia oraz rozpoznają i zaakceptują stany emocjonalne partnera, ale potrafią dotrzeć i wyeksponować te ukryte i trudno dostępne procesy myślowe i emocjonalne. Dla menedżera skuteczną będzie ta komunikacja, która daje mu możliwość prawidłowego odczytania u partnera nie tylko potrzeb, emocji i motywacji płytkich, ale także tych głębokich, ważnych, niemanifestowanych bezpośrednio. Komunikacja powierzchniowa występuje wówczas, gdy jej uczestnicy postrzegają się przez skonwencjonalizowane wymogi roli i obowiązujące konwencje komunikacyjne. Odwołuje się ona do skonkretyzowanych obrazów i treści przywoływanej rzeczywistości. Odpowiada doraźnym potrzebom zmienności potrzeb i intencji osób komunikujących się, co sprzyja nietrwałości przywoływanych i tworzonych znaczeń, wiąże się z tymczasowością identyfikacji¹¹. Charakterystyki głębokiej i powierzchniowej formy komunikacji przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Komunikacja powierzchniowa i głęboka

Komunikacja powierzchniowa	Komunikacja głęboka
1. Postrzeganie partnerów komunikacji poprzez role, – konwencjonalność i doraźność interakcji;	1. Postrzeganie partnerów komunikacji przez intencje, – obecność elementów teleologicznych i prospektywnych interakcji,
2. Dominacja znaczeń „zamkniętych” – interpretacyjna jednoznaczność;	2. Dominacja znaczeń „otwartych”, – interpretacyjna wieloznaczność;
3. Apeluje do zmiennych i na ogół jawnych cech osobowości.	3. Apeluje do utrwalonych i nie zawsze jawnych, ukrytych cech osobowości.

Źródło: L. Korporowicz, *Osobowość i komunikacja w społeczeństwie transformacji*, Warszawa 1996, s. 153.

¹¹ L. Korporowicz, *op. cit.*, s. 150–151.

Przedstawione formy komunikacji charakteryzują się istotnymi różnicami jakościowymi, funkcjonalnymi i interakcyjnymi, które mogą być zilustrowane cechami, gdzie pierwsza ich grupa oddaje mechaniczną formę komunikacji, zaś druga naturalną.

Tab. 2. Komunikacja mechaniczna i organiczna

Komunikacja mechaniczna	Komunikacja naturalna
1. Niesymetryczność przekazu i interakcji, – nastawienie na oddziaływanie i wpływ, – brak dialogu; 2. Utylitaryzm komunikacyjnych treści i ról – ludzie jako objekty; – instrumentalizacja więzi 3. Funkcjonalność przekazu i interakcji, – nastawienie na jednowymiarowość, wycinkowość, sprofilowanie, – psychologiczny redukcjonizm, 4. Nastawienie na reprodukcję wzorów.	1. Zwrotność przekazu i interakcji, – nastawienie na powiązanie, wzajemność i wymianę, – nastawienie na dialog, 2. Autotelizm treści i ról komunikacyjnych, – ludzie jako wartości, – socjotwórcze więzi, 3. Integralność przekazu i interakcji, – nastawienie na wielowymiarowość, komplementarność, zintegrowanie, 4. Nastawienie na poszukiwanie wzorów.

Źródło: L. Korporowicz, *Osobowość i komunikacja w społeczeństwie transformacji*, Warszawa 1996, s. 156.

Składniki kompetencji komunikacyjnej

Proponujemy wyróżnienie w kompetencji komunikacyjnej menedżera dwóch podstawowych jej składników:

– kompetencji intelektualnej, na którą składają się zdolności poznawcze i zdolności socjolingwistyczne jednostki. Znajdują one swój wyraz w zachowaniach komunikacyjnych, które z jednej strony są pochodną rozumienia rzeczywistości, które skutkuje pojawieniem się pewnych mentalnych reprezentacji w umyśle człowieka, z drugiej zaś strony polegają na przekazywaniu ich partnerowi komunikacji z zachowaniem zasad doboru czynności komunikacyjnych, uwzględniających wspólnotę doświadczeń społecznych i organizacyjnych;

– kompetencji interakcyjnej – dialogowej i strategicznej. Dialogowa odnosi się do wiedzy o regułach interakcji – dialogu, o sposobach jej prowadzenia oraz o zasadach realizowania odpowiednich gier językowych. Strategiczna składa się z werbalnych i pozawerbalnych strategii komunikacyjnych (świadomych sposobów postępowania zmierzających do osiągnięcia określonego celu komunikacyjnego), które mogą być przez menedżerów aktywizowane, w formie zależnej od komunikacyjnych zamierzeń i społeczno-organizacyjnych sytuacji.

Zdolności poznawcze

Wpływ na to, jakie sygnały zostaną przez nadawcę wysłane, a jakie przez odbiorcę przyswojone, wywiera system poznawczy człowieka. Dostrzega się i podkreśla ściśle i wielorakie zależności zachodzące pomiędzy komunikacją a poznaniem. Generowane one są różnicami powstającymi w świadomości jednostki, pomiędzy światem realnym a modelem, reprezentacją tego świata, jaką tworzy sobie jednostka, wywoływany niedoskonałością i indywidualnością ludzkich procesów spostrzegania, wyobrażania, rozumienia, przetwarzania informacji, decentracji¹². Istnieje więc wiele przyczyn takiego stanu rzeczy, uświadomienie ich sobie wniesć może istotną wiedzę na temat prawidłowości rządzących zachowaniami komunikacyjnymi, a tym samym czynić nasze kompetencje komunikacyjne jakościowo lepszymi.

Pierwsza z nich tkwi w naszym aparacie percepcyjnym, który umożliwia odbiór tylko określonych modalności i zakresów oddziałujących z zewnątrz bodźców, sprawiając że nie wszystkie dane pochodzące ze świata fizycznego znajdują swoje odzwierciedlenie w jego myślowej reprezentacji powstającej w świadomości jednostki. Kolejne ograniczenie związane jest z funkcjonowaniem systemu poznawczego człowieka, zwanego też schematem poznawczym (operacyjnym) lub systemem wiedzy¹³. Im większa jest rozległość takiego schematu i im więcej wymiarów w nim istnieje u danego człowieka, tym intensywniej poszukuje on wiadomości nowych i łatwiej je przyjmuje. Funkcjonujące schematy

¹² L. Grzesiuk, *Zachowania komunikacyjne w interakcjach społecznych. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań komunikacyjnych*, w: J. Reykowski (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*, Warszawa 1980, s. 357–358.

¹³ J. Reykowski, *Osobowość jako centralny system regulacji czynności człowieka*, w: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa 1976, s. 784 i nast.

operacyjne asymilują, w sposób względnie prosty, sytuacje zewnętrzne (bodźce), które do danego schematu operacyjnego pasują, to znaczy, że określona wiedza oraz pewien określony styl myślenia człowieka sprzyjają rozwojowi wiedzy tego samego rodzaju. Gdy dla napływających wiadomości w schemacie operacyjnym nie ma odpowiednich grup lub wymiarów, człowiek może na takie informacje nie zwrócić uwagi, pominać je. Może też podjąć próby asymilowania sytuacji (bodźców) zasadniczo odmiennych od posiadanych schematów operacyjnych, niedających się weń w sposób prosty wtłoczyć, wypaczając je i zniekształcając. Wówczas to posiadany system wiedzy będzie czynnikiem hamującym dla rozwoju wiedzy jakościowo nowej¹⁴. Wytworzony na bazie asymilowanych informacji model pojęciowy rzeczywistości determinuje zachowania komunikacyjne jednostki, gdyż przekazywane na zewnątrz komunikaty są efektem transformacji danych zawartych w tymże modelu.

Zdolności socjolingwistyczne

Wiadomo, że znajomość samego języka sama w sobie nie wystarcza do efektywnego komunikowania się. Równie ważna jest znajomość reguł posługiwania się językiem, wiedza o tym, co i w jakiej sytuacji wolno powiedzieć i jak tego należy dokonać, a co jest niewskazane i z jakich względów. Komunikowanie się nigdy nie przebiega w społecznej próżni, a zawsze w określonym sytuacyjnym kontekście, który ma wpływ na dobór przez nadawcę odpowiednich wyrażań, sposobu ich przekazania, użycie pozawerbalnych komponentów: gestów, mimiki oraz na ostateczny sposób rozumienia komunikatu przez odbiorcę. Finalny kształt zachowań komunikacyjnych rozmówców zależy więc będzie od interakcji ich indywidualnych cech z czynnikami kontekstowymi. Zdolności socjolingwistyczne umożliwiają człowiekowi dotarcie do względnie wszystkich reguł, społecznych norm i ocen, których znajomość toruje drogę dla sprawnego używania języka, budowania właściwej wypowiedzi, stosownej do danej sytuacji komunikacyjnej i roli społecznej. Pozwalają one także dostrzegać wszystkie związki między cechami społeczno-kulturowymi różnicującymi partnerów komunikacji, a regułami, które rządzą ich komunikacyjnym zachowaniem. Komunikacyjnie sprawny menedżer

¹⁴Z. Cackowski, *Przeszkody poznawcze i komunikacyjne jako warunek i pozytywna składowa procesu poznawania i komunikowania*, w: R. Mrózka (red.), *Kultura. Język. Edukacja*, t. 2, Katowice 1998, s. 11-136.

w sposób ciągle bada społeczno-kulturowe i organizacyjne konteksty sytuacji komunikacyjnych. One to, w istotny sposób wpływają na treści redagowanych przez niego komunikatów, sposób ich przekazania, a także na rozumienie ich przez odbiorcę, a więc i na jego zachowanie. Owe konteksty wykazują regularności związane z jednej strony ze społeczno-kulturowymi cechami przedsiębiorstwa i zespołów pracowniczych, z drugiej z prawidłowościami działającymi zarówno na poziomie monostруктуры społecznej, jak i takimi, które rządzą zachowaniami ludzi w małych nieformalnych grupach¹⁵.

Kompetencja interakcyjna – dialogowa

W monocentrycznym ładzie organizacyjnym, przeważającym jeszcze w polskich przedsiębiorstwach, rozumianym jako sztywna hierarchia, w której ścisła kontrola nad wytwarzaniem i dystrybucją informacji ułatwia koncentrację władzy u jej szczytu i kierowniczy autokratyzm, dominują trzy podstawowe formy menedżerskich wypowiedzi. Przede wszystkim 1) polecenia, za pomocą których kierownictwo wyznacza czynności, steruje ich przebiegiem oraz reguluje zachowaniami pracowników. Wśród poleceń przeważają rozkazy, żądania, zakazy, czyli komunikaty o charakterze dyrektywno-nakazującym. Znacznie mniej jest poleceń redagowanych w formie bardziej łagodnej: propozycji, sugestii, rad i prośb; 2) sądy orzekające, czyli zdania oznajmiające o danym stanie rzeczy czy też związkach pomiędzy rzeczami, zdarzeniami, procesami. Dominują tu sądy pełniące funkcje informacyjne, normatywne, oceniająco-wartościujące; 3) pytania, przede wszystkim reprodukcyjne i ogólne, rzadziej pojawiają się pytania problemowe. Najważniejsze zaś elementy tła pozajęzykowego, organizującego komunikację, to: 1) nierównorzędny układ ról przełożony–podwładny; 2) oficjalny układ komunikacyjny; 3) instytucjonalizacja przedsiębiorstwa jako miejsca komunikacji. Elementy te w sposób zdecydowany, a niekiedy radykalny wypaczają przebieg procesów realizujących komunikacyjne funkcje – a tym samym sposób interpretacji uzyskanych wyników.

Przeobrażenia strukturalne budujące w przedsiębiorstwach ład policentryczny, tj. organizacje bardziej „inteligentne”, w których skuteczniejsze sposoby osiągnięcia wydajności i jakości zespołowej mają

¹⁵ Z. Bokszański, A. Piotrowski, M. Ziółkowski, *Socjologia języka*, Warszawa 1977, s. 43–75.

być efektem komunikacyjnej gry jej podmiotów, wymagają tworzenia przyjaznego, partnerskiego tła pozajęzykowego organizującego komunikację. W tło takie nie może zostać wkomponowana menedżerska dyrektywność, relacja: „przełożony–podwładny”, „góra–dół”. Sprzyjające konwersacji warunki, przede wszystkim równowaga i równouprawnienie wszystkich komunikujących się, ułatwiają konsensus, ujawnianie i rozwiązywanie konfliktów, czynią organizacyjny dyskurs bezpiecznym dla jego uczestników¹⁶.

Wyraża się przekonanie, że w nowym organizacyjnym ładzie dominującą formą komunikacji będzie dialog. Sytuacja dialogu różni się istotnie od innych sposobów prowadzenia komunikacji. W dialogu następuje naprzemienna wymiana ról. Są to role: mówcy, który wypowiada się, pyta, perswaduje, wyjaśnia, wyraża swój stosunek do rozmówcy, swoje postawy, sądy, pragnienia, zmierzając do „ujawnienia siebie” oraz słuchacza, respondentą, który słuchając, stara się odnaleźć „tego, kto mówi”. Tym, co konstytuuje dialog jest osobowe, bezpośrednie zaangażowanie się rozmówców, sprawiające wrażenie udziału w dialogu całym sobą, gdzie nie tylko liczą się słowa i myśli, ale i mimika, gesty, synchronizacja pozawerbalna, spontanicznie współgrają dążenia, pragnienia, nastroje i uczucia¹⁷. Dialog potrzebuje: zainteresowania się i zrozumienia problemu partnera komunikacji, zdolności analitycznego podejścia, cierpliwości i opanowania, umiejętności uznania własnego błędu, a przede wszystkim prawdziwej życzliwości i kultury. Takie zaangażowanie się skłania do wzajemnej otwartości partnerów interakcji, ułatwia „mówienie wprost”. Przez „mówienie wprost” rozumiemy jasne wypowiedzianie przez daną osobę swych uczuć, trosk, potrzeb, motywów, bez oskarżania, potępiania, oceniania czy wyśmiewania drugiej osoby, eliminujące podziały na „lepszyc i gorszych”, „swoich i obcych”, „sprzymierzeńców i wrogów”. Mówienie wprost, zgodnie z zasadą wzajemnego ujawniania siebie, jest skuteczne właśnie dlatego, że umożliwia odbiorcy słuchanie bez przyjmowania postawy obronnej¹⁸. Dialogowe umiejętności mówienia wprost przy-

¹⁶ J. Ziarko, *Globalizacja a konieczność podmiotowego postrzegania ludzi w organizacjach*, w: K. Budzowski (red.), *Państwo, gospodarka, społeczeństwo w integrującej się Europie*, Kraków 2003, s. 357–374.

¹⁷ L. Ostasz, *Droga filozoficznego myślenia*, Kraków 1990, s. 108–110.

¹⁸ E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1995, s. 476–477.

blizają, pomagają zrozumieć siebie samego, partnera oraz charakter i stan naszych wzajemnych stosunków. Aby tego dokonać, niezbędnym jest przyjmowanie odpowiedzialności za własne komunikacyjne zachowanie, ujawniające się w poszanowaniu prawa innych do odmienności, w umiejętności słuchania, gotowości do odpowiadania na pytania, uznaniu słuszności roszczenia do zrozumiałości i czytelności nadawanego komunikatu, wiarygodności mówiącego, w respektowaniu zasad sztuki negocjowania¹⁹. Ważne abyśmy rozumieli, jaki jest nasz komunikacyjny wpływ na innych, jak również uświadomili sobie, jak komunikacyjne zachowanie innych oddziałuje na nas.

Kompetencja interakcyjna – strategiczna

Jest rozwinięciem kompetencji dialogowej i przyjmuje postać stylów osobistych komunikowania się danej jednostki. Wybór stylu dyskursu wyznaczony jest zarówno motywacyjnymi i temporalnymi dyspozycjami jednostki, jej intelektualnymi możliwościami, jak też różnymi czynnikami związanymi z sytuacją społeczno-organizacyjną. Podstawowa tutaj zdolność uwidacznia się w specyficznym nastawieniu, nieodpartej chęci do otwartej, bezpośredniej wymiany myśli, wytrwałym zmierzaniu do odslaniania, znajdowania, wytwarzania rzeczy ważnych dla biorących udział w dialogu. To nastawienie współgra z umiejętnością zmieniania perspektywy widzenia i myślenia, asymilowania jakościowo nowych informacji i sytuacji oraz przyjmowania adekwatnego do zmieniającej się sytuacji stylu wyrażania się. Menedżer, z założenia bardziej kompetentny uczestnik dialogu, spełniać winien funkcję kierującą i porządkującą komunikację w odniesieniu do osoby partnera. Strategiczną tu będzie umiejętność wejścia i czasowego przejęcia czyjejs perspektywy widzenia i myślenia, po to, aby partnerowi udzielić pomocy w rozważaniach, wzmocnić, obalić lub skorygować jakieś jego stanowisko, wskazać na nowe perspektywy. Dać równocześnie intelektualny i motywujący impuls dla wypracowania wspólnej, szerszej i bardziej uniwersalnej perspektywy aniżeli tylko indywidualnej, perspektywy satysfakcjonującej wszystkich²⁰.

¹⁹ T. Hejnicka-Bezwińska, *op. cit.*, s. 112.

²⁰ L. Ostasz, *op. cit.*, s. 108-109.

Podsumowując, wyrazimy przekonanie, że komunikacyjny dialog posiada moc integrującą, która zawsze pojawia się tam, gdzie ma miejsce wspólnota celów. W dialogu są to próby rozwiązania trudności. Integracja ta nie grozi unifikacją, gdyż w założeniu nie dąży się do zlikwidowania sprzeczności, różnic, inności. Przede wszystkim pomaga w wyjaśnieniu nieistotnych kontrowersji, sprzyja zbudowaniu czegoś nowego i sprawniejszego²¹.

Bibliografia

- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1995.
- Boksański Z., Piotrowski A., Ziółkowski M., *Socjologia języka*, Warszawa 1975.
- Cackowski Z., *Przeszkody poznawcze i komunikacyjne jako warunek i pozytywna składowa procesu poznawania i komunikowania*, w: Mrózka R. (red.), *Kultura. Język. Edukacja*, t. 2, Katowice 1998.
- Grzesiuk L., *Zachowania komunikacyjne w interakcjach społecznych. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań komunikacyjnych*, w: Reykowski J. (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*, Warszawa 1980.
- Hejnicka-Bezwińska T., *Spółeczny dyskurs o edukacji w warunkach przechodzenia od ładu monocentrycznego do ładu policentrycznego*, w: Mrózka R. (red.), *Kultura. Język. Edukacja*, t. 2, Katowice 1998.
- Katz D., Khan R. L., *Spółeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979.
- Kielar-Turska M., *Mowa dziecka. Słowo i tekst*, Kraków 1989.
- Korporowicz L., *Osobowość i komunikacja w społeczeństwie transformacji*, Warszawa 1996.
- Kelemen M., *Veda a výskum v systéme bezpečnosti letov*, [Vysokoškolské učebné texty S-1422], Košice 2004.
- Kurecz I., *Język a reprezentacja świata w umyśle*, Warszawa 1987.
- Ostasz L., *Droga filozoficznego myślenia*, Kraków 1990.
- Piotrowski A., *O pojęciu kompetencji komunikatywnej*, w: Schaff A. (red.), *Zagadnienia socjo- i psycholingwistyki*, Wrocław 1980.
- Pucitowski J., Zięba M., *O dialogu*, „Więź” 19 (1976), 8(221).
- Reykowski J., *Osobowość jako centralny system regulacji czynności człowieka*, w: Tomaszewski T. (red.), *Psychologia*, Warszawa 1976.
- Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Lublin 1993.

²¹ J. Pucitowski, M. Zięba, *O dialogu*, „Więź” 19 (1976), 8 (221), s. 36.

Weinstein K., *Komunikowanie się*, w: Stewart D. M. (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. Warszawa 1977.

Tyrała P., *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie*. Toruń 2001.

Ziarko J., *Globalizacja a konieczność podmiotowego postrzegania ludzi w organizacjach*, w: Budzowski K. (red.), *Państwo, gospodarka, społeczeństwo w integrującej się Europie*. Kraków 2003.

Krzysztof Kubiak

Zarządzanie wiedzą – jak osiągnąć sukces na konkurencyjnym rynku

Nowa koncepcja zarządzania – zarządzanie wiedzą

*Wiedza jest najbogatszym źródłem władzy
i kluczem do jej zdobywania. Wiedza przestała
być dopełnieniem władzy wspartej na pieniądzu
i przemocy, a stała się jej rdzeniem*

Toffler

W czasach rosnącej niepewności oraz rywalizacji między przedsiębiorstwami i mniejszej różnicy między produktami konkuruje się nową wartością. Tą wartością jest wiedza, która nie jest własnością firmy, lecz zatrudnionych pracowników, klientów i kooperantów. Na wartość rynkową przedsiębiorstwa wpływa dziś nie kapitał rzeczowy, lecz intelektualny, wartość pracowników, ich wiedza i umiejętności. Również Drucker podkreśla, że jedynie wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, a tradycyjne czynniki wytwórcze przyjmują stopniowo rolę czynników uzupełniających. Zatem jak firmy mają budować przewagę konkurencyjną na wartościach, które nie są jej własnością? Stąd też niejako w odpowiedzi na powyższe pytanie powstała nowa koncepcja zarządzania określona jako zarządzanie wiedzą.

Termin „wiedza” jest pojęciem wieloznacznym. Według Probst, Rauba i Romhardta „wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów; podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą”¹. Davenport i Prusak definiują wiedzę jako płynne połączenie doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych in-

¹ G. Probst, S. Raubt, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 35.

formacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji². Zarządzanie wiedzą według Probst i Rauba jawi się jako zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy³. Natomiast zarządzanie wiedzą według PricewaterhouseCoopers to sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji.

Koncepcja zarządzania wiedzą pozwala przedsiębiorstwu efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby wiedzy. Właściwe wykorzystywanie tego kapitału wymaga koordynacji wszystkich kluczowych procesów zarządzania wiedzą, czyli: lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania i rozpowszechniania, wykorzystywania i zachowywania wiedzy.

Zarządzanie wiedzą w ujęciu kluczowych procesów

Lokalizowanie

Wiele przedsiębiorstw ma kłopoty z dokładnym określeniem, zobrażeniem danych, informacji i wiedzy zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Zatem zachodzi potrzeba prezentacji aktywów intelektualnych organizacji. Najmniejszym elementem zasobów wiedzy w firmie jest pojedynczy pracownik, jego umiejętności i doświadczenie. Najczęściej informacje dotyczące wykształcenia, umiejętności pracowników przechowywane są w aktach pracownika. Ze względu na ochronę danych osobowych akta nie zawierają wszystkich informacji dotyczących kwalifikacji⁴. Zatem kierownicy jedynie na podstawie codziennych obserwacji mogą lepiej zdiagnozować poziom wiedzy swoich podwładnych. Jednakże pojawia się w tym względzie czynnik ludzki, tzw. sympatia czy wrogość, które mogą zniekształcić obraz umiejętności pracowników. Aby tego uniknąć, należy w jasny sposób przedstawić wiedzę, którą przedsiębiorstwo posiada. Pomocne w tym będą następujące narzędzia:

Najprostszym narzędziem jest baza danych o pracownikach, która może być stworzona w postaci książki kontaktowej. W bazie tej powinni

² M. Fic, *Wspomaganie rozwoju wiedzy w organizacji*, w: M. Morawski (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, Wałbrzych 2003, s. 23.

³ G. Probst, S. Raubt, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 35.

⁴ www.gazeta-it.pl, *Sposoby prezentacji wiedzy w organizacji*.

być umieszczeni nie tylko pracownicy firmy, ale również eksperci, z którymi firma współpracuje. Koniecznym jest staranne wyselekcjonowanie tych informacji, np. ze względu na działy, kompetencje. Następnym krokiem jest udostępnienie bazy kontaktów wszystkim pracownikom⁵.

Kolejnym sposobem prezentacji wiedzy są mapy wiedzy. Są one graficznym odzwierciedleniem wzajemnych zależności między istniejącymi w organizacji aktywami intelektualnymi, źródłami ich pochodzenia oraz ich strukturą⁶. Występują następujące rodzaje map wiedzy⁷:

Pracownicy	Znajomość j. angielskiego	Programy komputerowe (Pakiet MS Office)	Finanse	Marketing	Księgowość	Znajomość prawa
Jan Nowak						
Anna Kowal						
Piotr Brąz						
Michał Kamiński						
Wojciech Kwiat						

* najwyższy poziom wiedzy

Rys. 1. Topograficzna mapa wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Probst, S. Raubt, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków, 2002, s. 88.

⁵ M. Fic, *op. cit.*, s. 25.

⁶ G. Probst, S. Raubt, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 87.

⁷ *Ibidem*.

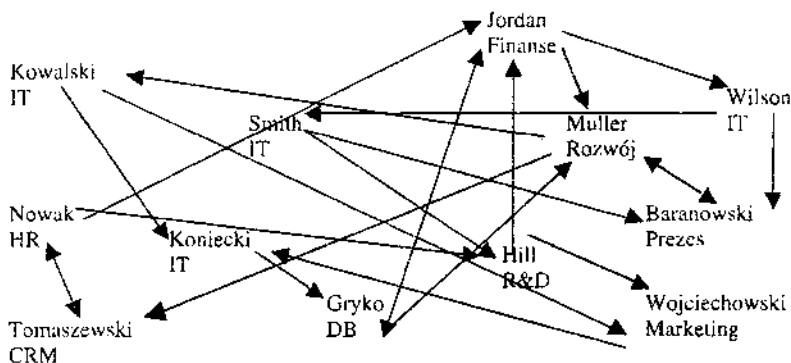
– topograficzne mapy wiedzy – lokalizują poziom wiedzy poszczególnych pracowników,

– mapy zasobów informacji – określają rozmieszczenie i sposób przechowywania informacji,

– systemy informacji geograficznej (GIS) – systemy te zostały zbudowane w celu gromadzenia, przechowywania, przetwarzania i analizy danych geograficznych, to jest danych zawierających dwa typy informacji: informację przestrzenną (lokalizującą obiekty geograficzne na powierzchni ziemi przez współrzędne x, y, z) i towarzyszące jej dane opisowe,

– mapy źródeł wiedzy – określają, kto w zespole, w całej organizacji lub jej otoczeniu dysponuje wartościowymi zasobami wiedzy.

Kolejnym narzędziem są sieci komunikacji – przedstawiają one kierunek nawiązywania kontaktów doradczych między pracownikami. Jest to cenne narzędzie, gdyż przedstawia tzw. „węzły”, czyli wartościowych pracowników w organizacji. Odejście takiego pracownika z firmy może w znacznym stopniu zakłócić proces komunikacji.



Rys. 2. Sieć komunikacji

Źródło: M. Fic, *Wspomaganie rozwoju wiedzy w organizacji*, w: M. Morawski (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*. Wałbrzych 2003, s. 30.

Do pozostałych narzędzi można również zaliczyć sieci ekspertów, które oparte są na wzajemnym kontakcie uczestników. W internecie mogą występować w postaci grup tematycznych.

Innym narzędziem prezentacji aktywów intelektualnych w firmie jest księga kadry kierowniczej, księga sukcesorów czy księga kwalifikacji. Księga kadry kierowniczej zawiera dane dotyczące menedżerów różnych szczebli, mówiące o ich wykształceniu, umiejętnościach, wynikach pracy, osobistych celach i aspiracjach. Natomiast księga sukcesorów przypomina schemat organizacyjny. Przy każdym stanowisku pracy występuje nazwisko osoby aktualnie je zajmującej oraz, w kolejności priorytetowej, nazwiska osób mogących je objąć w przyszłości. Z kolei księga kwalifikacji jest bazą danych o pracownikach nienależących do kadry kierowniczej. Ma ułatwić podjęcie decyzji o awansie pracowników. Zawiera takie informacje jak: doświadczenie, umiejętności, wyniki okresowej oceny itp.⁸

Powyższe sposoby prezentacji wiedzy nie wyczerpują w całości omawianej problematyki. Natomiast zastosowanie chociażby jednego narzędzia zwiększa przejrzystość i dostępność wiedzy w firmie. Wybór odpowiedniej metody prezentacji wiedzy zależy nie tylko od kultury organizacyjnej, ale również od wielkości firmy oraz technologii.

Pozyskiwanie

Pozyskiwanie wiedzy to następny kluczowy proces zarządzania wiedzą, bowiem znaczna część zasobów wiedzy pochodzi z kontaktów przedsiębiorstwa z klientami, kontrahentami, mediami, dostawcami. Często firmy muszą wiedzę zakupywać, na przykład współpracując z firmami konsultingowymi, brokerami wiedzy. Firma w celu zmniejszenia kosztów związanych z zatrudnieniem ekspertów korzysta z usług firm konsultingowych. Doradcy i konsultanci pojawili się przed kilku laty w polskich przedsiębiorstwach z inicjatywą menedżerów potrzebujących wsparcia wiedzą o funkcjonowaniu wolnego, konkurencyjnego rynku⁹. Wiedzę można pozyskiwać również przez przejęcia firm, alianse strategiczne oraz z różnych nośników informacji, a w szczególności bazy aplikacji informatycznych.

⁸ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997, s. 50.

⁹ I. D. Bartczak, *Mądrość na sprzedaż*, „Computerworld”, nr 7 (2001).

Rozwijanie i rozpowszechnianie wiedzy

Wiedzę można zakupić, jednak należy pamiętać, że konkurencja dysponuje takimi samymi środkami, dlatego rozwijanie wiedzy we własnym zakresie jest decydującym czynnikiem sukcesu. Według Probst i Rauba rozwijanie wiedzy to proces polegający na powiększaniu zestawu umiejętności, wprowadzaniu nowych produktów, korzystniejszych rozwiązań i bardziej efektywnych mechanizmów.

W dzisiejszych czasach modne staje się powiedzenie, że człowiek uczy się przez całe życie. Warunkiem indywidualnego rozwoju jest zmiana i nieustanny proces uczenia się przez przyswajanie nowej wiedzy, doświadczenie nowych zjawisk, uczenie się przez działanie¹⁰. Według Senge, prawdziwe uczenie sięga do dna tego, co znaczy być człowiekiem, dzięki uczeniu przeobrażamy samych siebie, rozwijamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia¹¹.

Nowoczesna organizacja stwarza warunki do uczenia się, również sama się przekształca, dostosowując do zmian. Kształcenie i rozwój intelektualny pracowników daje każdej firmie wielostronne korzyści. Dzięki niemu pracownicy mogą zdobywać nową wiedzę i poszerzać zakres umiejętności¹². Kapitał intelektualny może być rozwijany oraz rozpowszechniany przez realizację zadań w ramach pracy zespołowej oraz przez uczestnictwo w szkoleniach. Najczęściej szkolenia nie wnoszą nowej wiedzy, nowością jest natomiast wydobycie tego, co już wiedzą uczestnicy, zatem następuje przełożenie wiedzy ukrytej na wiedzę jawną.

Firma, podejmując szkolenia, może skorzystać z wielu form i metod rozwoju umiejętności i wiedzy. Wybór metody zależy między innymi od ilości pracowników, czasu oraz planowanych kosztów. Wybrane metody przedstawia poniższa tabela.

¹⁰ E. Mastyk-Musiał, *Indywidualne i zespołowe szkolenie. Organizacje uczące się*, w: *Humanizacja pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 3 (2000), s. 13.

¹¹ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, s. 26.

¹² J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, s. 229.

Tab. 1. Metody szkolenia

Metoda	Charakterystyka
Szkolenie indywidualne	Metoda polega na obserwacji nauczyciela przez ucznia (w miejscu pracy). Po okresie obserwacji uczeń samodzielnie wykonuje zadanie. Szkolenie takie jest proste i mało kosztowne.
Coaching	Coaching to forma szkolenia polegająca na nauce w trakcie wykonywania pracy odbywającej się po okiem menedżera lub szefa grupy. Coachingiem określa się formę instrukcji udzielaną bezpośrednio w miejscu pracy, służącą ciągłemu doskonaleniu podwładnego. Tego rodzaju nauka różni się od tradycyjnych metod szkoleniowych, gdyż polega na uczeniu się podczas wykonywania prawdziwej pracy.
Mentoring	Mentoring to forma kształcenia polegająca na tym, że osoba z dużym i praktycznym doświadczeniem, odnosząca sukcesy pomaga nowym pracownikom w rozwoju zawodowym oraz doskonaleniu umiejętności menedżerskich. Przykładem mentoringu może być szkolenie kandydata na stanowisko kierownicze. Mentorami powinni być doświadczeni pracownicy, specjaliści, osoby o wysokim poziomie zaufania.
E-learning	E-learning to sposób na zdobycie wiedzy metodą elektroniczną z wykorzystaniem komputera, Internetu i programów multimedialnych.
Materiały audio	Kaseta audio zawiera wykład lub inną formę przekazu, po której następują wskazówki odnośnie do wykonania ćwiczeń pomagających w powtórzeniu materiału.
Materiały wideo	Kaseta wideo zawiera wykład lub inną formę przekazu, po której następują wskazówki odnośnie do wykonania ćwiczeń pomagających w powtórzeniu materiału.
Rotacja pracowników oraz poznawanie przedsiębiorstwa	Pracownicy poznają lepiej swoją organizację, uczą się nowych zadań, poznają nowe problemy.
Programowany instruktaż	Szkolony reguluje tempo przyswajania sobie materiału z wykorzystaniem tekstu lub komputera, za czym idzie cykl pytań i odpowiedzi; przygotowanie kosztowne.
Omawianie przypadków	Dyskusja w małych grupach rzeczywistych lub fikcyjnych przypadków.
Gry i symulacje	Rozwijają umiejętności praktyczne.
Trening psychologiczny	Rozwijają umiejętności zachowań międzyludzkich, zdolności człowieka, jego osobowość.
Demonstracje i pokazy	Demonstracja jest praktyczną metodą pokazywania uczestnikom jakiejś czynności albo sprzętu i wyjaśniania zasad jego działania.
Sesje pytań i odpowiedzi	Pytania można zadawać w trakcie szkolenia lub po jego zakończeniu.
Odgrywanie ról	Metoda ta umożliwia uczestnikom przećwiczenie nabytej wiedzy w sztucznie stworzonych, bliskich rzeczywistości warunkach.
Dyskusje	Dyskusja polega na aktywnym udziale uczestników, pozwala na wymianę myśli oraz poglądów.
Wykład	Najbardziej popularna metoda. Wykładowca przemawia do słuchaczy, ci natomiast sporządzają notatki, z których się uczą.
Medytacja	Stosowana w organizacjach, w których pracownicy szczególnie są narażeni na stres.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Szkolenia umożliwiają rozwijanie i rozpowszechnianie wiedzy wśród pracowników organizacji, lecz obok nich występują również narzędzia i technologie wspierające tego typu inicjatywy. Są nimi Internet, Intranet, Extranet, forum dyskusyjne, czat, poczta elektroniczna, systemy zarządzania dokumentacją, bazy przypadków czy systemy ekspertowe. Aby doszło do procesu dzielenia się wiedzą, muszą być stworzone w firmie odpowiednie do tego warunki.

Po pierwsze: przykład powinien płynąć z góry, bowiem nie można wymagać od swoich podwładnych dzielenia się wiedzą, samemu tego nie czyniąc, po drugie: firma powinna tolerować popełnianie błędów, gdyż tolerancja ta jest nieodłączną częścią poszukiwania nowej, lepszej drogi, po trzecie: dobra atmosfera, dzięki której praca staje się bardziej kreatywna. Niewątpliwie na proces dzielenia się wiedzą ma wpływ również odpowiednia aranżacja przestrzeni biurowej, gdyż ułatwia ona przepływ informacji.

Wdrożenie procesów współpracy jest jednak utrudnione ze względu na bariery psychologiczno-kulturowe. Pracownicy niechętnie dzielą się wiedzą, ponieważ obawiają się osłabienia swojej pozycji. Jedynym sposobem jest opracowanie i konsekwentne stosowanie procesów współpracy przelamujących te bariery i wspierającego je systemu motywacyjnego¹³.

Wykorzystywanie i zachowywanie wiedzy

Przebiegające bez zarzutu procesy zarządzania wiedzą, takie jak lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie i rozpowszechnianie, to dopiero połowa sukcesu, najważniejsze jest bowiem jej wykorzystywanie. Natomiast zachowywanie wiedzy wiąże się z możliwością wykorzystywania zgromadzonej wiedzy i z organizacyjnym uczeniem się¹⁴.

Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą w światowym biznesie jest faktem. Wiedza postrzegana jest jako kluczowy zasób pozwalający tworzyć i utrzymy-

¹³ A. Wojciechowska, *Tworzenie mądrości wspólnej*, „CXO”, nr 1 (2003), s. 54.

¹⁴ G. Probst, S. Raubt, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 228.

wać przewagę konkurencyjną. Koncepcja zarządzania wiedzą odnosi sukcesy na zachodzie¹⁵. Włączenie Polski w system globalnej gospodarki, zaostrzająca się konkurencja zmusza menedżerów do podnoszenia produktywności i efektywności zarządzania. Mimo tego niewiele jest polskich przedsiębiorstw, które mogą powiedzieć, że mają system zarządzania wiedzą. Niektóre działania są prowadzone zgodnie z zasadami *knowledge management*, jednak są to tylko cząstkowe inicjatywy.

Bibliografia

- Bartczak I. D., *Mądrość na sprzedaż*, „Computerworld”, nr 7 (2001).
- Fic M., *Wspomaganie rozwoju wiedzy w organizacji*, w: Morawski M. (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, Wałbrzych 2003.
- Fic M., Kubiak K., *Rozwijanie wiedzy pracowników w celu tworzenia konkurencyjnej siły firmy*, w: Morawski M. (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, Wałbrzych 2003.
- Jakubiak K., Kubiak K., *Pozyskiwanie najcenniejszego dobra dla firm – wiedzy*, w: Morawski M. (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, Wałbrzych 2003.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997.
- Kowalik A., *Pierwszy krok do pożytku wiedzy*, „CXO”, nr 10 (2003).
- Mastyk-Musiał E., *Indywidualne i zespołowe szkolenie. Organizacje uczące się*, w: *Humanizacja Pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 3 (2000).
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001.
- Probst G., Raubt S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.
- Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998.
- Sposoby prezentacji wiedzy w organizacji*, www.gazeta-it.pl.
- Wojciechowska A., *Tworzenie mądrości wspólnej*, „CXO”, nr 1 (2003).
- Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, Warszawa 2000.

¹⁵ A. Kowalik, *Pierwszy krok do pożytku wiedzy*, „CXO”, nr 10 (2003), s. 62.

Summary

Knowledge management in the world of business is a fact. Knowledge is perceived as a key stock meant to build and keep competitive superiority. The concept of knowledge management proves to be something very progressive in western civilisation. Including Poland into the system of global economy, the competition gets fierce and it enforces managers to increase productiveness and efficiency of management. In spite of all that, few Polish enterprises can state that they have a system of knowledge management. Some operations are led in accordance with the principles of knowledge; they are however small initiatives only.

Paweł Tyrata

Pożądane zachowania organizacyjne drogą do skutecznego zarządzania

Na skuteczność zarządzania w dużej mierze wpływają pożądane (oczekiwane) zachowania wszystkich członków organizacji. Zachowania ludzi w procesach organizacyjnych są uzależnione od kultury organizacji, która determinuje dynamikę zachowań jej członków.

Celem ustalenia treści terminu organizacja jest: określenie istoty pojęcia organizacja, wykazanie różnic między organizacją w ogóle a organizacją społeczną, charakterystyka podstawowych zasobów użytkowanych przez organizację, charakterystyka kulturowych aspektów działania organizacji (zachowania ludzi są odzwierciedleniem kultury działania).

Tworzenie i rozwijanie efektywnych systemów organizacyjnych uzasadnia dążność do uzyskiwania korzystnych wyników. Efekt synergiczny prawdopodobnie jest funkcją struktury organizacyjnej w znaczeniu dynamicznym, rozumianej jako zbiór rzeczywistych więzi współdziałania zachodzących pomiędzy elementami systemu organizacyjnego. W nauce o organizacji zjawisko synergii stanowi sens tworzenia, funkcjonowania i rozwoju wszelkiego rodzaju organizacji¹.

Kształtowanie zachowań organizacyjnych musi być zgodne z wzorcem pożądanym w danej organizacji. Menedżerowie wszystkich szczebli powinni przyswoić sobie elementy wiedzy pedagogicznej niezbędne do pracy z ludźmi.

Sprawność funkcjonowania instytucji jest pochodną ustalonych (w postaci jej struktury organizacyjnej) współzależności o charakterze podległości służbowej, funkcjonalnej, technicznej, społecznej itp. Współzależności te oddają odpowiednie więzi, różne pod względem formy i treści, lecz zespalające ludzi na poszczególnych stanowiskach pracy w komórkach organizacyjnych. Więzy te są odzwierciedleniem zachowań organizacyjnych pracowników i modelują spójność instytucji. Wyróżniamy:

¹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985, s. 153.

- więź służbową – określa drogę bezpośrednich podległości między przełożonym i podwładnym. w ramach hierarchicznego układu uprawnień, obowiązków, odpowiedzialności i sankcji za skutki podejmowanych i realizowanych decyzji;

- więź funkcjonalną – występuje między członami spełniającymi funkcje ściśle wyodrębnione ze względu na różną ważność zadań wykonywanych przez te czony na korzyść całości. Te zachowania są determinowane specyfiką wyodrębnionych elementów funkcjonalnych;

- więź techniczną – ustala stopnie podległości między członami odpowiadającymi za zabezpieczenie ciągłości i niezawodności toku realizacji zadań (podstawa zachowań technologicznych);

- więź społeczną – odwzorowuje stosunki międzyludzkie w danej całości zorganizowanej, kształtowane przez odpowiednie czony – zachowania organizacyjne (wyraz zachowań ludzi).

W sferze społecznej kształtuje się klimat pracy. Może on sprzyjać lub utrudniać zaspokojenie potrzeb. Uczestnicy (członkowie) organizacji wraz z ich kwalifikacjami (wiedzą i umiejętnościami), hierarchią wartości tworzą podsystem społeczny organizacji. Drugi człon stanowią cele organizacji, rozumiane jako zbiór (wiązka) zamierzeń przewidzianych do osiągnięcia w określonym przedziale czasu, a uwzględniających potrzeby (oczekiwania) zarówno otoczenia, jak i członków organizacji. Z tych celów wywodzone są funkcje spełniane przez wyodrębnione części organizacji oraz cząstkowe zadania przewidziane do realizacji przez poszczególne komórki organizacyjne.

Wyróżniamy wiele zasad i sposobów podziału organizacji (systemu na subsystemy). Zazwyczaj zależą one od specyfiki zadań i warunków działania, wielkości organizacji, punktu widzenia i potrzeb badacza itp. Jednak z reguły elementy składowe organizacji zalicza się do jednej z dwóch kategorii: elementów społecznych lub technicznych.

Każdy system gospodarczy tworzą ludzie, których zachowania są w dużej mierze przewidywalne oraz określone technologie wytwarzania, zarządzania, przetwarzania danych itp. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach będą spokojni, zrównoważeni i pewni swych działań. Ludzie o niskich kwalifikacjach nie gwarantują trafnych działań oraz zachowań. Ludzie nie tylko tworzą struktury, ale zajmując w nich określone miejsca, sami zachowują się stosownie do ról i kompetencji, jakiego narzucają im zajmowane pozycje w strukturach. Ludzie, mając do

wykonania określone zadania, formułują sobie i innym cele. Ustalone cele determinują zachowania, często też mówimy o postawach ludzi. Nazywamy je interakcjami społecznymi. Każde zadanie ze względu na jego strukturę, warunki ograniczające i funkcje celu wymaga określonych metod działania. Od tego, jaki jest cel, zależy także wybór metod pracy. Im wyższe kwalifikacje, tym większa podatność ludzi na stosowanie innowacyjnych metod oraz technik działania.

Współcześnie, podstawową funkcją kultury organizacyjnej firmy staje się wcześniejsze kształtowanie (*ex ante*) jej przyszłych zachowań strategicznych. W tym celu podejmowane są próby całościowej, systematycznej i szczegółowej analizy kultury firmy.

Wartości strategiczne stanowią swego rodzaju wzorce teoretyczne, według których formuluje się strategię; odpowiadają na pytanie: jak być powinno? (charakter normatywny). Wartości operacyjne nie wyznaczają strategii, stanowią kluczowy element jej implementacji, przesądzając o tym, czy dana strategia zostanie *de facto* zrealizowana; odpowiadają na pytania: jak jest? (charakter opisowy).

Z punktu widzenia efektywności organizacji optymalnym zachowaniem będzie połączenie klimatu innowacyjnego z domieszką autorytarnego i towarzyskiego. Od odpowiedniego zaprezentowania się i zachowania w grupie pracowników zależy nasze powodzenie, dlatego należy:

- 1) poznać akceptowane normy zachowań w grupie,
- 2) szanować obyczaje grupy,
- 3) być tolerancyjnym i ostrożnym w łamaniu uznawanych zasad,
- 4) ustępować w rzeczach drobnych, aby wygrać wielkie,
- 5) mieć silne poczucie wspólnego celu.

Szkolenia i podnoszenie kwalifikacji

Programy szkolenia zmierzają do utrzymania lub podwyższania wydajności na obecnie zajmowanym stanowisku, zaś programy doskonalenia mają na celu rozwijanie umiejętności potrzebnych do przyszłych zadań. Programy szkolenia i doskonalenia mogą być pomocne dla pracowników różnych szczebli (kierowników, specjalistów). Zazwyczaj pracownicy są w znacznie większym stopniu szkoleni w umiejętnościach technicznych, potrzebnych w pracy obecnie przez nich wykonywanej. Kierownicy na ogół uczestniczą w programach rozwi-

jających umiejętności, które będą im potrzebne w przyszłej pracy – zwłaszcza umiejętności koncepcyjne i społeczne.

Nowi pracownicy muszą zdobyć nowe umiejętności. Ze względu na wysoki poziom motywacji stosunkowo łatwo można ich nauczyć umiejętności i zachowań, których się oczekuje na nowym stanowisku. Natomiast szkolenie doświadczonych pracowników często stwarza problemy. Nie zawsze łatwo da się określić potrzeby szkoleniowe takich pracowników, mogą oni z niechęcią odnosić się do żądanej od nich zmiany utrwalonego sposobu postępowania.

Edukacyjny aspekt zarządzania

Pracownicy uczestniczą w nieustannym mimowolnym procesie kształcenia i wychowania w zakresie kultury firmy. Bezpieczeństwo pracy możemy podnieść przez efektywność edukacyjną. Przykładem wysokiego ryzyka jest działalność lotnicza. Dlatego doświadczenia edukacyjne w lotnictwie są przenoszone do innych obszarów². Kultura firmy przenosi się na wszystkich członków, jest to swoisty proces socjalizacji. Z dużą efektywnością szkolenia wiążą się treści szkolenia, które wynikają z oczekiwanych umiejętności zawodowych. Temu powinny być podporządkowane zachowania organizacyjne w instytucjach edukacyjnych. Spróbujmy określić taki system zasad nauczania-uczenia się, który ułatwi organizację i kierowanie procesem doskonalenia zawodowego. System ten obejmuje dziewięć zasad: świadomego i aktywnego udziału w procesie szkolenia, wiązania teorii z praktyką (realizm), pogłębłości, jedności kształcenia indywidualnego i zespołowego, postępującej złożoności i stopniowania trudności, systematyczności i logicznej kolejności, trwałości wiedzy, umiejętności i nawyków, jedności kształcenia i wychowania, kształcenia ustawicznego³.

Od efektów edukacyjnych będą uzależnione późniejsze zachowania pracowników. Kompetentne kształcenie i doskonalenie gwarantuje

² M. Kelemen, *Zakladne otázky vyšetřovania leteckej nehody a prevencie nehodovosti*, „Vysokoskolske ucebne texty S – 1419”, Kosice 2003, s. 48–49; idem, *Veda a vyskum v systeme bezpečnosti letov*, „Vysokoskolske ucebne texty S – 1422”, Kosice 2004, s. 7.

³ P. Tyrała, *Kształcenie menedżerów*, Toruń 2004; idem, *Zarys dydaktyki ochrony cywilnej. Pragmatyzm pedagogiki społecznej*, Rzeszów 1998, s. 65.

stosowanie metodyki zasad kształcenia. Zachowania organizacyjne w procesach edukacyjnych są tak samo istotne, jak zachowania organizacyjne procesów twórczych.

Szczegółowe dyrektywy metodyki kształcenia, czyli działania praktyczne mają ściśle określony zasięg postępowania, są one uzasadnione prakseologicznie dla konkretnych warunków rzeczywistości istniejącej w danej organizacji (firmie), w której odbywa się proces doskonalenia i kształcenia. Metodyka jest zawsze opisem zalecanych najbardziej skutecznych środków dydaktyczno-wychowawczego działania dostosowanego do realiów pracy danej firmy.

Działając edukacyjnie, łączymy oddziaływania dydaktyczne z wychowawczymi. W procesie kształcenia pracowników nie pomijamy oddziaływania wychowawczego, kształtując osobowość pod kątem potrzeb specyfiki kompetencji⁴. Mówiąc o systemie edukacyjnym, jego cechach i właściwościach, powinniśmy mieć na uwadze wielkość jego elementów, występujące między nimi współzależności oraz procesy przekształceń występujących w obrębie ogólnego systemu. Współczesne firmy są często skomplikowanymi korporacjami, które zajmują się także kształceniem doskonalącym pracowników kierownictwa. Mówimy wówczas o edukacji menedżerskiej.

Etyka zawodowa

„Każdy człowiek – pracownik ma swą wartość, na którą składają się jego umiejętności zawodowe, kwalifikacje, cechy charakteru, doświadczenie, umiejętności łączenia własnego dobra z dobrem firmy, dyspozycyjność, samodyscyplina oraz etyka indywidualna i etyka zawodowa”⁵. Etyka zawodowa zbliża się do konkretyzacji moralności ogólnej z punktu widzenia głównych aspektów danego zawodu. Z tych pozycji kształtuje się pewna odrębność akcentów, takich jak: konkretyzacja ogólnie uznanych norm, swoista hierarchiczna odrębność zawo-

⁴ P. Tyrała, *Metodyka wychowania. Bliżej nauczycielskiej prakseologii*, Toruń 2001.

⁵ M. Chrupała, *Psychologiczne i etyczne aspekty sukcesu w biznesie*, w: B. Kożusznik, M. Adamiec (red.), *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, Katowice 2000, s. 100–126.

dowa uznawania norm i wartości, pewna modyfikacja norm i wartości, preferowany sposób rozstrzygnięć wykroczeń moralnych.

Wymienione akcenty znajdujemy w statutach lub kodeksach etyczno-zawodowych. Określa się w nich rolę i misję danego zawodu. Te unormowania pozwalają prawidłowo definiować moralność zawodową.

Polskie podejście do rozwoju w warunkach gospodarki rynkowej jest oceniane przez wielu autorów nagannie. Gospodarczy, a co za tym idzie cywilizacyjny rozwój zależy nie tylko od spełnienia określonych warunków w sferze organizacji i zarządzania. Należy też brać pod uwagę panującą w danym społeczeństwie mentalność, stosunek do pracy i aspiracje. Przytoczmy dosyć śmiałą krytyczną konkluzję: „Tam gdzie praca i bogacenie się nie są otoczone szacunkiem, żadne międzynarodowe programy ani subwencje nie dadzą oczekiwanych rezultatów [...]. Wolny rynek nie może funkcjonować bez uczciwości. Przyzwolenie na kradzież i nieuczciwość jest u nas duże”⁶. Dalej ten sam autor podnosi: „Polacy nikomu nie ufają. Kolejną wadą jest niezdrowa zawiść. Za granicą muszą potrafić pracować, u siebie są bezwstydnymi leniuchami. Ma miejsce kult nieudacznictwa, uwielbia się ludzi przegranych. Objawiamy niezdolność do współdziałania. Działalność społeczna jest domeną wąskiej grupy nawiedzonych, którzy są nawet lubiani, ale nie budzą chęci naśladownictwa. Nie mamy aspiracji zmienienia we własnym zakresie swojej trudnej sytuacji”⁷.

Dyrektorzy ds. zasobów ludzkich winni stawiać następujące pytania, sugerując jednocześnie możliwe rozwiązania:

- Jaka atmosfera panuje w zakładzie? Czy działa na personel pozytywnie czy też negatywnie?
- Co należy zrobić, by określić standardy firmy w takich kwestiach, jak: jakość pracy, obsługa klienta, nowatorstwo, praca zespołowa, odpowiedzialność zakładu za personel?
- Jak można pobudzić zaangażowanie i oddanie pracowników? Jak przekazywać pracownikom cele do osiągnięcia, by mocniej zaangażować ich w sprawę zakładu?
- Jakiego rodzaju umiejętności będą w przyszłości niezbędne dla firmy?

⁶ R. Ziemkiewicz, *Siedem polskich grzechów głównych*, „Wprost”, nr 51/52, 2001, s. 54–56.

⁷ Ibidem.

- Czy wyniki pracy odpowiadają wymogom, zakładającym większą zyskowność, produktywność, lepszą jakość produktu i obsługi klientów?

- Czy obecne struktury i system organizacji sprosta wyzwaniom, jakie niesie przyszłość?

- Czy w pełni wykorzystujemy umiejętności i zdolności pracowników?

- Czy inwestujemy wystarczającą ilość środków w celu rozwijania wspomnianych umiejętności i zdolności?

- Czy rysują się jakieś szczególne zagrożenia związane z brakiem odpowiedniej kadry lub problemami na rynku?

Odpowiedzi na te i podobne pytania wyznaczają obszar opracowywania strategii personalnych, w nich znajdują odbicie potrzeby firmy i jej pracowników. Zadaniem kierowników jest zapewnienie współdziałania ludzi w rozwiązywaniu problemów gospodarowania i mobilizowanie ich do przemyślanego wypełniania postawionych przed nimi zadań oraz wyboru środków do ich osiągnięcia. Kierownik, dążąc do realizacji określonych wartości – i w związku z tym narzucając swoją wolę podwładnym, nie może lekceważyć oczekiwań i postaw pracowników.

Zachowania organizacyjne w firmie zależą również od zdolności przywódczych przełożonych. Menedżerowie z reguły nie są ludźmi zajmującymi stanowiska przywódcze w ostrym rozumieniu tego pojęcia. Jednak przywódcze uzdolnienia i umiejętności, jakimi dysponują, wpływają na powodzenie lub niepowodzenie ich organizacji. Z przywództwem często idzie w parze charyzma. Prowadzone były badania nad wpływem zdolności przywódczych na wyniki firm. Naukowcy podchodzili do tych badań na trzy sposoby: analizowali cechy, zachowania przywódcze i sytuacje, w których przywódcy działają. Dokonując przeglądu teorii przywództwa i badań na ten temat, Ralph M. Stogdill wskazał, że „istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało je formułować”³. Tutaj określimy przywództwo kierownicze jako proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy związaną z jej zadaniami. Działalności przywódczej sprzyjać będą pożądane cechy osobowościowo-zawodowe, takie jak umie-

³ R. Stogdill M. Bass, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York 1990. s. 7.

jętności koordynowania i operowania zachowaniem podwładnych. Menedżer ma obowiązek skutecznie motywować pracowników, pobudzać ich do myślenia, przeżywania i działania zgodnie z przyjętymi celami firmy, wzmacniania tendencji do samodzielnego podejmowania aktywności wewnętrznej i zewnętrznej.

Przywództwo najczęściej ma źródło w autorytecie danego menedżera. Od przywódcy oczekuje się poszanowania uniwersalnych oraz indywidualnych wartości. Dawania dobrego przykładu przestrzegania zgodności słów i czynów oraz poszanowania godności podwładnych. Wśród cech osobowościowych przywódców najczęściej są poddane osądowi cztery podstawowe składniki: zdolności, motywacje, temperament i mechanizm kontroli (charakter). To wszystko musi być jednocześnie wsparte przygotowaniem merytorycznym, pasją swej pracy, emocjonalną inteligencją⁹ i przekonującą argumentacją swego stanowiska. Cechuje go niezależność, która jest składnikiem przywódczego charakteru¹⁰.

Zdolności przywódcze sprzyjają przedsiębiorczości, tak koniecznej w warunkach wielkiej konkurencji. Zdolności, w ogólnym bardzo rozumieniu, można zdefiniować jako sposób, w jaki stosuje się wiedzę i generuje się zachowania, aby osiągnąć cel¹¹. Menedżerowie przekonani o swych zdolnościach przywódczych, będą skłonni do realizacji nowych przedsiębiorczych strategii.

Przywództwo wiąże się z innymi ludźmi – podwładnymi lub zwolennikami. Przez podporządkowanie się wskazaniom przywódcy członkowie grupy przyczyniają się do określenia jego pozycji i umożliwiają proces dowodzenia. Po drugie, przywództwo wiąże się z nierównym podziałem władzy między przywódcą i członkami grupy. Członkowie grupy mogą na wiele sposobów kształtować działania grupowe, i robią to. Zazwyczaj jednak przywódca ma większą władzę. Funkcje przywódcze są realizowane przez działania związane z zadaniami podtrzymującymi trwałość grupy, których wykonywanie przez przywódcę lub inną osobę

⁹ F. Olejnik, V. Myslivcova, *Vpliv emocionalnej inteligencje na rozhodovaci proces velitelja*, *Zbornik Vedeckych Prac* nr 1, Kosice 1999.

¹⁰ A. L. Mc Ginnis, *Sztuka motywacji*, Warszawa 1998, s. 132.

¹¹ D. Molden, *Zarządzać z mocą NLP. Neurolingwistyczne programowanie – przewaga nad konkurencją*, Kraków 1998, s. 46-53.

jest niezbędne do skutecznego funkcjonowania grupy. Efektywnie działająca grupa potrzebuje kogoś, kto pełniłby dwie podstawowe funkcje: rozwiązywania problemów (związane z zadaniami) oraz społeczne – podtrzymujące trwałość grupy, które obejmują: pośredniczenie w rozstrzygnięciu sporów i doprowadzenie do tego, aby poszczególne osoby czuły się doceniane przez grupę. Osoba, która potrafi jednocześnie pełnić obydwie funkcje, bywa zazwyczaj skutecznym przywódcą. Kierownicy odpowiadają za bezpieczeństwo procesów zarządzania¹².

W praktyce przywódca ma umiejętności pozwalające mu odgrywać tylko jedną z ról. Z badań wynika, że w większości skutecznych grup występuje podział przywództwa: jedna osoba (zazwyczaj kierownik lub formalny przywódca) pełni funkcje związane z zadaniami, a inny członek grupy pełni funkcje społeczne. Jednolitość zachowań zespołowych jest problemem współczesnej przedsiębiorczości, związanej z kooperacją. Zachowania przedsiębiorcze, menedżerów polegają na dostrzeganiu i wykorzystaniu okazji do osiągnięcia sukcesu. Oczywiście, sukces będzie skutkiem działania prakseologicznego.

Bibliografia

Chrupala A., *Psychologiczne i etyczne aspekty sukcesu w biznesie*, w: B. Kożusznik, M. Adamiec (red.), *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, Katowice 2000.

Haken H., *Synergetics- An Introduction*. Berlin–Heidelberg–New York 1977.

Kelemen M., *Veda a vyzkum v systeme bezpecnosti letov*. *Vysokoskolske učebne texty S – 1422*, Kosice 2004.

Kelemen M., *Zakladne otázky vysetrovania leteckej nehody a prevencie nehodovosti*. *Vysokoskolske učebne texty S – 1419*, Kosice 2003.

Kożusznik B., Adamiec M., *Zarządzanie sobą*, Gliwice 1998.

Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985.

Losonczi P., *Zasady zavádzania kvality bezpecnosti a vychodiska pre jej hodnotenie*, w: *Sukromna bezpecnost aktualny stav a perspektivy*, Vysoke Tatry 2002.

Mc Ginnis A. L., *Sztuka morywacji*, Warszawa 1998.

Molden D., *Zarządzać z mocą NLP. Neurolingwistyczne programowanie – przewaga nad konkurencją*, Kraków 1998.

Olejnik F., Myslivcova V., *Vpliv emocionalnej inteligencie na rozhodovaci pro-*

¹² P. Losonczi, *Zasady zavádzania kvality bezpecnosti a vychodiska pre jej hodnotenie*, w: *Sukromna bezpecnost aktualny stav a perspektivy*, Vysoke Tatry 2002, s. 87 – 91.

ces velitela, Zbornik Vedeckych Prac, nr 1, Kosice 1999.

Siemieniecki B. (red.), *Perspektywa edukacji z komputerem*, Toruń-Płock, 1995.

Stogdill R. M. Bass, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York 1990.

Szaniewski K., *T. Kotarbiński – twórca konkretyzmu i prakseologii*, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1981, nr 2.

Tuma M., *Aplicacyjne możliwości synergetyki w riadzeni socialno-ekonomickych struktur*, *Acta Oeconomica Cassoviensia* 1997, nr 1.

Tyrała P., *Kształcenie menedżerów*, Toruń 2004.

Tyrała P., *Metodyka wychowania. Bliżej nauczycielskiej prakseologii*, Toruń 2001.

Tyrała P., *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania*, Toruń 2004.

Tyrała P., *Zarys dydaktyki ochrony cywilnej. Pragmatyzm pedagogiki społecznej*, Rzeszów 1998.

Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1965.

Ziemkiewicz R., *Siedem polskich grzechów głównych*, „Wprost”, 51/52, 2001.

Summary

Maintenances resulting from features of organization. Factors reflecting manner and kind of human behaviours in organizational processes will be dependent on considerably from side of content of notion organization. Recommended is elasticity of organizational behaviours. Desirable is attitude enthusiastic and of infecting such climate other. Maintenances in processes of instruction and liftings of qualifications. Programmes of instruction aim to maintenances or of increasing efficiencies on at present occupied position, while programmes of improvement aim to unrolling necessary skills to future exercises. One should also to analyse ethical side of business, enterprises all of success. Maintenances resulting from features of organization. Factors reflecting manner and kind of human maintenances in organizational processes will be dependent on considerably from side of content of notion organization.

Dorota Wilk-Kolodziejczyk z zespołem

Zastosowania Technologii Informacyjnej w Zarządzaniu Wiedzą

Wprowadzenie

Herbert Marshall McLuhan, jeden z najbardziej znanych teoretyków mediów elektronicznych (który zmarł w 1980 r., jeszcze przed eksplozją Internetu), udowodnił, że nie środki produkcji, jak chciał Marks, lecz środki przekazu informacji i wiedzy określają świadomość¹. Według jego ucznia i kontynuatora Derrika de Kerckovea, „Każde medium zmienia jakąś część naszego życia – nasze sposoby porozumiewania się, pracy czy rozrywki. Sieć zmienia to wszystko na raz...”².

Ludzkość na przełomie drugiego i trzeciego tysiąclecia uczestniczy w fascynującej globalnej transformacji cywilizacji na Ziemi. Niemal z dnia na dzień okazało się, że każda informacja w sposób natychmiastowy może być przesłana pomiędzy dwoma dowolnymi punktami na kuli ziemskiej przez sieć Internet. Podobna jakościowa transformacja miała miejsce po wynalezieniu maszyny drukarskiej przez Gutenberga w 1455 roku. Książki i prasa umożliwiły utrwalanie oraz masowe udostępnianie informacji i wiedzy. Jednak długie wieki trwały prace nad rozwiązaniem problemu pokonania odległości bez straty czasu. Elektryczne i elektroniczne środki przekazu (telefon, telegraf, radio, telewizja) wprawdzie poradziły sobie z pokonaniem czasu i przestrzeni, ale wykazują inne niedoskonałości. Mianowicie informacja przekazana za pośrednictwem tych mediów jest ulotna, a ponadto odbiorca – człowiek jest w całym procesie zaledwie obiektem, któremu dostarczana jest określona wiadomość. W Internecie, po raz pierwszy w dziejach komunikacji, odbiorca wiadomości jest traktowany podmiotowo, ma możliwość wybierania, selekcjonowania, uaktywniania tylko tych przekazów medialnych, których sobie

¹ M. McLuhan, *Środki komunikowania – przedłużenia człowieka*, z tomu: *Understanding media. The Extensions of Man*, New York 1966, w: *Technika a społeczeństwo*, A. Siciński (red.), Warszawa 1974, s. 73–137.

² *Inteligencja otwarta. Narodziny społeczeństwa sieciowego*, Warszawa 2001.

w danej chwili życzy. Ma też możliwość nawiązywania dialogu z innymi użytkownikami sieci, bezpośredniego uczestniczenia w wirtualnych (sieciowych) spotkaniach, konferencjach, pracach grupowych. Najistotniejszą cechą Internetu, odróżniającą go zasadniczo od wszystkich dotychczasowych wynalazków w historii ludzkości, jest interaktywność. Inne istotne cechy to multimedialność, szybkość przekazu oraz zasięg ignorujący geografię, kultury i podziały społeczne³.

Jesteśmy tym pokoleniem, które osobiście obserwuje, jak komputery i Internet zmieniają krajobraz polityczny, gospodarczy, społeczny i moralny świata. W zasadzie nie ma obecnie technicznych ograniczeń w dostępie do ogromnych zasobów wiedzy i informacji na całym świecie, lecz prawdziwą sztuką jest umiejętne korzystanie z nich. Stąd wynika coraz większe zaangażowanie środowisk naukowych w badania samej wiedzy, w tworzenie metod i narzędzi ułatwiających jej pozyskiwanie, ocenianie, przetwarzanie i zarządzanie jej zasobami.

W Zakładzie Informatyki Przemysłowej Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie prowadzone są prace nad zastosowaniami metod, środków i narzędzi informatycznych do tworzenia dziedzinowych baz wiedzy na użytek komputerowych systemów wspomagania decyzji. Znajdują one zastosowanie zarówno w zarządzaniu na poziomie strategicznym, jak i na poziomie działalności podstawowej, np. do sterowania procesami technologicznymi.

Ewolucja znaczenia i funkcji pojęcia wiedza

Od najdawniejszych czasów trwają dyskusje na temat znaczenia, zakresu i funkcji pojęcia wiedza. Dla Sokratesa, a także wyznawców taoizmu i buddyzmu, wiedza to droga do oświecenia i mądrości przez intelektualny, moralny i duchowy rozwój jednostki. Tymczasem Konfucjusz oraz Protagoras inaczej interpretowali jej funkcję. Podstawiając pod pojęcie wiedza logikę, retorykę i gramatykę, uznawali, że celem wiedzy jest zwiększenie skuteczności jednostki, tak by wiedziała, co mówi i jak mówi. W obu nurtach panował zgodny pogląd co do tego, że wiedza nie obejmuje użyteczności. Umiejętność robienia czegoś, czyli użyteczność,

³R. Tadeusiewicz. *Spółeczność Internetu*. Warszawa 2002.

nazywana przez Greków *techné*, oznaczała zdolność, ale nie wiedzę. Podobnie też w średniowieczu traktowano rzemiosło. Dopiero w wyniku rewolucji przemysłowej zaistniała konieczność rozszerzenia wiedzy na narzędzia, produkty i procesy. Do wynalezienia i skonstruowania maszyny parowej już nie wystarczała tylko zdolność ani umiejętności rzemieślnicze. Odtąd wiedza objęła również technologię.

Tysiące lat dostęp do wiedzy miały jedynie uprzywilejowane jednostki. W miarę rozwoju przemysłu była udostępniana z konieczności coraz większej liczbie kwalifikowanych robotników wytwarzających produkty według określonych technologii. Od tamtej pory wiedza uzyskała wymiar społeczny. Specjalistyczna wiedza obejmująca określoną dziedzinę działalności człowieka, znacznie później nazwana wiedzą dziedzinową, stała się wyróżnikiem określonej społeczności. Na przykład hutnicy posiadają wiedzę metalurgiczną, wprawdzie jest ona rozproszona pomiędzy ośrodkami i osobami, lecz ta dziedzina wiedzy jest wspólnym dobrem jednej określonej grupy społecznej.

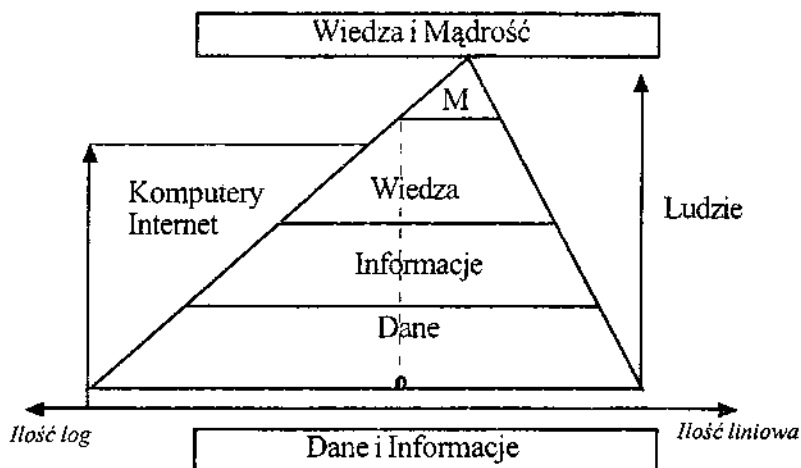
Zastosowanie wiedzy do badania pracy ludzkiej (po raz pierwszy w 1881 r. przez Fredericka Winslowa Taylora) zwiększyło zakres jej oddziaływania na zarządzanie i organizację pracy. Wpływ wiedzy na rozwój gospodarki wyraźnie zaznaczył się w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych jako jeden z efektów rewolucji naukowo-technicznej. W gospodarce pojawiły się nowe pojęcia typu: aktywa intelektualne, kapitał intelektualny. Wiedza stała się zasobem. Obecnie wiedza jest jednym z głównych czynników produkcji, spychając na drugi plan zarówno kapitał, jak i siłę roboczą⁴.

Analizując diagram przedstawiony na rys. 1, stwierdzamy, iż wiedza przestaje być domeną wyłącznie ludzką. Według niektórych autorów, wiedza z definicji wymaga udziału człowieka a to, co dotychczas jest przechowywane w systemach informacyjnych, może być nazywane wiedzą jedynie, jeżeli uwzględnimy, że zostało stworzone bądź przetworzone przez człowieka⁵. Zdaniem autorów niniejszej pracy, można bronić tezy, że człowiek, tworząc narzędzia informatyczne zdolne do przetwarzania i interpretowania danych, w wyniku czego powstaje

⁴ P. F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa 1999.

⁵ M. Kowalkiewicz, *Zarządzanie wiedzą krok po kroku*, www.gazeta-it.pl, 11 marca 2004.

informacja, wyposażając komputery w programy zdolne do uczenia się i do formułowania wniosków (sztuczną inteligencję), doprowadził do rozszerzenia pojęcia wiedza poza granice ludzkiego umysłu.



Rys. 1. Diagram informacyjny

Źródło: A. Staszak, *Cyfryzacja uniwersytetu, konieczność i możliwości, Materiały Konferencyjne IKKe-learning, Rzeszów 2002.*

Rola technologii informacyjnej w procesie zarządzania wiedzą

W centrum zainteresowania gospodarki znalazła się obecnie wiedza. Informacja jest mniej atrakcyjnym produktem, ma charakter historyczny, bowiem dotyczy jedynie tego, co już było. Natomiast wiedza, zbudowana na danych i informacjach, pozwala przewidywać, co może nastąpić, może dotyczyć zarówno przeszłych, jak i przyszłych zjawisk, jest niezbędna w procesie podejmowania decyzji. Stąd wynika coraz większe zainteresowanie wiedzą, pozyskiwaniem wiedzy i zarządzaniem wiedzą.

O zainteresowaniu problematyką zarządzania wiedzą świadczą między innymi wydawane czasopisma naukowe, np. „Journal of Knowledge Management”, oraz bardzo liczne konferencje i towarzystwa zrze-

szające teoretyków i praktyków zajmujących się badaniem wiedzy. Obecnie wiedza jest znaczącym zasobem gospodarczym. Formalne wykształcenie postrzegane jest zarówno jako walor osobisty, jak i podstawowy walor ekonomiczny.

Współcześnie funkcjonuje wiele definicji zarządzania wiedzą, i tak na przykład według M. Demaresta (1997) albo R. Bennetta i H. Gabriela (1999)⁶ jest to:

- proces kreowania wiedzy do poprawy efektywności działań organizacji,
- zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnym w organizacji, czyli tworzenie, gromadzenie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie informacji, mające na celu zapewnienie organizacji przyszłego rozwoju w oparciu o istniejące zasoby,
- stymulowanie pracowników do dzielenia się wiedzą przez tworzenie odpowiedniego środowiska pracy i systemów transferu wiedzy w ramach organizacji.

Natomiast zdaniem autorów najtrafniej istotę zagadnienia definiuje Pricewaterhouse Coopers: „Zarządzanie wiedzą jest to sztuka przekształcania aktywów intelektualnych w wartość przedsiębiorstwa”.

Zarządzanie wiedzą nie jest zatem ani gotowym algorytmem, ani systemem, który można zakupić i wdrożyć w przedsiębiorstwie. Jest to proces wymagający planowania, konsekwentnej realizacji i systematycznej ewaluacji. Jego celem jest przekształcenie w sukces rynkowy wiedzy zarówno pracowników przedsiębiorstwa, jak i partnerów oraz klientów, a także umiejętne wykorzystywanie zasobów wiedzy zaczerpniętej z różnych źródeł. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest procesem złożonym, wielopłaszczyznowym, obejmującym: strategię, technologię, zarządzanie, wiedzę, aktywa i strukturę organizacyjną. Proces ten wymaga podejmowania następujących działań:

- identyfikacji wiedzy w wybranych obszarach,
- zbierania, kodyfikowania i transferu zasobów wiedzy,
- ciągłego ich uaktualniania i weryfikowania,

⁶ A. Kozarkiewicz-Chlebowska, *Koncepcja zarządzania wiedzą – jej geneza, zastosowania i perspektywy*, Kraków, http://www.egov.pl/teksty/km_koncepcja/dokument.php; M. Demarest, *Understanding Knowledge Management*, vol. 30, nr 3 (1997), s. 374.

- zapewnienia pełnego i szybkiego dostępu do posiadanych zasobów wiedzy,
- stwarzania środowiska sprzyjającego kreowaniu wiedzy, np. przez motywowanie pracowników i tworzenie wzorców pobudzających do generowania nowych rozwiązań,
- wykorzystywania zasobów wiedzy zgromadzonej i wiedzy pracowników do poprawy efektywności działań,
- traktowanie zasobów wiedzy jako ważnego kapitału stanowiącego bazę dla procesów decyzyjnych w firmie.

Z przytoczonych definicji i ich analizy wynika, że koncepcja zarządzania wiedzą traktowana jest przez jej twórców (teoretyków) jako pewne całościowe ujęcie działalności przedsiębiorstwa, a do jej realizacji potrzebny jest dobrze zaprojektowany (dla konkretnej rzeczywistości), zintegrowany system informatyczny, posiadający co najmniej:

- przyjazny graficzny interfejs,
- lokalną sieć komputerową i połączenie z Internetem,
- możliwości pracy grupowej w sieci, np. nad wspólnym projektem,
- możliwość wymiany informacji w ramach tematycznych grup roboczych,
- własne bazy danych i bezpośredni dostęp do konkretnych hurtowni danych,
- wsparcie dla multimediów,
- system integracji różnych technologii informacyjnych.

Wzrost konkurencyjności, globalizacja gospodarki, potrzeba podejmowania w krótszym czasie lepszych i efektywnych decyzji zdecydowały o konieczności zastosowań technologii informacyjnej praktycznie na każdym poziomie działalności przedsiębiorstwa.

Na poziomie działalności podstawowej, to znaczy produkcji, technologia informacyjna znajduje zastosowanie do sterowania pracą urządzeń, automatyzacji procesu technologicznego, kontroli jakości produkcji, zapewnienia ciągłości dostaw, a także do usprawnienia komunikacji i automatyzacji prac biurowych (SAPB).

W planowaniu, projektowaniu oraz kierowaniu produkcją powszechnie stosowane są systemy komputerowego wspomaganie takie jak: CAD, CAE, CAM oraz systemy informowania kierownictwa (SIK).

Na poziomie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem najbardziej przydatne są systemy wspomaganie decyzji SWD bądź inteligent-

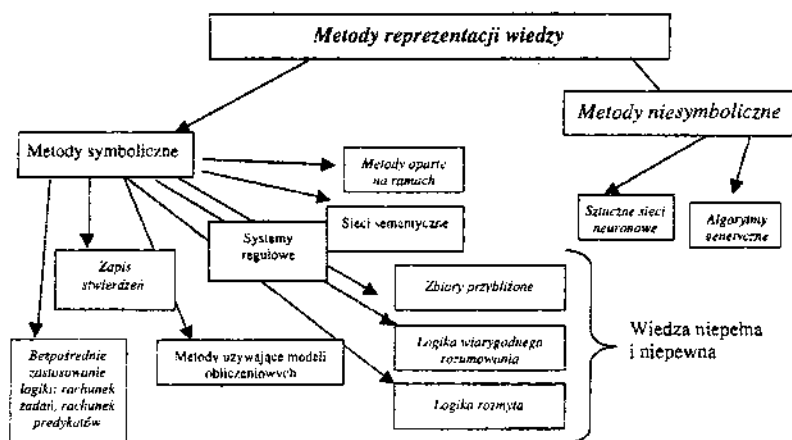
ne systemy wspomaganie decyzji (ISWD) oraz systemy ekspertowe (SE). Służą one przede wszystkim naczelnemu kierownictwu, ekspertom, analitykom systemowym bądź konsultantom. W tych systemach podstawą są bazy wiedzy.

W miarę pozyskiwania i integracji danych, konsolidacji oprogramowania i rozwoju sprzętu komputerowego cały system zmierza do komputerowo zorientowanej organizacji (*Computer Integrated Organisation – CIO*), ujmującej w sposób kompleksowy wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie⁷.

Budowa bazy wiedzy dla potrzeb diagnostyki wad wyrobów metalowych

Wzrost konkurencyjności wymusza nie tylko szybkie podejmowanie trafnych decyzji, ale także, a może przede wszystkim podnoszenie jakości wyrobów. Z tym zagadnieniem wiąże się wiedza na temat przyczyn powstawania wad wyrobów i sposobów zapobiegania im. Jest to wiedza bardzo specjalistyczna, dość często niejawna (np. chroniona patentem), a prawie zawsze jest niepełna. W Zakładzie Informatyki Przemysłowej oraz Katedrze Informatyki AGH, wspólnie z Instytutem Odlewnictwa w Krakowie, prowadzone są prace zmierzające do zbudowania bazy wiedzy dla potrzeb systemu diagnostyki wad wyrobów metalowych. Celem ich jest zgromadzenie w systemie rozproszonej wiedzy naukowej i technologicznej potrzebnej systemowi do sformułowania diagnozy. System będzie zdolny przetwarzać i uzupełniać posiadaną wiedzę przez dialog z użytkownikami, a w razie potrzeby, nawiązując współpracę z odpowiednim ekspertem. Wiedzę pozyskiwaną z różnych źródeł (literatury, instrukcji technologicznych, danych z produkcji, z wyników badań laboratoryjnych, od ekspertów) należy w systemie informatycznym zapisać w jednorodnej zintegrowanej postaci, wykorzystując multimedialne możliwości komputerów. Przedstawiona na rysunku 2 klasyfikacja metod reprezentacji wiedzy unaocznia złożoność problemu.

⁷J. Kisielnicki, H. Sroka. *Systemy informacyjne biznesu*. Warszawa 2001.



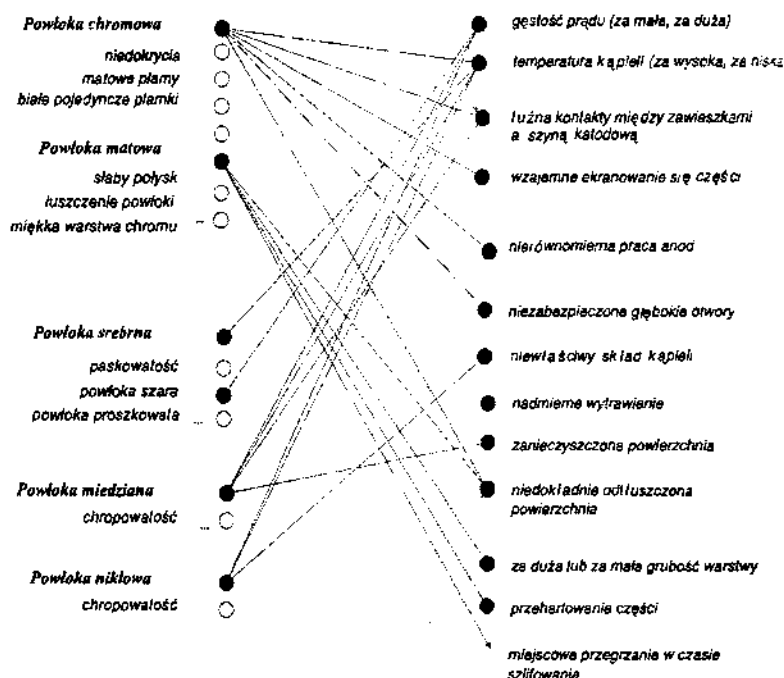
Rys. 2. Klasyfikacja metod reprezentacji wiedzy

Źródło: A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, Warszawa 2000.

Inny jest sposób kodowania i przetwarzania wiedzy w ludzkim umyśle, a inny w systemie komputerowym. Pierwsze trudności przy budowie komputerowych baz wiedzy pojawiają się już na etapie zapisu wiedzy ludzkiej w postaci sformalizowanej. Polega to na przełożeniu kluczowych koncepcji, reguł i relacji na język formalny (akceptowalny przez system).

Większość dotychczas znanych systemów posługuje się wiedzą w postaci faktów i reguł typu: IF (przesłanka), THEN (konkluzja)

Istotny wpływ na sprawność systemu diagnostycznego ma odpowiedni dobór formalizmu do jej reprezentacji. O wiarygodności postawionej przez system diagnozy zadecyduje przede wszystkim wiarygodność zgromadzonej w systemie wiedzy, a w szczególności poprawność relacji określonych np. pomiędzy rodzajem wady, możliwymi przyczynami jej wystąpienia i sposobami zapobiegania. Na rysunku 3 przedstawiono przykład określania takich relacji. Relacje te na ogół nie są różnowartościowe i jednoznaczne, co stwarza niebezpieczeństwo postawienia niewłaściwej diagnozy jeśli system nie będzie dostatecznie wrażliwy. Jak wcześniej zaznaczono system jest zdolny do pozyskiwania potrzebnej wiedzy z różnych źródeł, w tym także od użytkownika.



Rys. 3. Przykład relacji pomiędzy wadą i przyczyną jej powstania w zależności od rodzaju materiału

Źródło: A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, Warszawa 2000.

Przykład dialogu systemu z użytkownikiem przedstawiono na rysunku 4.

1. Czy na powierzchni przekroju spoiny stwierdzono wady?
TAK – Kontynuuj
NIE – Brak wad przekroju – koniec pracy
2. Czy na powierzchni przekroju spoiny widoczne są wgłębienia?
TAK – Kontynuuj
NIE – Brak widocznych wgłębień – koniec pracy
3. Czy widoczne wgłębienia mają kształt pęcherzy (kuliste kształty czy obłe)?
TAK – Kontynuuj
NIE – Połączenie nie posiada pęcherzy gazowych – koniec pracy

Rys. 4. Przykład dialogu z użytkownikiem

Celem tego dialogu jest skonkretyzowanie i uzupełnienie danych potrzebnych systemowi do postawienia diagnozy. Proces wnioskowania system prowadzi, bazując na przyjętym systemie reguł. Efektem końcowym jest diagnoza (prawdopodobna przyczyna wady) oraz wskazówki, jak można takiej wady uniknąć bądź doprowadzić, aby mieściła się w granicach dopuszczalnych przez system kontroli jakości.

Podsumowanie

Postęp w technologii informacyjnej ma swój wyraz zarówno w środkach (sprzęcie), jak i narzędziach (oprogramowaniu). W ostatnim dziesięcioleciu rozwój ten osiągnął poziom pozwalający na tworzenie inteligentnych systemów wspomaganie decyzji, dla których operacyjne bazy danych okazują się niewystarczające. Toteż stopniowo przenosi się dane do baz analitycznych, zawierających dane również z otoczenia, w ten sposób tworząc, coraz bardziej popularne w przedsiębiorstwach, hurtownie danych. Potrzeba bycia konkurencyjnym na szybko zmieniającym się rynku skłania do poszukiwania lepszych z punktu widzenia użytkownika, rozwiązań w zakresie komputerowego wspomaganie działalności gospodarczej. Najnowsze prace badawcze w tym zakresie zmierzają do tworzenia inteligentnych systemów informacyjnych opartych na bazach wiedzy.

Bibliografia

- Demarest M., *Understanding Knowledge Management*, „Long Ranger Planning”, vol. 30, nr 3 (1997), s. 374.
- Drucker P. F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999.
- Inteligencja otwarta. *Narodziny społeczeństwa sieciowego*, Warszawa 2001.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Warszawa 2001.
- Kluska-Nawarecka S., Adrian A., Durak J., Rojek G., Wilk-Kołodziejczyk D., Marek B., *Problem budowy bazy wiedzy dla potrzeb diagnostyki wad wyrobów metalowych*, „Hutnik. Wiadomości hutnicze”, czerwiec 2004, s. 265–270.
- Kluska-Nawarecka S., Durak J., Marek B., Wilk-Kołodziejczyk D., *Pozyskiwanie wiedzy w zakresie wad wyrobów metalowych, Materiały II. Konferencji Informatyka w Technologii Metali KomPlusTech 2004*.
- Kowalkiewicz M., *Zarządzanie wiedzą krok po kroku*, www.gazeta-it.pl, 11 marca 2004.

Kozarkiewicz-Chlebowska A., *Koncepcja zarządzania wiedzą – jej geneza, zastosowania i perspektywy*, http://www.egov.pl/teksty/km_koncepcja/dokument.php.

McLuhan M., *Środki komunikowania – przedłużenia człowieka*, z tomu: *Understanding media. The Extensions of Man*, New York 1966, w: *Technika a społeczeństwo*, A. Siciński (red.), Warszawa 1974, s. 73–137.

Staszak A., *Cyfryzacja uniwersytetu, konieczność i możliwości. Materiały Konferencyjne IKKe-learning*, Rzeszów 2002.

Tadeusiewicz R., *Spółeczność Internetu*, Warszawa 2002.

Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, Warszawa 2000.

Summary

The idea of support of economy on knowledge is a logical consequence of rapid development of science technology. Knowledge has an economical value expressed as intellectual capital, intellectual actives or knowledge management. In last years continuous increase of number of consulting enterprise and advisers were observed. In this case physical capital are less important then intellectual actives.

In present economy very important role play nonmaterial factors such as information, knowledge and theirs access time.

The application of tools, and methods of information technology enables effective management of them.

Część III

FINANSE – RYZYKO – BEZPIECZEŃSTWO

Ludmila Lysá, Stanislav Šimek

Kyberterorizmus. Budúcnosť „klasického“ terorizmu

Úvod

Teror a terorizmus je súčasťou ľudskej spoločnosti. Tak ako samotná spoločnosť, aj teror a terorizmus sa neustále vyvíjajú. S rozvojom a využívaním, poznatkov a technológií v oblasti informácií a komunikácie, súvisí aj ich možné zneužitie. Čoraz viac sa hovorí o kyberterorizme (cyberterrorism), ktorý je jednou z možných variant smerovania a rozvoja „klasického“ terorizmu.

Súčasná moderná spoločnosť sa nezaobíde bez využívania informačných prostriedkov a komunikačných technológií. Nachádzajú sa vo všetkých oblastiach, ktoré majú vplyv na jej fungovanie. Ich rozšírenie a význam, v porovnaní s vynaloženým úsilím, sú vhodným dôvodom na ich zneužitie.

1. Pojem a definícia terorizmu a kyberterorizmu

Ak chceme hovoriť o kyberterorizme, je potrebné ho aj definovať. Vychádzať môžeme z faktu, že kyberterorizmus je podskupinou terorizmu. Ako pri samotnej definícii terorizmu, tak ani pri definícii kyberterorizmu, neexistuje jedna jednotne a všeobecne uznávaná definícia.

Pojem kyberterorizmus je zložený z dvoch slov. Z anglického slova *cyber*, *cyberspace* a zo slova *terorizmus*. Hlavný význam má slovo *terorizmus*, slovo *kyber-* určuje podrobnejšie prostredie, prostriedky, metódy, obeť a cieľ, ktoré sú charakteristické pre danú oblasť.

Definícia terorizmu nie je jednotná. Mení sa podľa použitých kritérií a preferencií autora. Platí, že teroristi pre jedného, môžu byť bojovníci za slobodu, pre druhého.

1.1. Definícia terorizmu

Lat. terror – strach, hrôza;

terrere – vydesiť, vystrašiť.

Definícia terorizmu je vymedzená obsahom, princípmi, činiteľmi, dôvodmi a cieľmi terorizmu a taktiež vychádza z poznania toho, čo nie je považované za terorizmus.

Môžeme povedať, že:

Terorizmus je činnosť alebo metóda vzbudzovania strachu prostredníctvom opakovaných, nezákonných aktov, vykonávaných tajným alebo skrytým spôsobom. Vykonávajú ho jednotlivci, skupiny či štátne orgány z idiosynkratických (neprekonateľný pudový odpor k niekomu alebo niečomu), kriminálnych, ideových, sociálnych a najmä politických dôvodov, pričom bezprostredné obete násillia nie sú spravidla pravým a hlavným objektom teroru. Nepravými objektmi útoku sú ľudia alebo technické systémy, obvykle vyberané náhodne (príležitostné objekty) z pravého objektu alebo zámerné (reprezentatívne, symbolicky alebo ako kľúčový objekt). Pravým objektom násilných aktov môžu byť jednotlivci, ale hlavne je ním verejnosť s jej inštitúciami a hlavným cieľom je ich ovplyvňovanie (zастраšovanie, donucovanie alebo propaganda). [1]

Systémová štruktúra definície a jej vysvetlenie je potom nasledovná:

– čo je to (obsah): metóda vzbudzovania strachu určitými nezákonnými činnosťami

– z čoho sa skladá (na čom je založený): opakovanie násilných aktov

– kto ho používa: teroristi - jednotlivci, skupiny, štát

– dôvod použitia: idiosynkratický, kriminálny, ideový, sociálny a najmä politický

– hlavný a vedľajší cieľ: manipulácia verejnosťou (s jej mienkou), ale i jednotlivcom či skupinou prostredníctvom pomocného terča-objektu, náhodných alebo zámerných obetí.

Skrátená verzia definície:

Terorizmus: Metóda vzbudzovania strachu opakovanými násilnými, nezákonnými aktmi vykonávanými teroristami z idiosynkratických, kriminálnych, ideových, sociálnych a najmä politických dôvodov, ktorými je manipulovaná mienka cieľového objektu (jednotlivca, verejnosti a pod.), pričom obete sú náhodné alebo zámerné.

Druhou podstatnou časťou je slovo kyber-. Základ vychádza z anglického cyberspace a má pôvod v gréckom kybernetes- lodivod. Kybernetika – odbor zaoberajúci sa obecnými princípmi riadenia a prenosu informácií v technických alebo živých organizmoch a sústavách. Poslednou časťou je z angličtiny prebraný výraz space – priestor.

Termín cyberspace vymyslel sci-fi spisovateľ William Gibson a prvýkrát ho použil v sci-fi diele Neuromancer. Cyberspace označuje globálny informačný priestor, živé aj neživé systémy (ľudia, technické prostriedky), ktoré sú ním ovplyvnené.

Na základe predchádzajúcich úvah, môžeme kyberterorizmus definovať ako terorizmus uskutočňovaný v informačnom a komunikačnom prostredí, kde ako jeden z hlavných prvkov sú využívané informačné a komunikačné technológie.

1.2. Definícia kyberterorizmu

Kyberterorizmus: Terorizmus uskutočňovaný v informačnom a komunikačnom prostredí, využívajúci nielen informačné a komunikačné zariadenia, ale aj iné prostriedky, umožňujúce narušovať a ničiť tieto zariadenia a prostredie. Je zameraný na informácie a informačné pôsobenie (zmena informácií, poskytovanie a odmietnutie informácií, dezinformácia a pod.), informačné a komunikačné prostriedky (počítače, Internet, mobilné telefóny a pod.) a programové vybavenie týchto zariadení.

Tu dochádza k prieniku, ale aj k rozdielom a k následnému vzájomnému sa ovplyvňovaniu medzi pojmami ako sú: kyberterorizmus (cyberterrorism), počítačová kriminalita (computer crime), informačná vojna (information warfare) atď.

Zjednodušene môžeme povedať: že každý kyberteroristický útok je zároveň aj forma počítačovej kriminality, zatiaľ čo nie všetky počítačové zločiny musia byť brané aj ako kyberteroristické útoky.

Z tohoto dôvodu niektorí experti odporúčajú používať výraz počítačová kriminalita (computer crimes) namiesto kyberterorizmus (cyberterrorism) v tých prípadoch, kde nie sú charakteristické znaky kyberterorizmu:

- vyvolanie strachu,
- ovplyvňovanie mienky verejnosti (prípadne jednotlivca, skupiny).

Druhou možnosťou je používanie výrazu informačná vojna (information warfare) v prípadoch, kde sa jedná o regulárne alebo neregulárne vojenské akcie. Hoci i v týchto prípadoch sa môže jednať o kyberterorizmus, ak sú naplnené jeho charakteristické črty. Preto je dôležité si uvedomovať rozdielne a spoločné znaky týchto pojmov. [2]

2. Rozbor definície kyberterorizmu

2.1. Obsah pojmu

Metóda vzbudzovania strachu určitými činnosťami, spravidla nezákonnými.

Tak isto ako pri terorizme, aj pri kyberterorizme, je hlavným spôsobom dosahovania cieľov vyvolávanie strachu. Dôvody vzniku strachu môžu byť rôzne. V súčasnosti sa jedná hlavne o strach z ekonomických dôsledkov kyberterorizmu. Ale začínajú sa objavovať útoky zamerané na vyvolanie strachu o život a vlastnú osobu, skupinu či celé spoločenstvo. Významným spôsobom vyvolávania strachu je využitie dezinformácie, propagandy a šírenie falošných informácií.

2.2. Na čom je založený

Opakovanie násilných aktov

Činnosti, ktorými je vyvolávaný strach, sú hlavne útoky založené na princípe hackovania a crackovania. (Do úvahy prichádzajú taktiež útoky zariadeniami využívajúcimi elektromagnetický impulz.)

Tieto spôsoby sa môžu byť principiálne rôzne. Hlavný rozdiel je hlavne v cieľoch, ktorými sú tieto útoky motivované. Najčastejšie je to ekonomická výhoda alebo zisk, prípadne osobné zadosťučinenie či dokazovanie vlastných kvalít. V tomto prípade ide skôr o počítačovú kriminalitu.

Druhý spôsob vychádza z ovplyvňovania verejnej mienky psychologickými, ekonomickými alebo inými útokmi. Môže ísť až o útoky, ktoré priamo alebo nepriamo, spôsobia fyzickú deštrukciu.

Typy kyberteroristických útokov

2.2.1. Útok na internetové servery, počítače zapojené v sieti, prípadne mimo siete.

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že sa jedná o prvopočítačové údery, ktoré sú ďalej rozvíjané a využívané pre ničivejšie kyberteroristické útoky. Na tieto útoky sú využívané rôzne techniky a postupy. Ich princíp a cieľ spočíva v získaní prístupu a ovládnutí daného počítača, alebo servera. Môžu byť použité rôzne „trójske kone“, vírusy, špeciálne programy a kódy na zistenie alebo privlastnenie hesla či prístupu.

2.2.2. Modifikácia dát

Tieto činnosti nadväzujú na predchádzajúce útoky, ale môžu byť vykonané aj bez nich. Zmenou údajov môže dôjsť k nenapraviteľným škodám. Oblasti eventuálneho možného použitia sú široké. Predovšetkým v strategických oblastiach akými sú energetika, doprava, vojenské a ekonomické zariadenia. [6]

Príklad:

Zmenou údajov v nemocničnej databáze obsahujúcej diagnózy, postupy liečby a naordinované liečivá pacientov, môže dôjsť k podaniu nesprávnych liekov, k chybným diagnózam a pod.

2.2.3. Šírenie dezinformácie

Tieto techniky používajú vo veľkej miere tak tajné služby ako aj teroristické organizácie, či jedinci. Súvisí to s informačnou hodnotou a jej použitím vzhľadom na Internet. Princíp je založený na rovnosti, ktorá je na internete a umožňuje publikovať neoverené, dezinformačné správy. Tieto môžu byť postupne prevzaté a časom pretransformované na „overené“ informácie. Uplatnenie týchto činností je hlavne v ekonomickej a politickej oblasti, prípadne v štátnej správe na zdiskreditovanie danej inštitúcie.

Príklad:

V bankovej sfére môže dezinformácia spôsobiť pád spoločnosti, v horších prípadoch lavínovitým efektom pád burzy s cennými papiermi a pod.

2.2.4. Elektronická bomba

Nazývame tak program, ktorý vykoná svoju preddefinovanú akciu za určitých podmienok (stlačenie určenej kombinácie klávesov, dosiahnutie určeného dátumu, atď.). Po aktivovaní môže zničiť údaje, prípad-

ne ich inak zneužiť alebo porušiť. Najčastejšie sú ako elektronická bomba využívané rôzne vírusy, červy a špeciálne programy.

Príklad:

Typickým príkladom bol vírus Chernobyl, ktorý sa aktivoval v deň havárie v atómovej elektrárni v Černobyle s následným vykonaním škodlivých aktivít.

2.2.5. Odcudzenie informácií

Dnes si už jednotlivci i spoločnosti uvedomujú hodnotu informácie. Hodnota dôležitých údajov je vyčíslená niekedy v astronomických číslach. Po odcudzení cenných informácií môže dôjsť k ich zneužitiu, použitiu alebo k zničeniu. Významné a vysoko hodnotené sú informácie z ekonomickej a vojenskej oblasti, kde zmysel môže nadobudnúť až ich ďalšie použitie. Jedným z možných spôsobov je aj ďalej popísané vydieranie.

Príklad:

Odcudzením strategických informácií banky, prípadne telekomunikačnej spoločnosti, je vážne ohrozené jej postavenie, dôvera a stabilita vzhľadom k obchodným partnerom. Vo veľkej miere závisí tiež na ďalšej činnosti kyberteroristu. Či bude následne túto organizáciu vydierať alebo ich zneužije iným spôsobom.

2.2.6. Vydieranie

Vo väčšine prípadov je už iba vyvrcholením útoku, ktorý bol zahájený buď získaním prístupu k údajom, alebo samotným odcudzením týchto údajov. Je hlavným spôsobom na získanie veľkých finančných zdrojov v kyberpriestore.

Príklad:

Získanie zoznamu zákazníkov obchodnej spoločnosti. Za vrátenie, nezverejnenie, prípadne iné zneužitie je vyžadovaný finančný obnos.

2.2.7. Zatažovanie, obmedzovanie, ničenie komunikačnej infraštruktúry

Toto je široká oblasť, ktorá zahŕňa „klasické“ hackerské aktivity /DNS presmerovanie, odmietnutie služieb/, alebo využívanie prostriedkov špecifického charakteru ako je využívanie elektromagnetických

impulzov, ktoré môžu mať vplyv na fyzickú štruktúru komunikačných systémov. Tu si je potrebné uvedomiť, že oblasť kyberpriestoru zahŕňa nielen výpočtové zariadenia, počítače, servery, počítačové siete ale aj komunikačné zariadenia, telefónne linky, mobilné telefóny a pod. Použitie elektromagnetických zariadení je skôr výsadou štátnych inštitúcií, hlavne armády, ale nie je problém vytvoriť improvizované zariadenia, ktoré môžu byť použité aj jednotlivcami alebo teroristickými skupinami.

Príklad:

Zahltenie systémov, ktoré majú na starosti prijímanie tiesňových hovorov.

2.3 Kto ho používa

Teroristi – jednotlivci, skupiny, štát

Kyberteroristi sú vo väčšine prípadov jednotlivci, prípadne združenia týchto jednotlivcov. Podľa viacerých štúdií je majoritná skupina, až 90%, tvorená amatérskymi hackermi, 9,9% tvoria poloprofesionálni hackeri a crackeri a len asi 0,1% tvoria profesionálni hackeri a crackeri.

Poslednú skupinu väčšinou tvoria „zamestnanci“ štátnych tajných bezpečnostných služieb a tak isto príslušníci špeciálnych vojenských jednotiek, určených a cvičených na informačný boj.

Môžeme predpokladať, že s postupným uvedomením si možností informačných a komunikačných technológií, sa „klasický“ teroristi sústreďa aj na túto oblasť a začnú si pripravovať alebo najímať odborníkov na tento spôsob vedenia boja a vyvolávania teroru.

2.4 Dôvod použitia

Idiosynkratický, kriminálny, ideový, sociálny a najmä politický dôvod.

Pohnútky na kyberteroristické útoky bývajú rôzne. Ako už z vyššie uvedeného vyplýva, sú to hlavne politické, náboženské, ideové a kriminálne dôvody. Veľa motívov vychádza z národnostných a medzištátnych problémov. Typickými príkladmi sú Pakistan a India, Čína a Taiwan. Spojené štáty americké a susedné štáty alebo Izrael a okolité arabské štáty .

2.5 Hlavný a vedľajší cieľ

Manipulácia verejnosťou (s jej mienkou), ale i jednotlivcom či skupinou prostredníctvom pomocného terča-objektu, ktorý môže byť náhodný alebo zámerný.

Výber cieľov závisí od zámeru, metód či spôsobu použitia techník a technológií. Môžeme však povedať, že na rozdiel od „klasického“ terorizmu, je kyberterorizmus viac smerovaný na presne určený cieľ a nie na náhodný cieľ. Cieľom bývajú oponentské organizácie či jednotlivci.

3. Prečo a aké sú dôvody kybernetických útokov?

a) Informačná globalizácia

Jedným z dôvodov vzniku kyberteroristických útokov je samotný Internet. Ďalšími podmieňujúcimi faktormi sú komunikačné systémy. Informačná globalizácia umožňuje vytvoriť kontakt, ktorý nie je obmedzený fyzickými hranicami. [2]

S informačnou globalizáciou:

- stúpla prepojenosť systémov,
- zvýšil sa počet možných cieľov,
- rozšírilo sa publikum,
- stúpla možnosť viesť útoky z „bezpečnej vzdialenosti“ bez použitia nákladných a zložitých systémov,
- lepšila sa možnosť riadiť a koordinovať útoky,
- umožnila sa široká publicita a možnosť vedenia propagandy.

b) Závislosť na informačných a komunikačných technológiách

Ako už bolo v úvode spomenuté, informačné technológie a komunikačné zariadenia sa nachádzajú vo všetkých oblastiach ľudskej spoločnosti a na všetkých možných miestach. Bez nich si západné krajiny nevedia predstaviť fungovanie spoločnosti. Výhody, ktoré informačné a komunikačné technológie poskytujú /zmenšovanie nákladov, zvyšovanie produkcie, otváranie nových trhov/, vytvárajú závislosť, ktorá je zároveň ich Achillovou päťou.

c) Neexistujúca jednotne uznávaná protiteroristická organizácia

V súčasnosti vidíme snahu o vytvorenie protiteroristickej organizácie, ktorá by koordinovala protiteroristický boj na čele s USA, ktoré

sú ale najproblémovejším členom a koordinátorom. Snažia sa zdôvodňovať potrebu ochrany záujmov „demokratických“ krajín, ale nesnažia sa odstraňovať príčiny vzniku terorizmu.

Druhou činnou organizáciou na tomto poli, je Organizácia spojených národov. Táto nie je dostatočne pružná a jednotná vzhľadom k svojej šírke. Z tohto dôvodu, keďže je veľmi ťažké vytvoriť fungujúcu organizáciu bojujúcu proti „klasickému“ terorizmu, je ešte ťažšie vytvoriť organizáciu proti teroru, ktorý je ešte anonymnejší, účinnejší a sofistikovanejší.

d) Nízke náklady na činnosť

V súčasnosti asi neexistuje „lacnejší“ spôsob terorizmu ako je kyberterorizmus. Ceny informačnej techniky majú klesajúcu tendenciu a softwarové prostriedky vhodné na kyberteroristické útoky sú na Internete voľne dostupné a je ich možné použiť bez zvlášť veľkých predchádzajúcich skúseností. Okrem toho je možné použiť informačné a komunikačné technológie aj na iné, nepriamo súvisiace účely.

e) Anonymita a maskovanie

V zásade môžeme zopakovať tvrdenie o anonymite na Internete. Je veľmi ťažké zistiť totožnosť a miesto útočníka, hlavne ak používa softwarové a hardwarové prostriedky na zamaskovanie svojej totožnosti a miesta, z ktorého útočí a zároveň používa konšpiračné techniky. Na vypátranie je nutné vynaložiť veľké úsilie a spravidla je to v moci iba štátnych a medzinárodných organizácií, prípadne profesionálnych spoločností zaoberajúcich sa takýmito úlohami.

f) Neexistujúce fyzické zábrany

Všetky útoky môžu byť vykonávané z pohodlia doma útočníka. Nie je potrebné fyzicky vniknúť do budov, vylamovať zámky a prekonávať mreže. Všetky tieto ochrany sú vytvorené vo virtuálnom, kybernetickom svete. Hoci pre niektoré typy je vhodné a niekedy potrebné vykonať aj skutočný fyzický prielom.

g) Jeden druh útoku je možné vykonať na veľký počet cieľov

Výhodou možnosť opakovaného použitia tých istých prostriedkov proti viacerým cieľom. Šetria sa teda zdroje aj čas a je zabezpečené maximálne využitie všetkých prostriedkov na čo najväčší počet cieľov s predpokladaným kumulatívnym nárastom účinnosti. V niektorých prípadoch je možné aktivovať lavínovitý efekt útokov.

h) Cielený zásah rozsiahlej skupiny ľudí

Skupiny ľudí proti ktorým je cieľený útok, môžu byť rozdielneho charakteru a na základe ich zamerania, pôsobenia i štátnej príslušnosti. prípadne iných vlastností, je možné na „cieľ“ účinnejšie pôsobiť.

4. Predpokladaný vývoja kyberterorizmu

4.1. Prepojenie kyberterorizmu a „klasického“ terorizmu

S postupným rozvojom, začleňovaním, zvyšovaním významu a dôležitosti informačných a komunikačných technológií, je viac než isté, že si teroristi uvedomia možnosti a silu kyberterorizmu. Pochopením jeho výhod a ich následného využitia pre plnenie ich primárnych cieľov, stúpne význam a samotné použitie kyberteroristických útokov. Kyberteroristické útoky môžu byť použité nielen ako „samostatné“ útoky, ale aj na podporu „klasických“ teroristických útokov. Toto vzájomné prepojenie môže byť obojstranné.

Teroristické skupiny budú vyhľadávať ľudí, ktorí vedia pracovať s informačnou a komunikačnou technikou a poznajú tieto technológie, majú skúsenosti s programovaním, operačnými systémami, prácou v počítačových sieťach, zaoberajú sa bezpečnostnou problematikou atď.

4.2. Zvyšovanie intenzity a účinnosti kyberterorizmu

Odborníci na kyberterorizmus predpokladajú, že na vykonanie priemerného útoku, bez predchádzajúcich skúseností a s prostriedkami, ktoré sú bežne k dispozícii, stačí 6 mesiacov až 1 rok. Na komplexnejšie útoky je potrebné mať odborné vedomosti. Podľa odhadov odborníkov, je na prípravu a vyškolenie kyberteroristov alebo teroristov, ktorí by zvládli komplexný útok, potrebné časové obdobie v rozmedzí 4 až 8 rokov. Získanie takýchto „odborníkov“ môže znamenať zvýšenie efektívnosti kyberteroristických útokov, a to až do takej miery, že môžu prekonať účinok „klasického“ teroristického útoku.

Z pohľadu niektorých teroristických skupín, motivovaných hlavne náboženskými prípadne antiglobalistickými myšlienkami, je potrebné brať do úvahy aj snahu o totálne zničenie informačnej a komunikačnej infraštruktúry za účelom návratu do doby „pred“, teda do doby, ktorá by bola viac bližšia ich ideám.

4.3. Prienik kyberterorizmu a informačnej vojny

Existuje prienik a návaznosť medzi pojmami a činnosťami ako sú počítačová kriminalita, kyberterorizmus a informačná vojna. Je preto potrebné sledovať možnosti a samotné použitie kyberterorizmu v informačnej vojne. S vysokou pravdepodobnosťou budú použité niektoré techniky a postupy kyberterorizmu aj ako formy a postupy informačnej vojny.

Záver

V tomto článku sme definovali pojem kyberterorizmus a urobili sme aj jeho stručný, štruktúrovaný rozbor. V druhej časti sme sa venovali otázkam dôvodu vzniku a použitia terorizmu v kyberpriestore. V záverečnej časti sme poukázali na možné otázky súvisiace s vývojom kyberterorizmu vzhľadom na rôzne oblasti.

Na základe toho môžeme konštatovať, že kyberterorizmus, ako jedna z nových foriem „klasického“ terorizmu, sa bude rozvíjať v závislosti od spoločnosti a jej prepojenia na informačné a komunikačné technológie. Jeho význam určite stúpne po uvedomení si možností, ktoré prináša „klasickým“ teroristickým skupinám pri naplňaní ich cieľov. Je preto potrebné, aby spoločnosť bola naň pripravená a minimalizovala škody spôsobené týmito kyber útokmi.

Literatúra

[1] Kulich M. A. kol., *Terorizmus – Destabilizujúci fenomén súčasnosti a boj proti nemu*, Bratislava 2002.

[2] Nelson B. & others. *Cyberterror: Prospects and Implications (White papers)*, Center for the Study of Terrorism and Irregular Warfare, Monterey 1999.

[3] Krasavin S. Ph. D. MBA. *What is Cyber-terrorism?*, Computer Crime Research Center 2001.

[4] The Terrorism research center (www site), <http://www.terrorism.com/>

[5] Collin B., „*The Future of CyberTerrorism*“, *Proceedings of 11th Annual International Symposium on Criminal Justice Issues*, Chicago 1996.

[6] Vrbňák I., *Kyberterorizmus*, referát.

[7] Mikuš P., Droppa M., *Kriminalita a bezpečnosť v spoločnosti*, in: *Sborník 2. medzinárodnej konferencie „Krizový manažment“*, Brno 2004, s. 146–150.

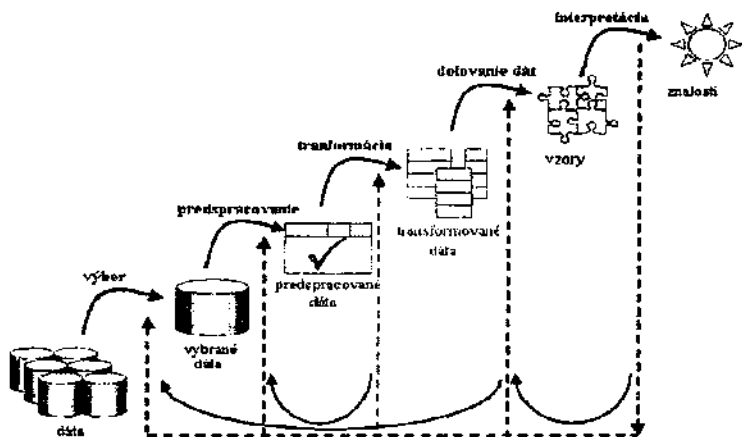
Summary

This paper provides useful information about cyberterrorism. In the first part, it contains a definition of terrorism and cyberterrorism. Then it is focused on the individual aspects of the cyberterrorism issue, one by one. After that, it analyzes and outlines possible future ways of cyberterrorism, that could be. The last part contains the conclusions.

Teoretické východiská zhlukovej analýzy a jej aplikácie v personálnom manažmente

Množstvo informácií každým rokom narastá a je čoraz ťažšie sa v tomto množstve orientovať. Podľa niektorých odborníkov z prostredia informatiky, je to okolo jedného až dvoch exabytov informácií / jeden exabyte je miliarda gigabitov /. Problém pre užívateľa siete sa posúva do roviny určenia základných podmienok, na základe ktorých hľadá uložené dáta. Odborníci na spracovávanie dát a prácu s databázami, hovoria o dvoch základných problémoch v tejto oblasti a to: – uchovávanie dát – dolovanie dát.

Pre manažéra ako užívateľa, je zaujímavý predovšetkým druhý okruh otázok, ktorý mu môže pomôcť nachádzať potrebné údaje a predovšetkým objavovať skryté väzby a vzťahy medzi sledovanými dátami. „Dolovanie dát je proces objavovania skrytých, vopred neznámych a použiteľných informácií z rozsiahleho súboru dát. Dáta sú analyzované všeobecne, bez vopred zadaných kritérií. Dolovanie dát vytvára väzby, ktoré sú potrebné na lepšie pochopenie dát, ich vzájomných väzieb a vzťahov“¹.



Obrázok č. 1: Proces objavovania znalostí²

¹ R. Rantau, *Data Mining*, Stuttgart 2001.

² Obrázok prebraný Be. I. Sás, *Problémy s dátami a metódy získavania znalostí z dát*, Bratislava 2001.

Dolovanie dát je iba jednou časťou tohto procesu. Pri dnešnom množstve informácií je potrebné vopred si určiť obmedzujúce podmienky a základné charakteristiky pre zaradenie dát do cieľovej množiny. Až zredukovaná množina dát sa ďalej podrobnejšie spracováva a vyhodnocuje tak, aby čo najlepšie odpovedala nami špecifikovanej cieľovej množine.

V procese rozhodovania pracujeme s množinou možných variantov, ktorú pri vysokých počtoch prvkov, treba vhodným výberom zúžiť na množinu prijateľných variantov. Tiež posudzovanie jednotlivých variantov sa deje na základe charakteristík – vlastností, ktoré majú čo najpresnejšie špecifikovať každý prvok vzhľadom na určený cieľ. Ako teda z množstva vlastností špecifikovať tie, ktoré sú hlavné pre naplnenie cieľa? Každý prvok je popísaný tak množinou všeobecne platných vlastností vzhľadom na cieľ ako aj množinou špecifických vlastností, ktoré ho vzhľadom na cieľ preferujú. Optimálne rozhodnutie má byť súhrnom všeobecných a špecifických vlastností zovšeobecnených na požadovanej hladine naplnenia cieľa. Množstvo dát získaných v prvom kole hľadania je potrebné reprezentovať vo vhodnej forme. Akým spôsobom existujúce dáta špecifikovať, ako odstrániť redundanciu z informácií (redundancia – nadbytočnosť, duplicita), ako tieto informácie zhľukovať do skupín, ktoré tieto požiadavky spĺňajú? V procese rozhodovania pracujeme tak s javmi stálymi /konštantné hodnoty v danom časovom úseku/, ako aj s javmi nestálymi, dynamicky sa meniacimi v čase (napríklad využitie družicových snímkov pri riešení krízových situácií, či krízovom plánovaní). U nestálych javov je dôležitá ich životnosť, teda platnosť zistení a miera ich zmeny za jednotku času.

Mnohé algoritmy, ktoré sa používajú pri hľadaní dát na internetovej sieti, pracujú spoľahlivo na množinách, kde počet prvkov sa pohybuje okolo 200. Pri väčších súboroch dát, ktoré narastajú rádo vo niekoľko miliónov objektov podávajú skresľujúce výsledky.

V procese rozhodovania sa pohybujeme rádo vo desiatkach až stovkách, preto aj metódy zhľukovania aplikované v procese rozhodovania považujeme za dostatočne spoľahlivé. Na utváranie špecifických tried, *zhľukov*, sa najčastejšie používajú metódy založené na meraní vzdialenosti pomocou metriky. Zhľukovanie za logicky delí na dve skupiny:

Významové zhľukovanie dát – zaraduje dáta do tried na základe spolupatričnosti a logickej príslušnosti. Pri popise prvkov používame

najčastejšie kvalitatívne znaky ako malý, stredný, veľký; vyhovuje, čiastočne vyhovuje, nevyhovuje; stabilný, čiastočne stabilný, nestabilný a podobne.

Klasické zhlukovanie dát – zadeluje dáta do tried na základe geometrickej vzdialenosti dát v priestore. Metrika sa používa na meraní vzdialeností medzi:

- dvojicami prvkov, alebo
- medzi prvkami a etalónom.

Zhlukovanie ako metóda sa používa v mnohých vedných oblastiach, kde je potreba vytvárať množiny podobných objektov (geografia, ekonomika, biológia, personalistika).

V našom príspevku sme sa zamerali na možnosti aplikácií v personálnom manažmente. Hodnotenie pracovníkov, ich zaradovanie do tried podľa výkonnosti, či dosiahnutých výsledkov, je mimoriadne citlivá časť personálnej práce. Je to problematika, ktorá je stále aktuálna a dotýka sa každého z nás.

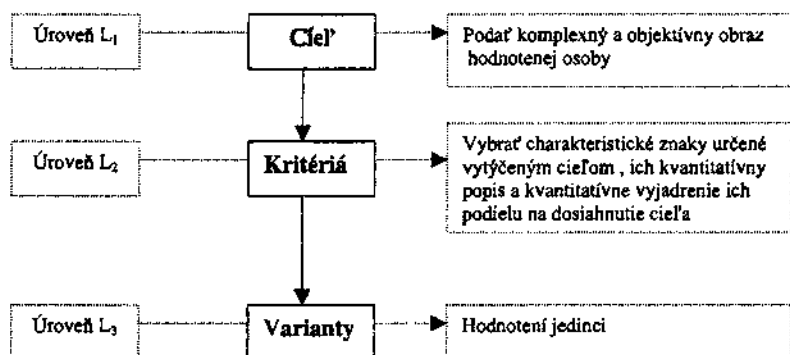
Pri hodnotení sa dostávajú často do protikladu naše osobné pocity a presvedčenia reprezentované sebahodnotením a hodnotenie osoby zvonku, či už je to náš nadriadený, kolega, rodinní príslušníci alebo iba náhodní známi. Pod s e b a h o d n o t e n í m rozumieme hodnotenie seba samého, hodnotenie vlastných možností, postavenia medzi inými ľuďmi. Je prirodzené, že každý človek má sklony k preceňovaniu seba samého a pri sebahodnotení od ktorého očakáva kariérny postup či vyššie finančné ohodnotenie, bude inklinovať logicky k vyšším hodnotám. Pri konfrontácii takéhoto hodnotenia s hodnotením nadriadeného či inej osoby, môže prísť ku výrazným diferenciám, skresleniu predstáv, pocitu sklamaní a nedocenení.

Z uvedeným dôvodom navrhujeme zavedenie tretieho spôsobu hodnotenia. Hodnotenia nezávislé na subjektívnych vstupoch, preferenciách a vzťahoch. Hodnotenia vypracované na základe vopred stanovených kritérií a určenie ich dôležitosti vzhľadom na naplnenie cieľa -komplexného hodnotenia jedinca na základe chronologického prehľadu činností, zručností, kvalitatívnych znakov v sledovanom časovom období.

Z pohľadu hierarchického členenia, ide o najjednoduchšiu trojúrovňovú hierarchiu, ktorú môžeme zapísať v tvare:

Každá úroveň má vlastné problémy, ktoré je treba riešiť a predovšetkým exaktne popísať, aby bolo možné usporiadanie prvkov a tým

ich jednoznačné a neodškriepiteľné porovnanie. Problémy úrovne L_2 sú problémy multikriteriálneho hodnotenia.



V tomto článku sa venujeme problému úrovne L_3 , ktorá predstavuje množinu prvkov jednoznačne popísanú kritériálnymi hodnotami prvkov vyššej úrovne. Pri málopočetných skupinách nie je usporiadanie prvkov a ich výsledné hodnotenie problém. Horšie je to u početných skupín, kde sa hodnoty pohybujú rádovo v stovkách až tisícoch. V praxi sa tento problém rieši vytváraním tried – výkonnostných skupín, ktoré napĺňajú vytýčený cieľ na zvolenej hladine- aspiračná úroveň.

Na riešenie tejto problematiky sa používa zhluková analýza /cluster analysis CLUA/. Použitím vhodných algoritmov sa môžeme dopracovať k vytvoreniu jednotlivých hodnotiacich skupín /bodových intervalov, percentuálneho rozpätia, koeficientu korelácie/, do ktorých sú hodnotení jedinci zaradení.

Aplikácia zhlukovej analýzy v procese hodnotenia pozostáva z etáp:

- rozčlenenie prvkov do skupín,
- popis charakteristík každej skupiny.

Rozčlenenie prvkov do skupín

Pracujeme so základnou m -prvkovou skupinou hodnotených jedincov /objektov, variantov/, ktorých hodnotíme na základe n -parametrov, charakteristík.

Základom pre popis prvkov určených na ďalšie triedenie metódou zhlukovania je tabuľka štatistického šetrenia v tvare:

	f_1	f_2	..	f_n
x_1	x_{11}	x_{12}	..	x_{1n}
x_2	x_{21}	x_{22}	..	x_{2n}
.				
.				
x_m	x_{m1}	x_{m2}	..	x_{mn}

Z nej vytvoríme *reprezentačnú maticu dát X* v tvare

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \bar{x}_1 \\ \bar{x}_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \bar{x}_m \end{pmatrix},$$

kde m ... počet sledovaných objektov x_i /variant/, $i=1,2,\dots,m$;

n ... počet sledovaných charakteristík f_j /vlastností/, $j=1,2,\dots,n$

Našou snahou je rozdelenie týchto prvkov do skupín s čo najväčšou podobnosťou objektov v množine. Tu je potrebné uvažovať s rôznymi rozkladmi $S^{(k)}$ základnej množiny do k -skupín, *zhlukov* a hľadať čo najvýhodnejší rozklad, teda rozklad na skupiny čo najpodobnejších objektov. Ďalším kritériom pri hľadaní algoritmu triedenia je spôsob posudzovania podobnosti objektov. Pre tento cieľ sa v zhlukovej analýze najčastejšie používajú metriky.

Podobnosť medzi sledovanými objektmi vyjadríme *funkciou podobnosti* $d(i,j)$ medzi prvkami i a j . Získané hodnoty zapisujeme vo forme trojuholníkovej matice podobnosti D^3 .

³ Maticu podobnosti niektorí autori označujú tiež ako maticu diferencií a funkciu podobnosti $d(i,j)$ ako funkciu diferencií.

$$D = \begin{pmatrix} 0 & & & & \\ d_{21} & 0 & & & \\ \cdot & \cdot & & & \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \\ d_{m1} & d_{m2} & \cdot & \cdot & 0 \end{pmatrix}.$$

Podobnosť ako znak má minimalistický charakter, teda čím je táto hodnota nižšia, tým sú si dva objekty podobnejšie. Funkcia podobnosti $d(i,j)$ môže byť rôzna, a mení sa podľa charakteru sledovaných dát. Najčastejšie používaným algoritmom na meranie podobnosti objektov, je meranie vzdialenosti medzi nimi s využitím metriky. V tomto prípade každý objekt chápeme ako vektor $\bar{x}_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in})$, ktorého súradnice sú hodnoty sledovaných charakteristík.

Euklidovská metrika:

$$d(\bar{x}_i, \bar{x}_j) = \sqrt{(x_{i1} - x_{j1})^2 + (x_{i2} - x_{j2})^2 + \dots + (x_{in} - x_{jn})^2} = \sqrt{\sum_{l=1}^n (x_{il} - x_{jl})^2}.$$

Špeciálnym prípadom podobnosti, je podobnosť medzi daným prvkom a určeným najvyhovujúcejším prvkom – etalónom. Porovnávame dvojice $(x_i; e)$, kde e je etalón.

Označme ako etalón vektor $\bar{e} = (e_1, e_2, \dots, e_n)$.

Maticu podobnosti tvorí stĺpcová matica v tvare: $D_e = \begin{pmatrix} d_1 \\ d_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ d_m \end{pmatrix}$

Uvedený postup zhľukovania bol použitý pri spracovaní a vyhodnotení úspešnosti študentov na vysokej škole s cieľom určiť obmedzujúce podmienky pre prijatie na vysokú školu. Na vzorke 25 náhodne vybraných študentov vysokej školy sme sledovali počet bodov do-

siahnutých v psychoteste a počet bodov dosiahnutých na prijímacích skúškach so všetkých predpísaných predmetov. Výsledky boli upravené na spoločnú hodnotiacu škálu $\langle 0;100 \rangle$. Vyhovujúci /1/ je ten uchádzač, ktorý v priebehu štúdia nemal viac ako dva dekanové termíny/tretí opravný termín/ a nevyhovujúci /0/ ten, ktorý mal viac ako dva dekanové termíny, prípadne školu nedokončil.

poradie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
psychotest	58	65	75	70	66	85	82	87	95	93	96	98	93
skúška	10	15	28	63	58	17	34	56	38	40	65	74	72
úspešnosť	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1

14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	91
91	85	86	88	92	79	94	85	82	88	78	91
85	82	95	99	100	89	97	65	78	90	89	95

Zaujímalo nás, do akej miery výsledky získané na vstupných testoch ovplyvňujú študijné výsledky a ako sa zhlukujú vybrané prvky podľa úspešnosti štúdia. Aké hranice určiť pre prijatie na vysokú školu s cieľom maximálne obmedziť straty počas štúdia a tým zabrániť nemalým finančným stratám v podobe neefektívne vynaložených prostriedkov.

Vzdialenosti týchto bodov sa pohybujú od 1 až po 98,21 pre $d(1;18)$ určili sme prvú aspiračnú úroveň 30. Triedili sme body podľa vzťahu $d(i;e) \leq 30$. Ukázalo sa však, že táto hranica je veľmi vysoko postavená, lebo pre každý prvok existuje aspoň jedna hodnota, ktorá túto podmienku spĺňa, teda ku každému bodu existuje aspoň jeden bod, ktorého vzdialenosť je menšia nanajvýš rovná 30. Aj pri znížení aspiračnej úrovne na hodnotu 10, existoval v okolí každého bodu aspoň jeden bod, ktorý túto podmienku spĺňal.

Párové porovnávanie bodov sa ukázalo ako málo citlivé, preto sme porovnávali prvky so zvoleným štandardom – etalónom. Hodnoty etalóny boli prispôsobené dosiahnutým stredným hodnotám sledovaných znakov a ako $e=(80;80)$. Pri tomto spôsobe porovnávania, už hranica 25 sa ukázala ako dostatočne citlivá, pre vytváranie zhlukov. Body na

grafe vykazujú silnú príslušnosť ku dvom základným zhlukom, podľa vzdialenosti menšej ako 25 od hodnoty etalónu a väčšej ako 25 od hodnoty etalónu. Bod s poradovým označením 5 a súradnicami (66;58) má vzdialenosť od etalónu 26,08 a preto logicky bol priradený k zhlukom $d(i;e) \leq 25$.

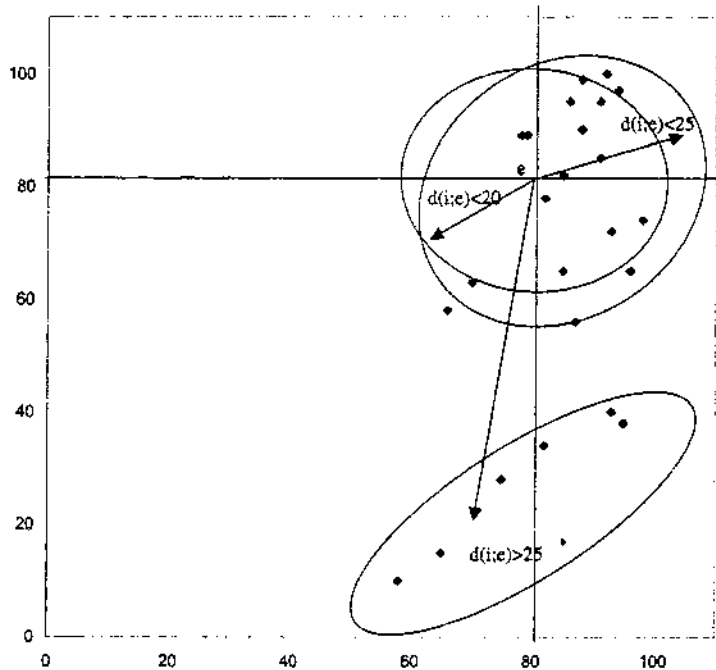
<i>psychotest.</i>		<i>skúška</i>	
Stredná hodnota	84,08	Stredná hodnota	65,36
Chyba str. hodnoty	2,09755413	Chyba str. hodnoty	5,717482
Medián	86	Medián	72
Modus	85	Modus	65
Smer. odchýlka	10,4877707	Smer. odchýlka	28,58741
Rozptyl výberu	109,993333	Rozptyl výberu	817,24

Stredná hodnota odchýlky vzdialeností $d(i;e)$ je 27,32. S využitím tejto štatistiky a za predpokladu, že bodové hodnotenie má normálne rozdelenie na základnom súbore, z ktorého bol urobený výber, ďalšiu aspiračnú úroveň sme nastavili na hodnotu $\sigma=27,32$. Zhluky $d(i;e) \leq 25$ a $d(i;e) \leq \sigma$ sú totožné. Zhluk $d(i;e) \geq 25$ je totožný s zhlukom $d(i;e) \geq 2\sigma$. /Graf č.1/

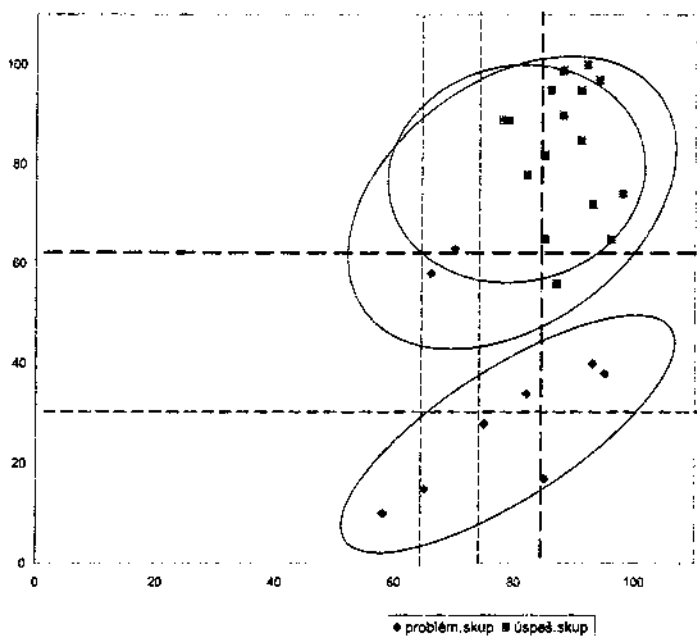
Vzhľadom na charakter úlohy, našou snahou je určenie dolných hraníc dosiahnutých bodov v oboch sledovaných znakoch, pre prijatie uchádzača na vysokú školu. Nakoľko stredná hodnota premennej x / počet bodov v psychoteste/ 84 štandardná odchýlka sú 10,47 a pre znak počet bodov na skúškach má strednú hodnotu 65,36 a smerodatnú odchýlku 28,6, určujú tieto hodnoty oblasť prijatia v tvare prípustných pásov, $y > 37$, $x > 63$, t.j. $x \in (\bar{x} - 2\delta; 100)$, čo v našom prípade reprezentuje interval $x \in (63; 100)$ a pre hodnotu $y \in (\bar{y} - \delta; 100)$, čo odpovedá intervalu $y \in (37; 100)$.

Porovnajme teraz do akej miery sú naše úvahy totožné so skutočnosťou. V úvodnej tabuľke štatistického šetrenia je aj údaj o absolvovaní školy. Na grafe sú tieto údaje rozlíšené farebne. /graf č.2/

Z grafu je jasne vidieť, že zhluky podľa etalónu sú takmer totožné s množinou úspešných absolventov vysokej školy. Zhluky sú jednoznačne posunuté do kvadrantu I delenia sústavy podľa etalónu.



Graf č. 1: Zhukovanie vzhľadom na etalón



Graf č.2: Porovnanie teoretických zhukov a skutočného rozloženia skupín

Literatúra

Rantzau, R.: *Data Mining*, University of Stuttgart, <http://www.informatik.uni-stuttgart.de/>, 2001

Sás, I.: *Problémy s dátami a metódy získavania znalostí z dát*, STU, Katedra informatiky a výpočtovej techniky, Bratislava 2003

Šarmanová, J.: *Metódy dolovania znalostí z dát*, DATAKON 2002, Databázová konferencia, Brno 2002

Kubík, A.: *Agenty a multiagentové systémy*, 1. vyd. Opava, Slezská Univerzita, Ústav informatiky, Opava 2000.

Milan Droppa

Niektoré charakteristiky profilu euro-manažéra ľudských zdrojov

Úvod

Jedným z prvých predpokladov presadzovania sa SR v svetových a európskych hospodárskych štruktúrach je príprava profesionálne zdatných odborníkov pre prácu v európskych a svetových riadiacich ekonomických štruktúrach a v medzinárodných organizáciách. Naplnenie tohto predpokladu je treba hľadať v systematickej príprave odborníkov zameranej na zvládnutie riešenia koncepčných, vecných a systémových otázok svetovej a slovenskej ekonomiky a problémov ekonomického a sociálneho rozvoja.

Profil euro-manažéra

Vstupom SR do EÚ vznikol rozsiahly trh práce najmä pre skupiny zamestnancov ako sú euro-manažéri, bankári, finančníci, vedci, hudobníci, učitelia a pod. Pre ostatných zamestnancov existujú národné trhy práce, ktoré kladú požiadavky najmä smerom k zásadám a technikám euro-manažmentu (nevyhnutného napríklad pre joint-venture podnikanie, medzinárodný obchod, spoluprácu pri riešení ekonomických a sociálnych otázok atď). Ide najmä o technikov, inžinierov, manažérov na makro i mikroúrovni a iných.

Určité vedomosti a znalosti z euro-manažmentu musia mať aj ľudia pohybujúci sa v rámci lokálnych a regionálnych trhov práce. Potreba znalostí a vedomostí z euro-manažmentu je vo väčšine Európy definovaná významom úrovne pracovných skúseností, typom školenia prípravy a znalosťami.

Komparatívne znalosti a skúsenosti z euro-manažmentu sa stávajú kritickým komponentom na európskom trhu práce. Výskum v štyroch európskych štátoch (Anglicko, Španielsko, Slovensko, Nemecko) ukázal, že medzinárodné skúsenosti a znalosti predstavujú úzke miesto v ma-

nažmente a v jeho jednotlivých segmentoch. Napríklad pri posudzovaní schopností a atribútov dôležitých pre pracovníkov v odbore manažment ľudských zdrojov „aký je“ profil, sú uvádzané najnižšie medzinárodné skúsenosti (vážený aritmetický priemer je iba 1,53). Pri hodnotení „aký by mal byť“ profil sú medzinárodné skúsenosti uvádzané veľmi vysoko (vážený aritmetický priemer je 3,66).

V súčasnosti prevláda trend formovať všeobecnejšie orientovaný profil euro-manažérov ľudských zdrojov. Výsledky výskumu potvrdili tento trend a väčšina respondentov výskumu sa vyslovila za prípravu odborníkov na ich budúcu kariéru buď prostredníctvom medzifunkčnej kariéry (cross-functional career), alebo prostredníctvom tradičnej funkčnej, tzv. komínovej kariéry (chimney career). Napríklad v Nemecku sa za budúcu orientáciu manažérov ľudských zdrojov prostredníctvom medzifunkčnej kariéry vyjadrilo 64% respondentov a iba 28% respondentov uprednostňovalo tradičnú funkčnú prípravu. Vo V. Británii bol tento pomer 26%, resp. 50% (24% nevie), v Španielsku 56%, resp. 27% a v Slovenskej republike 33%, resp. 27% (40% nevie alebo neodpovedalo).

Záveru výskumu (i napriek tomu, že v dvoch štátoch prevažujú odpovede respondentov v prospech orientovania budúceho kariérneho postupu funkčnou špecializáciou) vyzneli tak, že perspektívnejšou formou pre prípravu manažérov ľudských zdrojov je medzifunkčná príprava. To predstavuje trend na profesionálne všeobecnejšie orientovaného odborníka a znamená, že tento si musí osvojiť schopnosti a vedomosti z viacerých oblastí. Takíto ľudia majú možnosť rýchlejšieho kariérneho napredovania. Vytvárajú sa tým predpoklady pre medziprofesijnú, medzipodnikovú a medzinárodnú mobilitu pracovníkov.

Formovanie profilu euro-manažérov ľudských zdrojov by malo vychádzať z predpokladu, že tí manažéri ľudských zdrojov, ktorí chcú byť úspešní, musia disponovať týmito predpokladanými schopnosťami.

Na euro-manažéra sú kladené požiadavky v troch hierarchických úrovniach, ktoré tvoria jeho komplexný obraz. Každú úroveň možno chápať ako model s určenými prvkami a väzbami medzi nimi.

A – požiadavky ako celok,

A₁ – požiadavky na „európskej úrovni“,

A₂ – požiadavky na „podnikovej úrovni“,

A₃ – požiadavky na „osobnostnej úrovni“.

Submodel A_1 :

1. cudzí jazyk – čím viac, tým lepšie,
2. orientácia v kultúre vlastného národa a záujmových nárokoch,
3. vedomosti z medzinárodnej komparácie sociálno-ekonomického rozvoja,
4. vedomosti a predstava o etických normách,
5. uspokojenie požiadaviek a želaní ľudí v európskom kontexte,
6. schopnosť vedenia rokovaní na medzinárodnej úrovni,
7. aktívnosť,
8. schopnosť vyjadriť svoje myšlienky verbálne i písomne v intenciách medzinárodných vzťahov,
9. vedomosti o stratégii svetového a európskeho ekonomického vývoja,
10. schopnosť zovšeobecnenia najnovších trendov využitia pre formovanie manažérov,
11. odbornosť v medzinárodných otázkach sociálneho rozvoja,
12. ovládanie politickej, ekonomickej a právnej situácie vlastnej krajiny i vo svete.

Submodel A_2 :

1. všeobecná orientácia vo viacerých odboroch,
2. schopnosť výkonu viacerých funkcií,
3. schopnosť pozitívnej orientácie líniových manažérov,
4. schopnosť predvídania zmien podniku,
5. schopnosť predvídania budúcnosti podniku,
6. porozumenie podnikateľskému prostrediu,
7. schopnosť tvorby stratégie podniku,
8. schopnosť podnikania,
9. schopnosť prezieravosti.

Submodel A_3 :

1. spôsobilosť sociálneho riadenia,
2. spôsobilosť metodického riadenia,
3. spôsobilosť odborného riadenia,
4. požadované vlastnosti manažéra.

Záver

V nasledujúcom období sa dá predpokladať vývoj sociálno – ekonomického rozvoja v určitých smeroch. Pravdepodobne pôjde o zauktualizovanie doterajšej ekonomickej politiky a využívanie príležitostí na zmeny v globálnej politike tak, aby sa vytvoril spravodlivejší svet pre všetkých ľudí; uplatňovanie nových prístupov k rozvoju človeka zameraných aj na rozvoj demokracie a mieru; vytvorenie pevnejších väzieb medzi rozvojovými programami a medzinárodnými organizáciami s cieľom dosiahnuť efektívnejšie stratégie a aktivity; presadzovanie práva na rozvoj; pričom ťažisko by malo spočívať na vzťahoch medzi majetnými a chudobnými a podpora koncepcie stabilného ekonomického rastu.

Globalizácia si vyžiada obrovský pohyb kapitálu vo svetovom rozsahu. Vyskytnú sa alarmujúce udalosti v oblasti životného prostredia, vzrastie medzinárodná kriminalita. Bude treba spresniť a doplniť definíciu ľudských práv v globálnej spoločnosti, posilniť progresívnosť medzinárodného práva, vybudovať medzinárodný súhlas v globálnych otázkach ekonomického a sociálneho rozvoja.

Literatúra

Mihalik J., Ackermann K. F., Tyson S., Echevarria G., *Euromanažment ľudských zdrojov*.

Lysá L., Mikuš P., *Globálna bezpečnosť a manažér*, in: *Zborník z medzinárodnej vojensko-vedeckej konferencie „Aktuálne otázky profesionalizácie ozbrojených síl Slovenskej republiky vo svetle prístupových procesov do NATO“*, Liptovský Mikuláš 2003, s. 210–213.

Lysá L., *Umenie vyjednávať, spôsob riešenia konfliktov*, in: *Sborník 2. medzinárodnej konferencie „Krizový manažment“*, Brno 2004, s. 156–160.

Mikuš P., Droppa M., *Kriminalita a bezpečnosť v spoločnosti*, in: *Sborník 2. medzinárodnej konferencie „Krizový manažment“*, Brno 2004, s. 146–150.

Wiktor Krawczyk

Budżetowanie zarządcze bazą dla controllingu zarządczego

Wprowadzenie

Autorzy opracowania pt. *Precz z budżetami* uważają, że obecnie stosowana forma budżetów stanowi dla firm rodzaj bardzo "sztywnego gorsetu", który w obecnych warunkach w większym stopniu przeszkadza, niż pomaga. Autorzy ci formułują wiele bardzo krytycznych uwag odnośnie istoty obecnie stosowanego budżetowania oraz jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie.

Trudno byłoby nie zgodzić się z argumentacją zawartą w przedmiotowej pracy. Ta druzgocąca krytyka budżetowania kosztowego wynika z tego, że przedsiębiorstwa stosują jeden rodzaj budżetów, oczekując, iż rozwiąże on wszystkie ich problemy, a przecież można stosować różne ich rodzaje, dobierając je do zakresu rozwiązywanych zagadnień.

Rodzaje budżetów

Cele przewidziane do osiągnięcia wewnątrz firmy ujmowane w budżetach wyrażane są głównie w miernikach finansowych. Taki sposób konstruowania budżetów sprawia, że:

a) budżety kosztowe, a tym bardziej wynikowe, nie są w stanie w sposób prawidłowy odzwierciedlić rzeczywistej sytuacji w firmie, gdyż:

– duża część mierników technicznych czy technologicznych nie da się wyrazić miarami finansowymi;

– miary finansowe mogą odzwierciedlać jedynie rezultaty końcowe, jakie osiągnęła firma, natomiast w bardzo wielu przypadkach istotną jest odpowiedź na pytanie w jaki sposób dany miernik został osiągnięty i czy można by to zrobić lepiej? Mierniki finansowe na tak sformułowane pytania nie są w stanie odpowiedzieć;

b) w obecnie stosowanym procesie budżetowania, próbuje się odwrócić „naturalny proces wnioskowania”, który przewiduje, że znając warunki realizacji, ustala się, jak w tych warunkach będzie wyglądał rezultat końcowy danego procesu działania. Znając końcowy rezultat procesu działania (np. koszt), poszukuje się odpowiedzi na pytanie: dlaczego kształtuje się on na takim właśnie poziomie, bez analizy czynników pierwotnych, tzn. warunków, w których powstał ten rezultat działania; ponieważ takie odwrócenie kierunku analizy nie może dać pozytywnej i wyczerpującej odpowiedzi, oczywistym jest, że analiza odchyleń musi być skazana na niepowodzenie.

Przy aktualnym sposobie budżetowania (planowania) załoga i kadra zarządcza koncentruje się na wykonaniu obowiązującego budżetu, a więc osiągnięciu wielkości zadanych w danym budżecie. Takie podejście powoduje, że:

a) wykonawcy i kadra zarządzająca skupiają swoje wysiłki na wykonaniu zadanych w budżecie wielkościach wynikowych; pokazana wyżej analiza przyczyn „od tyłu”, pozwala wykonawcom dobrać odpowiednio wielkości czynników pierwotnych nieuwjętych w budżetach w taki sposób, by wynik końcowy był na ogół zgodny z budżetem; takie podejście powoduje, że budżetowanie staje się „sztuką dla sztuki”;

b) sygnały płynące z rynku docierają do firmy głównie w postaci zaistniałych odchyleń od wielkości planowanych; musi to powodować:

– opóźnienia w odbiorze sygnałów,

– wady w doborze metod wnioskowania, gdyż określony sygnał może być niedokładnie zinterpretowany, wywołując działania źle dopasowane do zaobserwowanej rzeczywistości; prawidłowa reakcja na sygnały płynące z rynku jest zatem mocno opóźniona.

Jeżeli przyjąć, że firma jest zainteresowana prawidłową realizacją swojego celu głównego (strategicznego), to powinna ona stosować w praktycznym działaniu kilka różnych rodzajów budżetów.

Budżety, które mogą być stosowane w procesie budżetowania całości kształtu działalności firmy rozwarstwiono według 6 różnych kryteriów:

1. rodzaj budżetu – oznacza, że budżety można dzielić według ich wewnętrznych treści, jakie one zawierają; jest to więc charakterystyka funkcji, jakie budżety pełnią w firmie;

2. przedmiot budżetowania – oznacza, że poszczególne budżety obejmują swoim zasięgiem różne treści merytoryczne, wyodrębniając obszary, które znajdują swoje odbicie w budowanym budżecie; przedmiot budżetowania uwzględnia również hierarchizację przedmiotowych budżetów;

3. poziom szczegółowości budżetowania – oznacza, jaki stopień szczegółowości należy zastosować, by objąć budżetem wydzielony wcześniej przedmiot budżetowania oraz jaki stopień szczegółowości poszczególnych pozycji budżetowych można osiągnąć przy budowie danego budżetu;

4. czas kontroli wykonania – oznacza okres, po którym jest możliwa informacja o poziomie wykonania wielkości zawartych w danych rodzajach budżetów;

5. stopień agregacji – oznacza stopień zagregowania informacji zawartych w poszczególnych pozycjach budżetowych;

6. stosowane jednostki, w jakich są wyrażone poszczególne pozycje budżetowe.

Możliwe do stosowania budżety i ich ogólną charakterystykę według wymienionych kryteriów zawiera tabela 1. Zgrupowane w niej rodzaje budżetów uszeregowane zostały według głębokości ich wnikań w szczegóły funkcjonowania firmy i procesów produkcyjnych. Stąd wydzielono:

– budżety wynikowe – obejmujące swoim zasięgiem cały obszar działalności firmy i obrazujące rezultaty tej działalności,

– budżety kosztowe – obejmujące swoim zasięgiem cały obszar działalności firmy dający się uchwycić w jednostkach pieniężnych,

– budżety nakładów rzeczowych – wydatkowane w poszczególnych wycinkach funkcjonowania firmy, a możliwe do wyrażania jedynie w jednostkach naturalnych (kg, m, mb, m³ itp.),

– budżety warunków realizacji – konieczne do zaistnienia prawidłowego funkcjonowania wybranych obszarów działalności firmy, budowane również w jednostkach naturalnych (centymetr, gram, sekunda) lub im pochodnych.

Jeżeli bliżej przeanalizować charakterystyki różnych rodzajów budżetów przedstawione w tabeli nr 1, to okazuje się, że cytowane wyżej kryterium podziału porządkuje również szereg innych cech:

Tab. 1. Rodzaje budżetów w przedsiębiorstwie oraz ich charakterystyka

Rodzaje budżetów	Przedmiot budżetowania	Poziom szczegółowości budżetowania	Czasookres kontroli realizacji lub wykonania	Stopień agregacji	Stosowane jednostki
WYNIKOWE (wynik finansowy, zysk)	rozmiary efektów	uzależniony od stosowanego rachunku kosztów	z dużym opóźnieniem	bardzo duży	PLN
KOSZTOWE (np.: zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży)	wielkość poniesionych zasobów finansowych			duży	PLN
NAKLADÓW RZECZOWYCH (np.: zużycia materiałów, robocizny, energii)	wielkość poniesionych zasobów rzeczowych	uzależniony od bazy danych pochodzących ze stanowisk roboczych wydzielonych obiektów	z minimalnym opóźnieniem (na koniec dnia pracy)	mały	jednostki naturalne
WARUNKÓW REALIZACJI (zarządzania)	warunki przebiegu realizacji		natychnmiastowy	agregacja nie-możliwa	jednostki naturalne

Źródło: opracowanie własne

1. jednoznacznie definiuje poziom budżetowania, ustalając, które z omawianych budżetów są pochodnymi stosowanego rachunku kosztów i zakładowego planu kont wraz z układem kont analitycznych, a które wnikają głębiej w realizowany proces i muszą operować innymi jednostkami niż złotych; tym samym wyznacza on granice podziału pomiędzy budżetami wyrażanymi w jednostkach kosztowych i w jednostkach naturalnych;

2. budżety kosztowe są kształtowane przez bardzo dużą liczbę czynników oddziałujących zarówno na poszczególne pozycje zawarte w budżetach, jak i na występowanie odchyień od wielkości budżetowych; budżety nakładów rzeczowych uwzględniają znacznie mniejszy zakres oddziaływania i stąd łatwość ich zidentyfikowania oraz określenia wielkości możliwych dopuszczalnych odchyień;

3. powszechnie wiadomo, że ocena stanu realizacji poszczególnych pozycji w budżetach kosztowych jest możliwa dopiero po zamknięciu okresu sprawozdawczego, tzn. najczęściej miesiąca; pozostałe dwa rodzaje budżetów umożliwiają znacznie szybsze dotarcie do wielkości wynikowych, gdyż okresem rozliczeniowo-kontrolnym dla tych parametrów jest koniec dnia pracy lub dowolny moment czasowy w trakcie realizacji procesu, ustalany w minutach lub nawet sekundach;

4. trudno się zatem dziwić, że stopień agregacji informacji pierwotnych jest w budżetach kosztowych bardzo duży, natomiast w budżetach obejmujących znacznie mniejsze obszary funkcjonowania firmy stopień ten jest nieporównanie mniejszy; oznacza to jednak, że liczba budżetów cząstkowych niezbędnych do zbudowania całego systemu będzie znacznie większa;

5. budżety wynikowe i budżety kosztowe stosują jednakową jednostkę miary, tj. zł, natomiast pozostałe dwa rodzaje budżetów posługują się dużą liczbą jednostek miar właściwych dla budżetowanego zagadnienia. Są to jednostki z układu c.g.s. lub pochodne tego układu.

Celowe wydaje się podkreślenie jeszcze jednej istotnej różnicy występującej pomiędzy dwoma grupami rodzajowymi budżetów:

– budżety kosztowe wykazują istotny stopień wrażliwości na wpływy płynące z otoczenia firmy; można do nich zaliczyć między innymi: inflację, ruchy cen rynkowych, zmiany uwarunkowań prawnych; natomiast są one znacznie mniej wrażliwe na zmiany zachodzące wewnątrz firmy czy realizowanego tam procesu technologicznego, między innymi z powodu możliwości wystąpienia zjawiska wzajemnego redukcjonowania się występujących w rzeczywistości odchyień;

– budżety parametryczne, tzn. budżetujące zużycie nakładów rzeczowych lub warunki realizacji obowiązujące w firmie, są wrażliwe głównie na zmiany zachodzące wewnątrz firmy, a w znacznie mniejszym zakresie na zmiany płynące z otoczenia; stąd ich stabilność funkcjonowania w firmie jest w obecnych warunkach znacząco większa: nie występuje tutaj możliwość wzajemnego redukowania się występujących odchyleń.

Scharakteryzowane dwie grupy rodzajowe budżetów, jakie powinny funkcjonować w każdym przedsiębiorstwie, mają różne funkcje do spełnienia w ramach budowanego systemu budżetowania:

– inny będzie zestaw odbiorców informacji zawartych w budżetach oraz w procesie ich realizacji; budżety kosztowe będą przedmiotem zainteresowania głównie ścisłej kadry zarządczej oraz analityków finansowych, natomiast budżety parametryczne będą bardziej przydatne kadrze inżynieryjno-technicznej oraz służbom kontroli jakości w firmie;

– inne będą funkcje i udział w systemie controllingu, który powinien być wdrażany równoległe z systemem kompleksowego budżetowania.

Z dotychczasowych rozważań wyraźnie wynika, że mimo iż obie grupy rodzajowe budżetów pełnią różne funkcje i wykazują zróżnicowane obszary stosowania, to ich przydatność w firmie jest jednakowo cenna.

Być może niezrozumienie prezentowanych tutaj uwarunkowań leżało u podstaw formułowania tak licznych zestawów zarzutów pod adresem budżetów kosztowych, przed którymi stawiano zadania znacząco przekraczające rzeczywiste możliwości tej grupy budżetów.

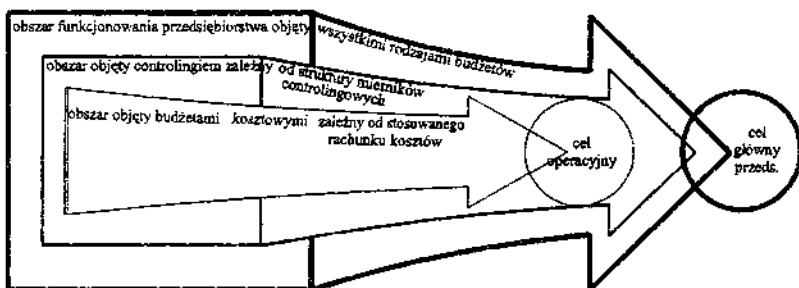
Oczywiste jest, że obecnie przedsiębiorstwa nie wykorzystują pełnego arsenału możliwości, jakie stwarza budżetowanie całokształtu działalności firmy.

Budżety kosztowe lub wynikowe – w swoich konstrukcjach wewnętrznych – koncentrują się głównie na prognozowaniu dopuszczalnych poziomów zużywanych zasobów lub rozmiarów ich alokacji. Zdecydowanie za mało uwagi poświęcają formułowaniu rozmiarów efektów, które należy osiągnąć w rezultacie zużywanych zasobów w wielkościach określonych w budżetach. W szczególności wyraźny sposób odnosi się to do budżetów sporządzanych na niższych szczeblach

zarządzania. Tworzy się wyłącznie budżety „jednostronne”, określające dopuszczalny poziom nakładów i zasobów, które mogą zostać zużyte. Taka konstrukcja budżetów nie wystarcza.

Powszechnie przyjmuje się, że budżetowanie kosztowe jest bardziej wiarygodne w planowaniu operacyjnym niż strategicznym. Tezę powyższą można również przenieść na budżetowanie nakładów rzeczowych i warunków realizacji. Dobór metod i środków realizacji budżetu jest bowiem uzależniony od stosowanych rozwiązań technologicznych czy organizacyjnych w warunkach, jakie wynikają z posiadanych zasobów finansowych. Powyższe uwarunkowania podlegają zmianom w skończonych przedziałach czasowych i są inspirowane przez rynek i postęp techniczno-organizacyjny.

Na rys. 1 pokazano, jakie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa obejmowane są przez budżetowanie kosztowe, budżetowanie działalności całego przedsiębiorstwa, a jaki obszar działania jest udziałem controllingu oraz jakie strumienie wynikające z tych obszarów informacji są niezbędne dla potrzeb zarządzania operacyjnego, a jakie dla potrzeb zarządzania strategicznego.



Rys. 1. Obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz obszary obejmowane przez dwa rodzaje budżetowania oraz controllling

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o rys. 1 można sformułować dwa wnioski:

1. budżetowanie kosztowe nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb, jakie artykułuje controllling dla swojego prawidłowego funkcjonowania; aby zapewnić właściwą bazę informacyjną dla controllingu niezbędne jest budżetowanie całości działalności przedsiębiorstwa,

2. prawidłowo funkcjonująca baza controllingowa musi swoim zasięgiem obejmować zarówno controlling operacyjny, jak i strategiczny, trudno bowiem budować odrębną bazę informacyjną dla jednego i drugiego rodzaju controllingu.

Powyższe wnioski muszą stanowić oś główną ścisłego współdziałania controllingu i budżetowania.

Kolejnym argumentem przemawiającym za ścisłym współdziałaniem jest sposób budowania bazy danych, jaka jest niezbędna dla funkcjonowania budżetowania i controllingu.

Jeżeli zarówno budżetowanie, jak i controlling będą funkcjonować w oparciu o tę samą bazę danych, to rozwiązanie takie wykazuje szereg zalet. Do głównych można zaliczyć:

- jednolity strukturalnie strumień informacji zasilający oba obszary,
- jednolite procedury ustalania poszczególnych mierników na poziomie pierwotnym oraz jednolite procedury ich agregowania,
- bardzo duża łatwość przechodzenia z obszarów budżetowania do obszarów controllingu i odwrotnie,
- znikoma możliwość występowania w przedsiębiorstwie rozbieżnych informacji dotyczących określonych zagadnień; ogranicza to również możliwość przekazywania na zewnątrz przedsiębiorstwa rozbieżnych informacji,

Jeżeli powyższy układ nie zostanie dotrzymany, powstaje diametralnie odwrotna sytuacja, która:

- wymusza budowę dwóch odrębnych strumieni zasilania; jeden dla potrzeb budżetowania, drugi dla potrzeb controllingu,
- powoduje, że oba strumienie nie są z sobą zgodne, gdyż różnią się obszarowo i strukturalnie oraz tworzone są dwa różne zestawy procedur ustalania wartości poszczególnych mierników.

Oczywistym jest, że w takich warunkach musi powstać układ niespójny, bardzo pracochłonny, a tym samym bardzo drogi. Wątpliwym jest również, czy przedsiębiorstwo będzie mogło przez dłuższy czas posługiwać się tak ukształtowanymi strumieniami informacji, gdyż każde dowolne zagadnienie będzie charakteryzowane przez rozbieżny układ danych informacyjnych.

Tab. 2. Etapy budowy systemu budżetowania i controllingu operacyjnego.

1. dobór obszarów obejmowanych poszczególnymi budżetami	1. dobór obszaru obejmowanego danym miernikiem controllingu
2. opracowanie systemu powiązań pomiędzy współzależnymi budżetami	2. opracowanie systemu powiązań pomiędzy poszczególnymi miernikami elementarnymi a danymi niezbędnymi do budowy określonego zagregowanego miernika controllingowego
3. opracowanie procedur niezbędnych do ustalenia wielkości budżetowych oraz wielkości bazowych pochodzących z budżetów współzależnych, a istotnych dla budowy danego budżetu	3. opracowanie procedur niezbędnych do ustalenia zestawu wskaźników controllingowych stosowanych w danym przedsiębiorstwie
4. opracowanie systemu gromadzenia danych umożliwiających kontrolę wielkości budżetowych	4. opracowanie systemu gromadzenia danych umożliwiających kontrolę wielkości controllingowych
5. opracowanie procedur badania odchyleń występujących przy realizacji budżetów, a opartych na bazie danych pochodzących z pkt. 4	5. opracowanie procedur badania odchyleń występujących przy realizacji wielkości controllingowych opartych na bazie danych pochodzących z pkt. 4
6. opracowanie procedur analizy i ustalenia działań mających na celu likwidację skutków zaistniałych odchyleń w budżetach	6. opracowanie procedur analizy i ustalenia działań mających na celu likwidację skutków odchyleń od wielkości controllingowych, czyli planowanych
7. opracowanie procedur agregowania wielkości występujących w poszczególnych budżetach w celu: - budowy budżetu głównego przedsiębiorstwa i jego elementów składowych - stworzenia zespołu danych niezbędnych dla budowy ewidencji statystycznej przedsiębiorstwa	7. opracowanie procedur agregowania wielkości występujących w poszczególnych poziomach controllingowych w celu: - budowy wynikowego obrazu całego przedsiębiorstwa, tj. stopnia i zakresu realizacji celu operacyjnego zawartego w planach przedsiębiorstwa - stworzenia zespołu danych niezbędnych dla budowy ewidencji statystycznej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli nr 2 zestawiono etapy budowy systemu budżetowania zarządczego i controllingu operacyjnego. Nawet pobieżna analiza porównawcza obu zestawów etapów wykazuje bardzo duże, a nawet zaskakujące podobieństwo. Jeżeli przeprowadzić głębszą analizę pod kątem realizacji wymienionych etapów, a:

- nie chce się wykonywać dwukrotnie tych samych zestawów działań,

– jednocześnie chce się, by wynik pracy zespołu wykonawczego był prawidłowy,

to niezbędne jest wspólne, równoległe wykonywanie obu zestawów prac przygotowawczo-wdrożeniowych zarówno dla celów budżetowania, jak i controllingu. Jedynie wówczas powstanie system zarządzania, który będzie posiadał:

1. jednolitą i wiarygodną bazę danych dla potrzeb planowania krótkoterminowego,

2. odpowiednio ukształtowaną strukturę budżetów kosztowych i nakładów rzeczowych, która zapewniac będzie najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów, jakie przedsiębiorstwo przeznacza na realizację swoich planów działania, a więc prawidłowe funkcjonowanie budżetowania zarządczego,

3. zintegrowaną strukturalnie i proceduralnie bazę wiarygodnych danych, która może być wykorzystywana zarówno do budowy różnego rodzaju symulacji prognostycznych, jak analiz przyczynowo-skutkowych przydatnych dla celów controllingu zarządczego, jak również – ale w znacznie mniejszym zakresie – dla celów controllingu strategicznego.

Tym sposobem zaistnieją w przedsiębiorstwie warunki do przejścia na inny etap zarządzania całością firmy, który można nazwać budżetowo-controllingowym systemem sterowania przedsiębiorstwem.

Koncepcja budżetowo-controllingowego sterowania przedsiębiorstwem

Przystępując do budowy bazy danych dla potrzeb operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, należy zdać sobie sprawę z tego, iż na poziomie zarządzania operacyjnego możemy ukształtować różną „głębokość” struktury funkcjonowania firmy objętej penetracją controllingową. Inaczej będzie kształtowana struktura, gdy zainteresowania controllingu będą się kończyć na danych niezbędnych dla celów realizacji sprawozdań statystycznych, a inaczej struktura ta będzie kształtowana dla celów zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach daleko posuniętej decentralizacji podejmowanych decyzji.

Ponieważ współdziałanie budżetowo-controllingowe przynosi największe korzyści, gdy wykorzystywane jest głównie dla celów zarządzania przedsiębiorstwem, w tabeli 3 zestawiono obszary objęte controllingiem nastawionym na pełnienie takiej właśnie funkcji.

Tab. 3. Rodzaje obszarów objętych controllingiem operacyjnym w przedsiębiorstwie oraz ich charakterystyka

Rodzaje obszaru	Przedmiot budżetowania	Poziom szczegółowości controllingu	Stopień agregacji	Stopień przydatności do budowy systemu	Stosowane jednostki
Controlling efektów	rozmiary efektów	uzależniony od stosowanego rachunku kosztów	bardzo duży	bardzo mały	PLN
Controlling kosztów	wielkość poniesionych zasobów finansowych		duży	zadowalający dla controllingu kosztów	PLN
Controlling nakładów rzeczowych	wielkość poniesionych zasobów rzeczowych	uzależniony od danych pochodzących z: – ciągów technologicznych – stanowisk roboczych – ciągów zadań – wydzielonych obiektów	mały	duży	jednostki naturalne (c.g.s.)
Controlling warunków wytwarzania	warunki przebiegu realizacji		agregacja niemożliwa	niezbędny dla controllingu jakości	jednostki naturalne (c.g.s.)

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka zestawionych w tabeli 3 obszarów controllingu operacyjnego uwidacznia, że:

1. obszar obejmujący controlling efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwo jest potrzebny dla potrzeb statystycznych, natomiast dla celów zarządczych nie wykazuje dużej przydatności z uwagi na bardzo duży stopień zagregowania prezentowanych przez siebie danych; również stopień jego przydatności dla budowy controllingu zarządczego nie jest duży, gdyż:

- wszystkie zawarte na tym poziomie dane są rezultatem odpowiednio przeprowadzonej agregacji danych pochodzących z innych obszarów controllingu,

- powstałe na tym poziomie odchylenia nie są w stanie ujawnić pierwotnych źródeł swojego zaistnienia, mogą jedynie wskazać na strumień informacyjny, z którego pochodzą,

- operuje on niewielką liczbą mierników, która stanowi znikomy procent bazy danych;

2. obszar obejmujący controlling kosztów jest nastawiony na rejestrację i badanie wielkości ponoszonych zasobów finansowych; jego stopień przydatności dla celów zarządzania jest zależny od stopnia szczegółowości, a ten z kolei od stosowanego rachunku kosztów; stopień występujących w tym obszarze współzależności jest bardzo duży; trzeba zatem spełnić szereg bardzo istotnych warunków by controlling tego obszaru mógł być samodzielnie w pełni wystarczający do celów zarządzania; zazwyczaj jest on ustawiany na zbyt wysokim stopniu agregacji, co powoduje, że obszar jego przydatności znacznie się zawęża;

3. obszar obejmujący controlling nakładów (zasobów) rzeczowych nastawiony jest na rejestrację i badanie wielkości poniesionych nakładów (zasobów) rzeczowych, jego przydatności dla celów zarządczych, jak również bardzo silnie uzależniony od ukształtowania, pierwotnych źródeł informacji; wykazuje on dużą przydatność dla celów zarządzania na poziomie ciągów stanowisk roboczych czy ciągów działań, a więc na poziomie niższym od poziomu rejestracji kosztów własnych; obszar ten nie jest samodzielnie w pełni wystarczająco przydatny dla celów zarządzania; jego główną zaletą jest to, iż pozwala on na pełną przydatność dla celów zarządzania na szczeblu poniżej poziomu ewidencji kosztowej;

4. obszar obejmujący controlling warunków wytwarzania jest nastawiony na rejestrację i analizę stanu jakości wytwarzanych produktów przez controlling reżimów technologicznych; obszar ten jest niezbędny jedynie do ustalania odchyłeń występujących w procesie wytwórczym, jego parametry kontrolne mogą ulec zmianom jedynie w przypadku zaistnienia zmian technologicznych lub organizacyjnych w realizowanym procesie wytwarzania wyrobu.

Scharakteryzowane wyżej obszary controllingu nie mogą występować oddzielnie, gdyż wówczas monitoring zmian nie będzie obejmował całokształtu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powyższe oznacza, że, podobnie jak przy budowie budżetów częściowych, controlling zarządczy musi objąć wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, które zostały objęte budżetami częściowymi. Należy bowiem pamiętać, że przy omawianej koncepcji budżety częściowe stanowią podstawę informatyczną dla controllingu. Musi zatem występować pełna zgodność obszarów objętych budżetowaniem z obszarami objętymi poszczególnymi rodzajami controllingu zarządczego. Bez pełnej synchronizacji obu elementów system nie może i nie będzie sprawnie działać. Aby to zapewnić, niezbędne są procedury, które ściśle określą przepływ poszczególnych strumieni informacyjnych z budżetów do mierników controllingowych, i odwrotnie. Jest to warunek konieczny.

Zakończenie

Tworząc sytuację, w której obszary objęte odpowiednimi budżetami objęte są równocześnie odpowiednimi obszarami controllingu zarządczego, tworzy się układ, w którym wielkości występujące w danej grupie budżetów stanowią podstawę do ocen controllingowych. Wielkości zawarte w planach operacyjnych nie mogą stanowić bazy dla controllingu zarządczego, ponieważ są za bardzo zagregowane. Wielkości zapisane w budżetach zarządczych stanowią zatem lepszą bazę dla controllingu zarządczego niż wskaźniki zawarte w planach operacyjnych. Tą drogą budżety zarządcze stanowią bazę informacyjną dla controllingu zarządczego.

Bibliografia

Brzezin W., *Controlling. Modele teoretyczno-normatywne do zastosowania w przedsiębiorstwach polskich*, Częstochowa 2001.

Hope J., Fraser R., *Precz z budżetami*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2003.

Krawczyk W., *Zmierzyć czy rozwój budżetowania*, „Controlling i Rachunkowość zarządcza”, nr 9/2002.

Krawczyk W., *Koncepcja budżetowo-controllingowego sterowania przedsiębiorstwem*, w: *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – Teoria i praktyka*, cz. IV, Kraków 2003.

Krawczyk W. (red.), *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – Teoria i praktyka*, cz. I, Kraków-Zakopane 2000, cz. II, Kraków 2001, cz. III, Kraków 2002, cz. IV, Kraków 2003.

Marciniak S., *Controlling – filozofia, projektowanie*, Warszawa 2001.

Marciniak S., Michalski R., *Procedura planistyczna controllingu jako instrument zarządzania wspomagającego budżetowanie*, w: *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – Teoria i praktyka*, cz. III, Kraków 2002.

Rachunkowość a controlling, E. Nowak (red.), Wrocław 2002.

Systemy controllingowe przedsiębiorstw i instytucji, E. Nowak (red.), Wrocław 2002.

Maria Płonka

Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych w Polsce i na świecie – szanse i zagrożenia

Wprowadzenie

Idea wzajemności, oparta na swoistym solidaryzmie członków określonej wspólnoty, sięga średniowiecza i na niej oparto pierwsze ubezpieczenia gospodarcze i społeczne. W przypadku Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych istotą działalności jest uwzajemnienie ryzyka, a celem ochrona ubezpieczeniowa członków, nie zaś zysk. Obecnie w tej formie działalności funkcjonuje w Polsce 9 T UW-ów, posiadających łącznie około 0,5 procentowy udział w rynku w strukturze przypisanej składki. W tym kontekście rysuje się problem, czy w wysoko skomercjalizowanym społeczeństwie XXI wieku jest miejsce na formy działalności oparte na zrzeszeniowości, wzajemności czy solidaryzmie określonej wspólnoty interesów?

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie perspektyw i kierunków rozwoju T UW-ów w Polsce w świetle analizy polskich uwarunkowań i światowych tendencji rozwoju tej formy działalności ubezpieczeniowej.

Opracowanie składa się z czterech części: 1) nakreślenia istoty i specyfiki Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych jako formy działalności gospodarczej, 2) zilustrowania tendencji rozwoju T UW-ów w Polsce, 3) ukazania, na podstawie analizy przypadku Francji, tendencji rozwoju T UW-ów na świecie, 4) analizy szans i zagrożeń dla T UW-ów w Polsce, traktowanej jako próba reasumpcji problemu i wnioski.

Istota i specyfika Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych jako formy działalności gospodarczej

Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych jest w powojennej historii Polski od 1990 roku¹ drugą, obok spółki akcyjnej, formą prawną,

¹ Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 28.07.1990 r. (Dz. U. nr 111/1996, poz. 62 z późniejszymi zmianami).

w jakiej może być prowadzona działalność ubezpieczeniowa. Nowe prawo ubezpieczeniowe² znacznie rozszerzyło zakres przepisów dotyczących TUV-ów. Podaje ono ogólnikową i lapidarną definicję TUV-u jako „zakładu ubezpieczeń, który ubezpiecza swoich członków na zasadzie wzajemności”³. Jednocześnie wprowadzono ustawowo kategorię tzw. „małego TUV-u”, który:

- ubezpiecza jedynie swych członków,
- jego członkami jest zdefiniowany krąg podmiotów, wykonujących określony zawód lub grupę zawodów, lub wykonujących określony rodzaj działalności gospodarczej, lub działających na określonym terenie,
- posiada roczny przypis składki nieprzekraczający równowartości 5 mln euro⁴.

Zasady, na których opiera się działalność TUV-ów są podobne do zasad spółdzielczych, stąd też TUV-y są czasem nazywane spółdzielniami ubezpieczeniowymi.

Z definicji specyfika TUV-ów polega na prowadzeniu działalności w oparciu o ideę wzajemności (swoistego solidaryzmu społecznego, polegającego na uwzajemnieniu ryzyka). Realizacja tej idei jest możliwa w warunkach podejścia do ubezpieczonego nie tylko jako do klienta, lecz jako do członka-współwłaściciela towarzystwa ubezpieczeniowego. Konsekwencją zasady wzajemności jest to, że uczestnik wspólnoty ubezpieczonych w ubezpieczeniach wzajemnych jest jednocześnie członkiem-współwłaścicielem podmiotu organizującego i obsługującego wspólnotę ubezpieczeń wzajemnych. Oznacza to, że przystępując do ubezpieczenia wzajemnego, podmiot ubezpieczający transferuje ryzyko na zakład ubezpieczeń, którego jest członkiem. W następstwie staje się on biorcą części ryzyka, które na ten zakład przenosi jako członek wspólnoty. Idea wzajemności jako mechanizm ekonomiczno-prawny ma na celu ograniczenie hazardu i przestępczości wśród członków towarzystwa i dbałość o jego interesy nie tylko w sensie jak najpełniejszej i realnej ochrony ubezpieczeniowej, lecz również przez skalkulowanie składki na możliwie niskim poziomie, przez eliminację np. kosztów prowizji.

² Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 22. 05. 2003, (Dz. U. nr 124/2003, poz. 1151), wchodząca w życie w dniu 01. 01. 2004 r.

³ Tamże, art. 38, poz. 1

⁴ Tamże, art. 43, poz. 2

Kolejną cechą specyficzną T UW-ów jest prowadzenie działalności gospodarczej nienastawionej na zysk (*non profit*); oznacza to, że zysk (zwany nadwyżką finansową) nie jest celem głównym działalności, lecz środkiem zapewnienia ochrony ubezpieczeniowej członkom T UW-u po możliwie najniższych kosztach. Podział ewentualnej nadwyżki finansowej jest w gestii decyzji członków towarzystwa, będących jednocześnie w nim ubezpieczonymi. System świadczeń członków na rzecz towarzystwa oraz ich udział w ewentualnym pokrywaniu straty w technicznym rachunku ubezpieczeń określają statuty poszczególnych T UW-ów⁵. T UW jako osoba prawna nie ponosi zatem w pełni ryzyka prowadzonej działalności ubezpieczeniowej, częściowo ryzyko spada bowiem na członków towarzystwa i zarazem ubezpieczonych. Służy temu konstrukcja niestałej i nieostatecznej składki wnoszonej przez ubezpieczających, będących członkami T UW-u. Towarzystwo może stosować system dopłat do składki lub dokonywać częściowego jej zwrotu w zależności od rachunku przychodów i kosztów spowodowanych wystąpieniem ryzyka i koniecznością wypłacenia odszkodowań. W konsekwencji system ten powinien ograniczać hazard moralny wśród członków towarzystwa i jednocześnie grupy ubezpieczonych⁶. Problem nie dotyczy ubezpieczających niebędących członkami towarzystwa, gdyż wówczas należy stosować składkę stałą. Ubezpieczenie wzajemne łączy w sobie cechy ubezpieczenia – czyli przeniesienia ryzyka z jednostki na wspólnotę – oraz samoubezpieczenia, powodując częściowe zatrzymanie ryzyka dla ubezpieczonego – członka T UW-u. System składki niestałej, właściwy ubezpieczeniu wzajemnemu, i towarzyszące mu dopłaty i zwroty składki stanowią przejaw kosztu ryzyka i premii za ryzyko, a także praktycznej zasady realizacji zasady wzajemności i solidaryzmu ubezpieczonych⁷.

Innym elementem wyznaczającym specyfikę Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych jest swoista demokracja, wyrażająca się w tym, iż ilość głosów decyzyjnych nie zależy od ilości wniesionych udziałów,

⁵ Tamże, art. 45, poz. 1-3.

⁶ M. Kuchlewska, *Odrębności kapitałowe towarzystw ubezpieczeń wzajemnych i ich konsekwencje*, „Prawo Asekuracyjne” nr 3/1998.

⁷ E. Kowalewski, *Ubezpieczeniowa zasada wzajemności – jej istota i konsekwencje prawne*, „Prawo Asekuracyjne” nr 1/1998.

lecz jest oparta na demokratycznych zasadach, ściśle sprecyzowanych w statucie (zasada „jeden członek jeden głos” odmienna od organizacji spółki akcyjnej, w której ilość głosów zależy od ilości wniesionych udziałów). Zasada ta preferuje otwarte członkostwo w T UW-ach. Potencjał T UW-ów, w jej konsekwencji, budowany jest w oparciu o masowe członkostwo, a nie o koncentrację kapitałów. T UW-y są zatem zrzeszeniem osób, a nie formą koncentracji kapitału.

Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych powstawały i powstają najczęściej jako wynik inicjatyw lokalnych, w kręgach społecznych posiadających określony wspólny interes gospodarczy. Uczestnicy takich wspólnot uświadamiali sobie, że ich działalność obarczona jest ryzykiem, a komercyjne towarzystwa ubezpieczeniowe bądź nie oferują odpowiedniej ochrony, bądź też jest ona zbyt kosztowna.

Tendencje rozwoju Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych w Polsce

W Polsce T UW-y mają bogatą historię (od 1807 do 1948 r.). Przed II wojną światową na polskim rynku ubezpieczeń T UW-y miały dominującą pozycję; ich udział ilościowy wśród zakładów ubezpieczeń wynosił około 66%, natomiast w zbiorze składki przekraczał 15%, mając w niektórych rodzajach ubezpieczeń dominujący udział⁸. T UW-y w Polsce miały wówczas na ogół lokalny charakter i relatywnie niższy przeciętny potencjał niż inne towarzystwa ubezpieczeniowe. Warto tutaj zaznaczyć, że dzisiejszy PZU do 1948 roku był PZUW (Polskim Towarzystwem Ubezpieczeń Wzajemnych), zanim jego majątek został w 1948 r. upaństwowiony⁹. Po wojnie, wskutek upaństwowienia i monopolizacji sektora ubezpieczeń, do 1990 roku nie było prawnych możliwości tworzenia i działalności T UW-ów w Polsce.

⁸ T. Sangowski, *Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych w polskim systemie ubezpieczeń (stan i perspektywy)*, Poznań 2001, s. 49–50 i nast.

⁹ Zob. K. Czerwińska, M. P. Ilnicki, W. J. Kowalski, *Nowe Prawo Ubezpieczeniowe. Komentarz*, Warszawa 2003, s. 56.

Pierwszy TUV w powojennej Polsce powstał w 1991 roku. W ostatnim dniu 2003 roku istniało w Polsce 9 TUV-ów, w tym trzy posiadały krótki okres istnienia (rok i poniżej roku). Wszystkie Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych stanowią ze swoim 0,52% udziałem w rynku ubezpieczeń w 2003 roku marginalną niszę rynkową w polskim sektorze ubezpieczeń. Krótką charakterystykę ich działalności przedstawia Tabela 1.

Tab. 1. Przegląd TUV-ów w Polsce i zakres ich działalności

Lp.	Nazwa	Data wydania zezwolenia	Dział	Zakres działania: grupy
1.	TUV TUV	10. 10. 1991	II	1-3, 7-10, 13, 16-18 (11 grup)
2.	TUV CUPRUM	07. 05. 1994	II	1-2, 7-9, 13 (6 grup)
3.	TUV SKOK	27. 02. 1995	II	1-2, 8-9, 13-14, 16 (7 grup)
4.	TUV Rejent Life	27. 04. 1995	I	1, 3-5 (4 grupy)
5.	TUV Concordia Wielkopolska	20. 12. 1996	II	1-3, 7-10, 13-16 (11 grup)
6.	TUV Florian	15. 05. 1999	II	1-3, 7-10, 13 (8 grup)
7.	Pocztowe TUV	23. 12. 2002	II	1-16, 18 (17 grup)
8.	TUV TUZ	25. 07. 2003	II	1-3, 7-10, 13-16 (11 grup)
9.	TUV MACiP Życie	30. 12. 2003	I	1-5 (5 grup)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: www.knuife.gov.pl.

Głównym obszarem penetracji rynku przez polskie TUV-y są lokalne środowiska rolnicze, wiejskie i małomiasteczkowe, a także spółdzielcze formy gospodarowania, w których idea wzajemności jest wciąż żywota. Wyjątkiem na tym tle są: TUV Rejent Life, działający w środowisku notariuszy, TUV CUPRUM, związany z przemysłem działającym w Zagłębiu Miedziowym.

Z danych statystycznych wynika, że udział TUV-ów w Polsce w ostatnim dziesięcioleciu ich działalności systematycznie rośnie, pojawia się coraz większa ilość Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych, jednak te wskaźniki nie przekładają się na znaczący udział w rynku. Być może wynika to z tego, że ekspansja rynkowa nie jest zasadniczym celem działalności TUV-ów.

Światowe tendencje rozwoju Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych – analiza przypadku Francji

Niski udział T UW-ów w polskim sektorze ubezpieczeń nie odpowiada tendencjom światowym. W światowym zbiorze składki T UW-y stanowią ponad 42% udział, a wiele z nich może być zaliczonych do większych organizacji ubezpieczeniowych w skali globalnej. W pierwszej dziesiątce największych według wielkości dochodów firm ubezpieczeniowych w świecie (w dziale I i II) w 1999 r. plasowały się cztery T UW-y:

- Nippon Life Insurance (Japonia) – 2 miejsce,
- Dai-ichi Mutual Life (Japonia) – 5 miejsce,
- Sumitomo Life Insurance (Japonia) – 7 miejsce,
- State Farm Insurance Cos. (USA) – 8 miejsce¹⁰.

W niektórych krajach świata T UW-y mają obecnie dobrą pozycję. Obok Japonii przykładem może być Francja, w której działa kilkaset T UW-ów, lub USA, gdzie ta forma działalności ubezpieczeniowej rozwija się zwłaszcza w sektorze rolniczym. Udział T UW-ów w rynku ubezpieczeniowym wybranych krajów świata przedstawia tabela 2.

Tab. 2. Udział T UW-ów w rynku w wybranych krajach w 1997 r.

Kraj	Udział w rynku ubezpieczeniowym
Japonia	71%
USA	33%
Wielka Brytania	24%
Niemcy	21%
Francja	21%

Źródło: J. A. Likowski, *Falowanie wzajemności*, „Asekuracja&Re” nr 4/2000, s. 16.

¹⁰ „Fortune Magazine” z 24. 07. 2000, s. F-18, za: www.internationalinsurance.org; w: T. Sangowski, *op. cit.*

Organizacją wspierającą współpracę towarzystw ubezpieczeń wzajemnych i spółdzielczych w Europie jest ACME-EU (Association of European Co-operative and Mutual Insurers).

Jako przykład rozważań dotyczących światowych rozwiązań wobec Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych można posłużyć się przykładem Francji. Działalność towarzystw ubezpieczeń wzajemnych została tam po raz pierwszy uregulowana prawnie w 1898 roku. W zależności od rodzaju fundusze wzajemnego ryzyka ubezpieczeniowego we Francji sklasyfikować można w pięć grup:

- zawodowe (związane z określonym zawodem),
- wielobranżowe (skupiające wiele zawodów),
- obejmujące urzędników zatrudnionych w instytucjach państwowych,
- obejmujące wyspecjalizowane ryzyko zawodowe (szkolnictwo uzupełnione systemem emerytalno-rentowym),
- tworzone samodzielnie przy dużych przedsiębiorstwach.

Wspomniane Fundusze Ubezpieczeń Wzajemnych mogą się zrzeszać w grupy na szczeblu lokalnym, departamentalnym, regionalnym, ogólnonarodowym jako tzw. Związki Funduszy (fr. *Unions* lub *Federations*). Największą taką grupą we Francji jest *Federation Nationale de la Mutualite Francaise – FNMF* (Stowarzyszenie Francuskich Funduszy Ubezpieczeń Wzajemnych), skupiające 3000 z ponad 6000 wszystkich francuskich T UW-ów. Działalność wymienionych funduszy oparta jest na ściśle sprecyzowanych zasadach, stanowiących filary idei wzajemności, a są to:

- dobrowolne i otwarte członkostwo,
- równoprawność członków, swoista demokracja wewnętrzna niezależna od ilości wniesionych udziałów (zasada: „jeden członek, jeden głos”),
- działalność typu *non profit* (brak nastawienia na zysk),
- akceptacja zasady wzajemności i solidarności między członkami funduszu.

W 2001 roku udział T UW-ów w zbiorze składki francuskich ubezpieczycieli wynosił 4,6% w ubezpieczeniach życiowych i 26% w ubezpieczeniach niezyciowych¹¹. Udział T UW-ów we francuskim rynku ubezpieczeniowym przedstawia tabela 3.

¹¹ *Raport z działalności Komisji Kontroli Ubezpieczeń we Francji, 2002 (Rapport d'Activite, Commission de Controle des Assurances de la Republique Francaise, 2002).*

Tab. 3. Udział TUV-ów we francuskim rynku ubezpieczeniowym

Wyszczególnienie	1995	1998	2001
Zakłady ubezpieczeń na życie (Dział I) ogółem	137	102	88
W tym TUV-y	16	14	14
Udział TUV-ów w sektorze ubezpieczeń życiowych	11,7	13,7	15,9
Zakłady ubezpieczeń niezyciowych (Dział II) ogółem	344	309	266
W tym TUV-y	55	51	42
TUV-y nie-posiadające pośredników	19	19	19
Zawodowe oraz rolnicze TUV-y	108	77	45
Udział TUV-ów w sektorze ubezpieczeń niezyciowych	52,9	47,6	39,8

Źródło: *Raport z działalności Komisji Kontroli Ubezpieczeń we Francji, 2002 (Rapport d'Activite, Commission de Controle des Assurances de la Republique Francaise).*

Specyfiką francuskich TUV-ów jest wyraźna orientacja na ubezpieczenia i doubezpieczenia zdrowotne. Ten rodzaj produktów stanowi ok. 80% portfela produktowego TUV-ów. Komplementarnie TUV-y angażują się w ubezpieczenia życiowe, w przypadku niezdolności do pracy oraz niepełnosprawności. W ramach działalności prewencyjnej propagują one politykę zapobiegania wypadkom i zasady BHP oraz wspomagają akcje krzewienia zdrowego trybu życia. Specjalizując się w ubezpieczeniach zdrowotnych, TUV-y zarządzały siecią centrów zdrowia (ponad 1100 ośrodków), w skład których wchodziły również apteki, centra zdrowia, kliniki, domy spokojnej jesieni, lekarze domowi i niższy personel medyczny.

O tym, że TUV-y odgrywają istotną rolę we Francji w uzupełniającej ochronie socjalnej świadczyć może to, iż FNMF – Narodowe Stowarzyszenie Francuskich Funduszy Ubezpieczeń Wzajemnych (*Federation Nationale de la Mutualite Francaise*) posiada 60% udział polis na doubezpieczenie zdrowotne we Francji. Pozostałe udziały posiadają ubezpieczyciele-spółki akcyjne (21%) oraz instytucje przewidywania ryzyka (*Institutions de prevoyance*).

Spadek popularności wymienionych zasad wzajemności w dobie rozwiniętego kapitalizmu, zwłaszcza wśród młodego pokolenia, został we Francji częściowo zrównoważony ekonomiczno-prawnymi przywilejami wobec TUV-ów. Dzięki założeniu działalności typu *non profit* TUV-y we Francji nie są objęte m.in. podatkiem branżowym (fr. *taxe profesio-*

nelle), szczególnymi opłatami transferowanymi przez instytucje finansowe, a stosowane są wobec nich preferencyjne stawki podatkowe od dochodów (CIT). Niektóre typy ich zysków w całości nie zostały opodatkowane (dywidendy od udziałów, zyski od kapitału)¹².

Ważnym obszarem preferencji dla T UW-ów we Francji jest zwolnienie z 7% podatku od umów doubezpieczenia zdrowotnego, co było przedmiotem skargi wniesionej przez FFSA (Francuską Federację Korporacji Ubezpieczeniowych) do Komisji Europejskiej, która ją oddaliła. Tabela 4 ukazuje zróżnicowanie preferencji podatkowych T UW-ów we Francji na tle innych instytucji ubezpieczania ryzyka.

Rozwój Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych we Francji stymulowany jest również innymi działaniami. Są to:

- preferencyjne taryfy dla młodych członków towarzystwa,
- stosowanie górnych ograniczeń wiekowych dla osób przystępujących do T UW-ów,
- organizowanie zbiorowych kontraktów przystąpienia do funduszy pokrycia ryzyka o nietypowym charakterze.

Analiza szans i zagrożeń dla T UW-ów w Polsce – wnioski

Analiza przypadku Francji i innych krajów, m.in. Japonii, USA, Kanady i Niemiec, ukazuje, że forma wzajemności nie musi stanowić marginalnego udziału w sektorze ubezpieczeniowym, jak ma to miejsce w Polsce. Na tak niski udział T UW-ów w polskim rynku ubezpieczeniowym złożyło się wiele przyczyn, do których można zaliczyć między innymi:

- ponad 45-letnią przerwę w działalności T UW-ów (po wojnie zakłady ubezpieczeń upaństwowiono),
- brak wiedzy o specyfice i korzyściach wynikających z zasady wzajemności (badania rynku ubezpieczeniowego wykazały niezajomość tej formy prawnej zakładów ubezpieczeń),
- brak istotnych korzyści oferowanych przez T UW-y dla swoich klientów (składki ubezpieczeniowe nie są znacząco niższe w T UW-ach niż w spółkach akcyjnych),

¹² Rozważania dotyczą sytuacji, w których obowiązek podatkowy oraz wielkość podatku jest funkcją przychodów zrealizowanych niezależnie od wyniku finansowego oraz wartości bilansowej (nie dochodów).

Tab. 4. Obciążenia podatkowe TUW-ów we Francji na tle innych instytucji ubezpieczania ryzyka

Typ obciążenia podatkowego	S.A.	TUW	Instytucje przewidywania ryzyka (fr. <i>Institutions de prevoyance</i>)
Od umów doubezpieczenia zdrowotnego	Tak	Nie	Nie
Dochodowy (CIT)	33,33% + dodatkowe obciążenia (efektywna stopa łącznie ok. 41,66%)	10% lub 24% tylko w przypadku niektórych dochodów finansowych, bez dodatkowych obciążeń	10% lub 24% tylko w przypadku niektórych dochodów finansowych, bez dodatkowych obciążeń
Od przyrostu wartości udziałów	19% + dodatkowe obciążenia (efektywna stopa łącznie 23,75%)	Zwolnione	Zwolnione
Zaliczka na roczny podatek dochodowy	Objęte	Zwolnione	Zwolnione
Fiskalne noty kredytowe (FNK)	Utrata niezrealizowanych FNK	Możliwość odzyskania niezrealizowanych FNK	Możliwość odzyskania niezrealizowanych FNK
Podatek branżowy	Objęte	Zwolnione	Zwolnione
Od wynagrodzeń	Objęte	Objęte	Objęte
Od programów szkolenia	Objęte	Zwolnione	Zwolnione
Od samochodów służbowych	Objęte	Objęte	Zwolnione
Od zmniejszenia rezerw celowych	Objęte	Zwolnione	Zwolnione
Roczne obciążenia od instytucji finansowych	Objęte	Zwolnione	Zwolnione
Obciążenia społeczne solidarności spółek	Objęte	Zwolnione	Zwolnione
Prawo rejestracji nabycia nieruchomości	Objęte	Objęte	Zwolnione

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych w Raporcie na temat rynku ubezpieczeń we Francji (*La situation et le perspectives du secteur des assurances en France*), <http://www.senat.fr/rap/r98-045/r98-045.html>.

- brak działań marketingowych, ułatwiających ekspansję rynkową,
- brak preferencji formalno-prawnych dla tej formy działalności w Polsce (przykład Francji wyraźnie wskazuje na stymulowanie tej formy działalności przez znaczne preferencje podatkowe).

Na tym tle można spróbować określić uwarunkowania rozwoju T UW-ów w Polsce o charakterze szans lub zagrożeń.

Głównymi zagrożeniami rozwoju T UW-ów w Polsce są lub mogą być:

- brak popularności idei wzajemności i solidaryzmu grupy, zwłaszcza wśród młodego pokolenia,
- ogólnie niska świadomość ubezpieczeniowa Polaków,
- brak istotnych przewag konkurencyjnych T UW-ów na tle innych ubezpieczycieli,
- brak powszechnej widoczności T UW-ów na rynku w Polsce,
- możliwość demutualizacji (przekształcenia T UW w spółkę akcyjną).

Natomiast szansami rozwoju T UW-ów w Polsce mogą być:

- właściwy wybór rynków docelowych, głównie przez wejście w obszary niszowe rynków i/lub produktów (jak np. doubezpieczenia zdrowotne we Francji),
- wyspecjalizowanie się w obsłudze określonych segmentów rynku (np. rolnicy, pocztowcy, strażacy, prawnicy, banki spółdzielcze, jednostki samorządu terytorialnego) przez ofertę ukierunkowaną na specyficzne problemy i potrzeby tych segmentów,
- wypracowanie istotnych dla potencjalnych rynków docelowych trwałych przewag konkurencyjnych wobec spółek akcyjnych,
- prowadzenie działalności edukacyjno-informacyjnej i promocyjnej ze strony T UW-ów,
- prowadzenie skutecznego lobbingu w organach ustawodawczych.

Streszczenie

Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych w Polsce, choć to najstarsza forma organizacyjna w sektorze ubezpieczeń, posiadają obecnie tylko ok. 0,50% udział w rynku ubezpieczeń. W krajach rozwiniętych udział ten jest zdecydowanie wyższy.

Celem artykułu jest wskazanie perspektyw i kierunków rozwoju T UW-ów w Polsce w świetle analizy tendencji światowych, w oparciu o studium przypadku Francji.

W szczególności praca składa się z następujących części:

- nakreślenia istoty i specyfiki Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych, jako formy działalności gospodarczej,
- zilustrowania tendencji rozwoju T UW-ów w Polsce,
- ukazania, na podstawie analizy przypadku Francji, tendencji rozwoju T UW-ów w świecie,
- analizy szans i zagrożeń dla T UW-ów w Polsce, traktowanych jako próba reasumpcji problemu i wnioski.

Bibliografia

- Czerwińska K., Ilnicki M. P., Kowalski W. J., *Nowe prawo ubezpieczeniowe. Komentarz*, Warszawa 2003.
- Kowalewski E., *Ubezpieczeniowa zasada wzajemności – jej istota i konsekwencje prawne*, „Prawo Asekuracyjne” nr 1/1998.
- Kuchlewska M., *Odrębności kapitałowe towarzystw ubezpieczeń wzajemnych i ich konsekwencje*, „Prawo Asekuracyjne” nr 3/1998.
- La situation et les perspectives du secteur des assurances en France*, 2002.
- Likowski J. A., *Falowanie wzajemności*, „Asekuracja&Re” nr 4/2000.
- Rapport d' Activite, Commission de Controle des Assurances de la Republique Francaise*, 2002.
- Sangowski T., *Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych w polskim systemie ubezpieczeń (stan i perspektywy)*, Poznań 2001.
- „Fortune Magazine”, 24. 07. 2000.
- Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 28.07.1990 r. (Dz. U. nr 11/1996, p. 62 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z dnia 22 maja 2003 (Dz. U. nr 124/2003, poz. 1151).
- www.internationalinsurance.org.
- www.knuife.gov.pl.
- www.senat.fr/rap/r98-045/r98-045.html.
- www.quid.fr/2000/Q049190.html.

Aktywa finansowe polskich gospodarstw domowych w 2003 r.

Depozyty bankowe gospodarstw domowych

Rok 2003 przyniósł dalsze zmniejszenie depozytów bankowych gospodarstw domowych. Łączna ich wartość zmniejszyła się o ponad 4,3 mld zł. Tendencja ta utrzymuje się od końca 2001 r., kiedy to wprowadzono podatek od odsetek kapitałowych (zwany popularnie „podatkiem Belki”, od nazwiska ówczesnego ministra finansów). Niewielki wzrost depozytów w stosunku do poprzedniego miesiąca nastąpił tylko w lutym, październiku i grudniu 2003 r. Na koniec grudnia 2003 r. depozyty bankowe z odsetkami gospodarstw domowych wyniosły 212,6 mld zł i były mniejsze o 2% niż na koniec grudnia 2002 r.

Depozyty bieżące gospodarstw domowych wynosiły 57,0 mld zł i stanowiły ok. 27% wszystkich depozytów. Depozyty te zwiększyły się w stosunku do poprzedniego roku o ok. 7,5 mld zł, co stanowi ponad 15% wzrostu.

Wśród depozytów terminowych największy udział posiadają depozyty o terminie od 1 miesiąca do 3 miesięcy w kwocie 44,7 mld zł, co stanowi prawie 30% wszystkich depozytów terminowych. Po ok. 20% depozytów terminowych stanowią te o terminie 3–6 miesięcy oraz 6–12 miesięcy. Mniejszy udział w depozytach terminowych posiadają depozyty do 1 miesiąca (ok. 15%), powyżej 2 lat (12%) oraz od 1 do 2 lat (4%). Odsetki od depozytów stanowiły na koniec grudnia 2003 r. 1,3% wartości wszystkich depozytów.

Depozyty gospodarstw domowych w walutach obcych stanowiły 17% wszystkich depozytów. Odsetek depozytów walutowych do depozytów łącznych w danej kategorii kształtował się na poziomie od 12% (depozyty 1–3 miesięcy) do 23 % (depozyty 6–12 miesięcy), natomiast w kategorii depozytów 1–2 lat stanowił aż 47%.

Depozyty gospodarstw domowych stanowią łączną kategorię trzech grup:

1. osób prywatnych (gospodarstwa domowe nieprowadzące działalności gospodarczej, a utrzymujące się z pracy najemnej),

2. przedsiębiorców indywidualnych (gospodarstwa domowe prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek i zatrudniające do 9 osób włącznie),

3. rolników indywidualnych (gospodarstwa domowe prowadzące gospodarstwa rolne).

Depozyty osób prywatnych stanowią ok. 95% depozytów gospodarstw domowych. Struktura tych depozytów jest więc zbliżona do struktury depozytów gospodarstw domowych.

Depozyty przedsiębiorców indywidualnych wynosiły na koniec 2003 r. 9,5 mld zł z czego 86% stanowiły depozyty bieżące. Wśród depozytów terminowych ponad 62% stanowią depozyty do 1 miesiąca, a 18,5% depozyty 1–3 miesięcy. Zdecydowana większość depozytów przedsiębiorstw indywidualnych jest ulokowana w złotych (93%).

Depozyty rolników indywidualnych wynosiły na koniec 2003 r. 1,8 mld zł, z czego 83% stanowiły depozyty bieżące. Wśród depozytów terminowych ponad 65% stanowią depozyty do 3 miesięcy. W tej grupie podmiotów prawie wszystkie depozyty są ulokowane w złotych (99%).

Podsumowując tendencje w depozytach gospodarstw domowych, warto zwrócić uwagę na kilkunastoprocentowy wzrost depozytów bieżących we wszystkich opisywanych grupach, przy jednoczesnym spadku depozytów terminowych (tab. 1). Przyrost środków na rachunkach bieżących wynika przede wszystkim z niższego alternatywnego kosztu utrzymywania pieniądza w formie nieoprocentowanej lub niskoprocentowanej – skutek spadku stóp procentowych. Ważną rolę odgrywa tu także rosnąca popularność, a często konieczność posiadania takiego konta, np. do rozliczeń z pracodawcą. Równocześnie spadające oprocentowanie depozytów terminowych skłaniało do poszukiwania alternatywnych form lokat o wyższym oprocentowaniu, co skutkowało zmniejszeniem środków na lokatach terminowych. Innym powodem zmniejszenia lokat terminowych była zmiana preferencji klientów na bardziej skomplikowane produkty oszczędnościowe i inwestycyjne, np. jednostki funduszy inwestycyjnych, obligacje skarbowe oraz emitowane przez banki. W tym ostatnim przypadku dołączył także motyw omińnięcia podatku od odsetek kapitałowych.

Tab. 1. Depozyty bankowe bez odsetek poszczególnych grup wchodzących w skład gospodarstw domowych na koniec grudnia 2002 i 2003 r. (w mld zł)

Depozyty w mld zł rodzaj	Gospodarstwa domowe		Osoby prywatne		Przedsiębiorcy indywidualni		Rolnicy indywidualni	
	bieżące	terminowe	bieżące	terminowe	bieżące	terminowe	bieżące	terminowe
XII 2002	49,543	162,065	41,201	160,386	7,045	1,377	1,297	302
XII 2003	57,030	151,662	47,366	150,144	8,150	1,216	1,514	302
% zmian	15,11%	-6,42%	14,96%	-6,39%	15,68%	-11,69%	16,73%	0,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Kredyty gospodarstw domowych w systemie bankowym

Kredyty dla gospodarstw domowych (tab. 2) wraz z odsetkami wynosiły na koniec 2003 r. 101,9 mld zł i zwiększyły się w stosunku do początku roku o ponad 12 mld zł. Był to więc średni przyrost o ok. 1 mld zł miesięcznie. Kredyty walutowe stanowiły 29% ogółu kredytów. Odsetki zapadłe wynosiły na koniec roku 3,12% wartości ogółu kredytów, z czego odsetki od kredytów walutowych 0,30%, a odsetki od kredytów zlotowych 4,32% wartości tych kredytów.

Kredyty w rachunku bieżącym wynosiły 13,4 mld zł i stanowiły 13,6% ogółu kredytów, a ponad 19% kredytów zlotowych. Kredyty związane z funkcjonowaniem kart kredytowych wynosiły ok. 2 mld zł. Największy przyrost w 2003 r. odnotowały kredyty hipoteczne związane z zakupem domów i mieszkań. Na koniec grudnia ich wartość wynosiła prawie 25 mld zł i wzrosła od grudnia 2002 r. o 11,8 mld zł (co stanowi przyrost o prawie 90%). Niespełna 60% kredytów hipotecznych zaciągniętych zostało w walutach obcych. Znaczny wzrost wartości euro w roku 2003 był niekorzystny dla klientów, którzy zaciągnęli kredyt w tej walucie. Spłata rat w zlotówkach po przeliczeniu po aktualnym kursie euro zwiększyła obciążenie budżetów rodzinnych. Pod względem terminu największy udział mają kredyty:

- do 1 roku (łącznie z kredytami w rachunkach bieżących), tj. ok. 27% wszystkich kredytów,
- od 10 do 20 lat, stanowiące ok. 20%,
- od 5 do 10 lat, stanowiące ok. 17%,
- od 3 do 5 lat, stanowiące ok. 13%,

- powyżej 20 lat, stanowiące ok. 9%,
- od 1 do 2 lat, stanowiące ok. 8%,
- od 2 do 3 lat, stanowiące ok. 6%,

W 2003 r. poprawił się nieco wskaźnik dotyczący należności zagrożonych w stosunku do ogółu należności od gospodarstw domowych. O ile pod koniec 2002 r. wynosił on 14,41%, to rok później spadł do poziomu 13,35%. Na udział ten składało się 9,1% należności zakwalifikowanych już jako straconych, 2,8% poniżej standardu oraz 1,4% należności wątpliwych. Odsetki od należności zagrożonych w stosunku do kwoty tych należności wynosiły prawie 23%.

Przedsiębiorcy indywidualni byli zadłużeni na koniec 2003 r. z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej na kwotę 17,1 mld zł. Kredyty w walutach obcych stanowią ok. 20% tej kwoty. Najczęściej przedsiębiorcy indywidualni zadłużają się w rachunku bieżącym i w postaci kredytów do 1 roku (36% ogółu kredytów) oraz w terminach 3 do 5 lat (23% ogółu kredytów). Niepokojąco wysoki jest odsetek kredytów zagrożonych, wynosi on 27,1% ogółu kredytów, a wskaźnik ten praktycznie nie zmienił się od roku. Większość kredytów zagrożonych (75%) została zakwalifikowana już jako stracone.

Zadłużenie gospodarstw rolników indywidualnych wynosiło 10,9 mld zł. Udział kredytów o dłuższym okresie niż u przedsiębiorców indywidualnych jest tu wyraźnie widoczny. Największy odsetek kredytów (31,4%) ma tu termin 5–10 lat, następnie 10–20 lat (25,7%). Kredyty do jednego roku stanowią 23% ogółu kredytów. W grupie tej mniejszy jest także udział kredytów zagrożonych w stosunku do ogółu kredytów i wynosi 8,24%. Uległ od końca poprzedniego roku nieznacznemu obniżeniu z poziomu 8,36%.

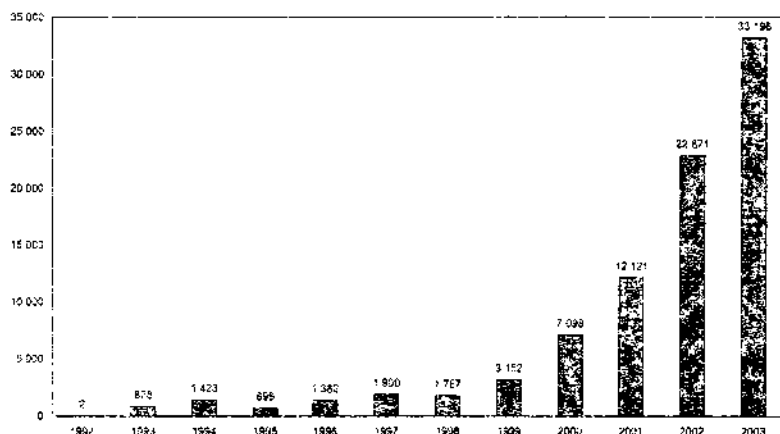
Tab. 2. Kredyty i pożyczki bankowe poszczególnych grup wchodzących w skład gospodarstw domowych na koniec grudnia 2002 i 2003 r. (w mld zł)

Kredyty w mld zł	Gospodarstwa domowe		Osoby prywatne		Przedsiębiorcy indywidualni		Rolnicy indywidualni	
	złotowe	walutowe	złotowe	walutowe	złotowe	walutowe	złotowe	walutowe
XII 2002	69,2	20,6	46,2	16,9	13,6	3,4	9,5	0,197
XII 2003	72,5	29,5	48,1	25,8	13,6	3,5	10,7	0,192
% zmian	4,8%	43,2%	4,1%	52,7%	0,0%	2,9%	12,6%	-2,5%

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych funduszy.

Aktywa Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych

Aktywa Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych na koniec 2003 r. wynosiły 33,2 mld zł i były o ponad 10,3 mld zł większe niż przed rokiem. Dynamika wzrostu wyniosła więc prawie 45%. Od 1999 r. utrzymuje się kilkudziesięcioprocentowy wzrost aktywów rocznie (rys. 3). Jest to najbardziej rozwojowy segment aktywów finansowych gospodarstw domowych. W ciągu pięciu lat aktywa te zwiększyły swój udział w aktywach finansowych polskich gospodarstw domowych z ułamka procenta do kilkunastu procent¹.

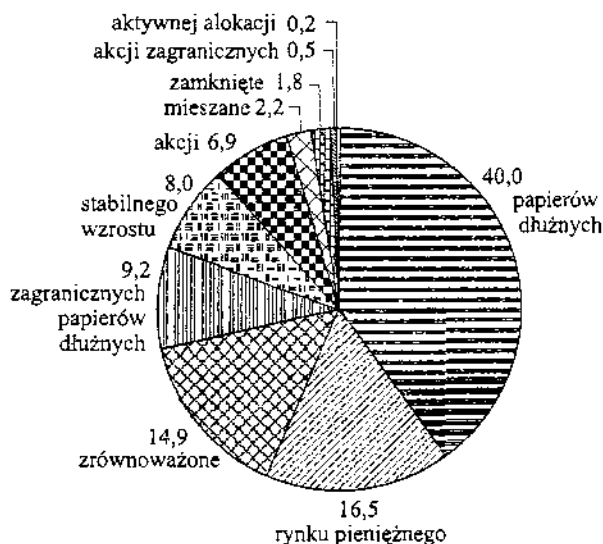


Rys. 1. Wzrost wartości aktywów funduszy inwestycyjnych w latach 1992–2003 (w mld zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

¹ Dokładny udział procentowy zależy od zdefiniowania aktywów finansowych gospodarstw domowych. Najczęściej zalicza się tu lokaty bankowe, aktywa towarzystw funduszy inwestycyjnych, obligacje detaliczne. W niektórych opracowaniach odejmuje się kredyty bankowe, a dodaje np. aktywa Otwartych Funduszy Emerytalnych (nie jest to dobrowolna forma gromadzenia środków), środki ulokowane w ubezpieczeniach (tylko część inwestycyjna takich ubezpieczeń „wraca” do gospodarstw domowych), gotówkę w obiegu poza kasami banków (większość jest przeznaczona na cele transakcyjne, a nie tezauryzacyjne).

Największy udział (rys. 2) w aktywach TFI mają fundusze papierów dłużnych (prawie 40%) lokujące głównie w obligacje i inne papiery dłużne emitowane przez Skarb Państwa na okres ponad 1 roku. Drugim typem funduszu pod względem udziału (ok. 16,5%) w aktywach są fundusze rynku pieniężnego. Lokują one głównie w lokaty bankowe i krótkoterminowe papiery dłużne (bony skarbowe) o terminie wykupu do jednego roku. Trzecim pod względem udziału są fundusze zrównoważone (ok. 15%) lokujące po połowie w instrumenty dłużne i akcyjne. Kolejne to fundusze zagranicznych papierów dłużnych 9,2%, fundusze stabilnego wzrostu 8%, fundusze akcji krajowych 6,9%, fundusze mieszane 2,2%, fundusze zamknięte 1,8%, fundusze akcji zagranicznych 0,5% oraz fundusze aktywnej alokacji 0,2%.



Typ funduszu w % aktywów ogółem w 2003 r.

Rys. 2. Udział poszczególnych typów funduszy w łącznych aktywach TFI na koniec 2003 r.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych funduszy.

W stosunku do roku 2002 znacznie spadł (o ponad 20 pkt. procentowych) udział funduszy papierów dłużnych. Spowodowane to było zmniejszającym się oprocentowaniem obligacji, a co za tym idzie gor-

szymi wynikami funduszy tego typu. Nie zmienił się natomiast udział funduszy rynku pieniężnego, które są z pewnością alternatywą dla lokat bankowych, gdyż zapewniają większą dywersyfikację przy porównywalnym ryzyku i stopie zysku. Prawie trzykrotnie wzrósł udział funduszy zrównoważonych (z 5% do 15%), a akcyjnych z 4,8% do 6,9%, co wynikało z lepszej koniunktury na Gieldzie Papierów Wartościowych, przekładającej się na wyniki tych funduszy. Nieznacznie zmniejszył się udział funduszy stabilnego wzrostu z 9,2% do 8%.

Biorąc pod uwagę zaangażowanie poszczególnych funduszy w akcje, oszacować można udział tych instrumentów w aktywach na ok. 17%, co daje wartość ok. 6 mld zł. Przy obecnej kapitalizacji Warszawskiej Gieldy Papierów Wartościowych na poziomie 200 mld zł daje to tylko 3% udziału. Ze względu na panujące trendy i upodabnianie się w tym zakresie do państw UE należy spodziewać się zwiększenia udziałów funduszy inwestycyjnych zarówno w aktywach finansowych gospodarstw domowych, jak i w kapitalizacji WGPW.

Największy udział w rynku posiadają Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych dysponujące własną bankową siecią dystrybucji i działające najdłużej na polskim rynku. Należą do nich Pioneer Pekao TFI z udziałem w rynku 30,4% i aktywami 10,1 mld zł, PKO Credit Suisse TFI z udziałem 15% i aktywami 5 mld zł oraz ING TFI z udziałem 12,8% i aktywami 4,2 mld zł. Udział tych trzech towarzystw przekracza 57% rynku, kolejne towarzystwa posiadają kilkuprocentowe udziały w rynku.

Aktywa Otwartych Funduszy Emerytalnych

Środki zgromadzone w aktywach OFE na koniec 2003 r. wynosiły 44,8 mld zł. Wartość aktywów w każdym miesiącu przyrasta od 1 do 2 mld zł. Liczba członków wszystkich funduszy wynosi 11,7 mln osób. Uczestnicy funduszu mają więc średnio na koncie 3,8 tys. zł. Średnia miesięczna wartość składki waha się w zależności od funduszu od 68 zł do 117 zł (tab. 3). Największy fundusz: Commercial Union BPH CU WBK skupia 22% osób zapisanych do funduszy, a z kolejnymi trzema łącznie posiadają 64% członków wszystkich funduszy. Pozostałe 12 funduszy skupia 36 % zapisanych do OFE.

Tab. 3. Aktywa, liczba członków i udziały w rynku poszczególnych Otwartych Funduszy Emerytalnych na koniec 2003 r.

Fundusz	Aktywa mln zł	Liczba członków tys. osób	Średnia miesięczna wartość składki w zł	Udział w rynku (odsetek członków)
Commercial Union OFE BPH CU WBK	12 710	2 578	104	22,0%
ING Nationale-Nederlanden Polska	10 047	2 040	110	17,4%
PZU Złota Jesień	6 273	1 900	86	16,2%
AIG	3 834	967	103	8,3%
Skarbiec-Emerytura	1 619	601	82	5,1%
Zurich	1 482	387	93	3,3%
Sampo	1 375	538	88	4,6%
Bankowy	1 368	401	93	3,4%
Allianz	1 211	251	117	2,1%
Credit Suisse Life & Pensions	1 144	380	89	3,2%
Pocztylion	938	457	81	3,9%
Ergo Hestia	915	403	82	3,4%
Dom	750	239	87	2,0%
Pekao	722	292	95	2,5%
Kredyt Bank	264	136	68	1,2%
Polsat	182	125	71	1,1%
Suma	44 834	11 695	-	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OFE.

Największą część aktywów OFE lokują w obligacje i bony emitowane przez Skarb Państwa i NBP. Średnio jest to 55% aktywów. W zależności od funduszu od 28–35% aktywów ulokowanych jest w akcjach. Pozostała część ulokowana jest w depozytach bankowych i papierach wartościowych emitowanych przez banki, obligacjach komunalnych i lokatach zagranicznych. Udział akcji w portfelach wszystkich funduszy osiąga więc wartość ok. 14 mld zł, co stanowi 7% kapitalizacji WGPW.

Obligacje Skarbu Państwa

Obligacje Skarbu Państwa dzięki intensywnej kampanii informacyjnej i promocyjnej w środkach masowego przekazu są w ostatnich latach jednym z najlepiej rozpoznawanych, obok bankowych lokat terminowych, produktem oszczędnościowym dla gospodarstw domowych. Ze względu na swoją konstrukcję najlepiej dostępnymi dla gospodarstw domowych są tzw. obligacje detaliczne. Należą do nich obligacje oszczędnościowe i rynkowe. Obligacje oszczędnościowe to dwuletnie o stałym oprocentowaniu i czteroletnie o oprocentowaniu zmiennym. Pozostałe obligacje detaliczne to tzw. rynkowe: trzyletnie o zmiennym oprocentowaniu oraz pięcioletnie o oprocentowaniu stałym. Wszystkie obligacje detaliczne mają nominal 100 zł. Obligacje oszczędnościowe nie są notowane na giełdzie. W przypadku konieczności wcześniejszego odzyskania ulokowanych w nich środków należy przedstawić je do wcześniejszego wykupu, co kosztuje 50 gr potrącane z kwoty odsetek. Wcześniejszy wykup nie jest możliwy na miesiąc po emisji i miesiąc przed terminowym wykupem. Obligacje rynkowe są notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, można je więc sprzedać na rynku wtórnym, składając odpowiednie zlecenie w biurze maklerskim.

Poza obligacjami detalicznymi istnieją także tzw. obligacje hurtowe. Mają one nominal 1000 zł, a na rynku pierwotnym sprzedawane są w pakietach po 100 sztuk. Istnieje jednak możliwość nabycia pojedynczych sztuk na wtórnym rynku giełdowym. Wymaga to jednak posiadania rachunku w biurze maklerskim i pewnej znajomości funkcjonowania tych instrumentów. Ze względu na to obligacje hurtowe są mniej popularne wśród gospodarstw domowych o przeciętnych dochodach.

Łącznie na koniec 2003 r. gospodarstwa domowe miały ulokowane w obligacjach skarbowych ok. 16,1 mld zł. Najwięcej środków obejmowały obligacje dwuletnie ok. 6,3 mld zł, następnie trzyletnie ok. 4,4 mld zł, czteroletnie 1,1 mld zł oraz pięcioletnie 440 mln zł. We wszystkich obligacjach hurtowych ulokowano ok. 3,9 mld zł.

Pozostałe aktywa finansowe

Do aktywów finansowych można też zaliczyć ubezpieczenia na życie połączone często z funduszem inwestycyjnym. Środki, które z tego

tytułu mogą „wrócić” do gospodarstw domowych, noszą nazwę rezerw techniczno-ubezpieczeniowych². Są to zobowiązania wobec klientów w proporcji do ryzyka przyjętego do ochrony zdarzeń w poszczególnej umowie. Firmy ubezpieczeniowe na pokrycie takich zobowiązań tworzą lokaty pochodzące ze składek. Lokaty te powinny przewyższać wartość wspomnianych rezerw, czyli wyliczonych zobowiązań. Na koniec 2003 r. rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe 36 firm oferujących w naszym kraju polisy na życie wynosiły ok. 32 mld zł. Lokaty tych firm, stanowiące zabezpieczenie dla wynikających z działalności zobowiązań, wynosiły ok. 34,5 mld zł. W obu przypadkach nastąpił wzrost w stosunku do końca 2002 r. o ok. 17%.

Kolejny składnik aktywów polskich gospodarstw domowych to akcje na rachunkach indywidualnych inwestorów. Wartość tych środków jest trudniejsza do wyliczenia ze względu na wahania cen na giełdzie oraz sposób oszacowania cen akcji nienotowanych na rynku giełdowym. Z danych instytucji rynku finansowego wynika, że jest to ok. 12 mld zł.

Europejska klasyfikacja ESA zawiera także w aktywach finansowych gospodarstw domowych gotówkę w obiegu. Zaliczenie tego składnika wydaje się jednak z punktu widzenia celu tego opracowania wątpliwe. Kategoria podawana przez NBP jako gotówka w obiegu poza kasami banków ma głównie charakter transakcyjny, a nie tezauryzacyjny. Poza tym część takiej gotówki jest też w posiadaniu firm biorących udział w obiegu pieniądza. Tylko gotówka przechowywana w domu przez gospodarstwa domowe i traktowana przez nie jako oszczędności mogłaby być zaliczana do aktywów. Stanowi ona jednak zapewne tylko niewielką część gotówki w obiegu poza kasami banków i jest bardzo trudna do oszacowania ze względu na niechęć ludzi do ujawniania tego typu środków. Dla ścisłości należy jednak podać, że na koniec 2003 r. gotówka w obiegu poza kasami banków wynosiła 49,4 mld zł.

Podsumowanie

Łączne aktywa finansowe polskich gospodarstw domowych z uwzględnieniem wszystkich wymienionych wcześniej elementów wy-

² *Europejski System Rachunków Narodowych i Regionalnych ESA 1995*, Warszawa, GUS, sierpień 2000.

noszą na koniec 2003 r ok. 298 mld zł. Składają się na to dodatnie aktywa finansowe, takie jak:

- depozyty i lokaty bankowe (212,6 mld zł),
- aktywa Otwartych Funduszy Emerytalnych (44,8 mld zł),
- aktywa Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych (33,2 mld zł),
- ubezpieczenia na życie (32 mld zł),
- akcje (12 mld zł),
- gotówka w obiegu (49,4 mld zł)
- oraz ujemne aktywa finansowe, czyli kredyty i pożyczki bankowe o wartości 101,9 mld zł.

Uwzględniając wątpliwości podniesione wcześniej w odniesieniu do gotówki w obiegu, można by przyjąć, że tylko 3% tej gotówki (tj. ok. 1,5 mld zł) jest przechowywana w domu przez gospodarstwa domowe i traktowana przez nie jako oszczędności. Wówczas tak wyliczone aktywa finansowe polskich gospodarstw domowych wynoszą ok. 250 mld zł.

Równocześnie widać postępujące zmiany preferencji Polaków w zakresie lokowania wolnych środków. Ubywa środków na lokatach bankowych, rosną natomiast aktywa Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych. W ramach tych aktywów rośnie udział funduszy lokujących w akcje. Udział aktywów TFI w całość aktywów polskich gospodarstw domowych wynosi ok. 13%. W państwach Unii Europejskiej udział ten wynosi od kilkunastu do 50%. Jednocześnie oszczędności obywateli „starej” UE w przeliczeniu na jednego obywatela są od kilku do kilkunastu razy wyższe niż w Polsce. Wynika to z mniejszej zamożności naszego społeczeństwa. Jednocześnie wskazuje na to, że w najbliższych latach, wraz z bogaceniem się ludności, aktywa TFI będą nadal rosnąć, tak jak to miało miejsce w kilku ubiegłych latach. Zasmucające jest przy tym to, że tylko 1% dorosłych Polaków deklaruje odkładanie środków w funduszach inwestycyjnych³. Są to przede wszystkim osoby o dochodach znacznie przekraczających średnia krajową. Jednocześnie aż 60% badanych nie miało żadnych oszczędności.

³ Badania PBS przeprowadzone na zlecenie dziennika „Rzeczpospolita” na reprezentatywnej próbie ludności Polski w maju 2004 r.

Streszczenie

Aktywa finansowe polskich gospodarstw domowych składają się z depozytów i lokat bankowych, aktywów Otwartych Funduszy Emerytalnych, aktywów Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych, środków związanych z ubezpieczeniami na życie, akcji oraz gotówki wyłączonej z obiegu. Do ujemnych aktywów finansowych zaliczyć należy kredyty i pożyczki bankowe. W zależności od sposobu liczenia, środki te wynoszą na koniec 2003 r. od ok. 250 do 300 mld zł. W ostatnich latach zaznacza się spadek wartości i udziału lokat bankowych na rzecz innych produktów finansowych, przede wszystkim funduszy inwestycyjnych.

Bogdan Kosowski

Ryzyko a decyzje w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi

Pojęcie ryzyka

Ryzyko definiuje się jako niebezpieczeństwo poniesienia straty, czyli niebezpieczeństwo niezrealizowania założonego celu przy podejmowaniu określonych decyzji. Według *Encyklopedii PWN*¹ ryzyko w prawie cywilnym definiowane jest jako niebezpieczeństwo powstania szkody obciążające poszkodowanego, chyba że przepis prawny zobowiązuje inną osobę do wyrównania szkody. Wtedy ryzyko stanowi podstawę odpowiedzialności cywilnej na zasadzie:

– jest niezależne od winy,

– odpowiedzialność ponosi się za szkody wyrządzone w związku z funkcjonowaniem urządzeń i mechanicznych środków komunikacji,

– szkody wynikającej ze zdarzeń losowych.

W *Słowniku Wyrazów Obcych*² ryzyko zostało zdefiniowane jako przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznanym. Zachodzi więc korelacja, że zdecydowanie się na to przedsięwzięcie może się udać bądź nie.

Często również ryzyko bezpieczeństwa określa się w sposób ilościowy jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń i konsekwencji z nich wynikających, co pozwala na porównanie poziomów ryzyka³ wynikających z różnych zagrożeń:

$$R = \sum p_i \times s_i$$

gdzie:

R – ryzyko całkowite,

p_i – prawdopodobieństwo aktywizacji zagrożenia i tego rodzaju,

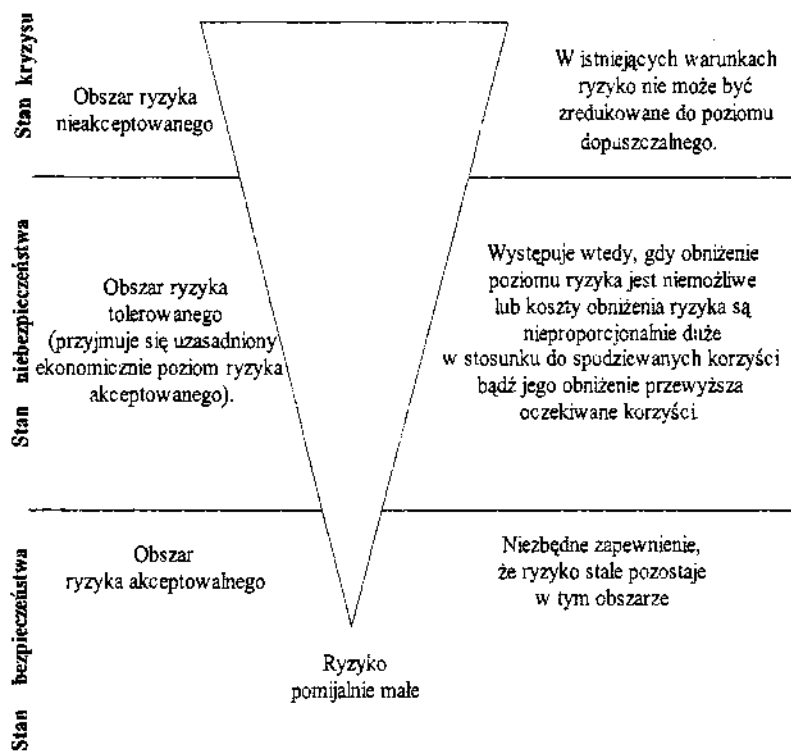
s_i – rozmiar strat spowodowanych aktywizacją zagrożenia i-tego rodzaju.

¹ *Nowa Encyklopedia Powszechna*, tom V, s. 662.

² *Słownik Wyrazów Obcych*, s. 660.

³ J. Sobala, P. Rozmus, *System zarządzania bezpieczeństwem pracy w zakładach górniczych*, Katowice 1997, s. 48.

Przyjęcie określonego poziomu ryzyka (rys. 1) przy zastosowaniu zasady ALARP (*as low as reasonably practicable*), przyjmującej poziom akceptowalny za najkorzystniejszy z punktu widzenia rachunku ekonomicznego, oznacza w praktyce rozważenie wielkości strat oraz prawdopodobieństwo ich powstania w wyniku różnych form oddziaływania na ludzi i środowisko generowanych przez źródła zagrożeń (rys. 2).



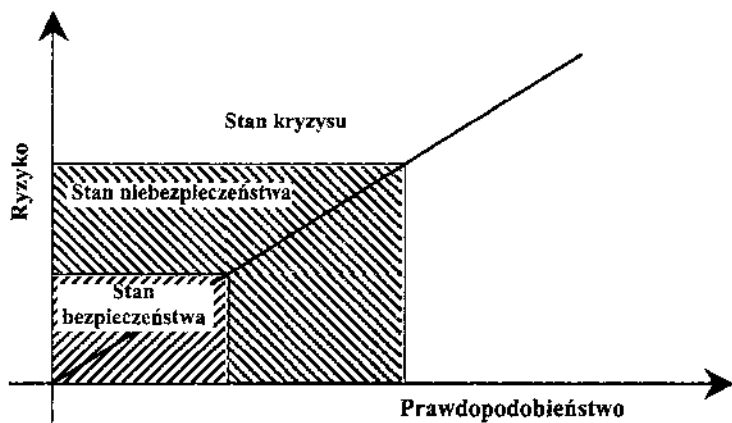
Rys. 1. Obszary ryzyka według zasady ALARP

Podobne podejście można spotkać w literaturze niemieckiej⁴, gdzie pojęcie ryzyka sprowadza się do negatywnego stanu faktycznego, traktując go jako niebezpieczeństwo, a tym samym możliwość wystąpienia wydarzenia szkodzącego.

⁴ S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Bydgoszcz 1997, s. 82.

Amerykańscy autorzy natomiast rozszerzają pojęcie ryzyka, uwzględniając przy definiowaniu także jego pozytywne działania. Czyli obok wystąpienia straty istnieje również możliwość wystąpienia zysku. Przy tak definiowanym pojęciu rozróżnia się jednak dwie kategorie ryzyka. Ryzyko statyczne, (*static risk*), w którym występuje niebezpieczeństwo strat, oraz ryzyko dynamiczne (*dynamic risk*), w którym ryzyko może przekształcić się w stratę bądź zysk.

Biorąc pod uwagę przytoczone definicje, można stwierdzić, że ryzyko jest niełatwym do zrozumienia pojęciem i wiele kontrowersji łączy się zarówno z próbami jego określenia, jak i pomiaru. Niemożliwe jest tym samym skonstruowanie jednoznacznej uniwersalnej definicji, ale pewnym jest to, że ryzyko wiąże się bezpośrednio z procesem podejmowania określonych decyzji – wyboru postępowania.

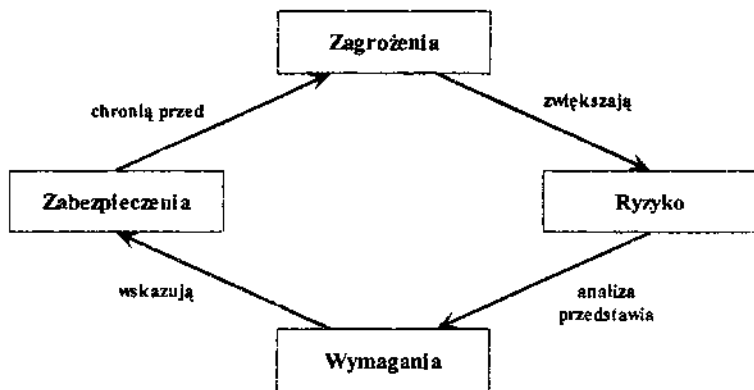


Rys. 2. Stany związane z bezpieczeństwem

Ryzyko w podejmowaniu decyzji

Z każdym rodzajem działalności ludzkiej związane jest ryzyko wystąpienia niepożądanych zdarzeń zagrażających zdrowiu i życiu człowieka oraz jego otoczeniu. Nie jest możliwe wyeliminowanie wszystkich czynników powodujących stan zagrożenia, stąd też możemy mówić, że zawsze występuje pewne ryzyko, zwane ryzykiem szcztąkowym, które jest akceptowalne w zależności od sytuacji, w jakiej podejmowana jest decyzja – dobrowolnie czy też niezależnie od woli.

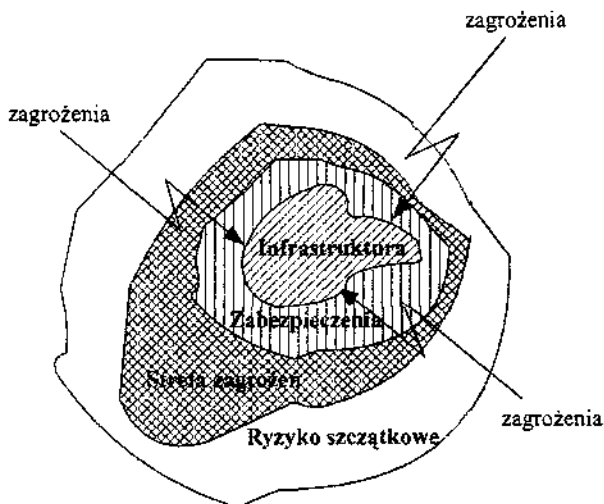
W zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi decyzje podejmowane są zwykle w warunkach niepewności bądź też w warunkach dużego ryzyka, gdyż z jednej strony każdy człowiek nieustannie dokonuje oceny sytuacji, podejmując decyzje, czy ryzyko związane z określonym działaniem jest usprawiedliwione (rys. 3), a z drugiej strony istnieje ryzyko niezależnie od wyboru ludzkiego. Jest to spowodowane tym, że zagrożenia posiadają dynamiczny charakter i często nie są w pełni określone oraz zawierają elementy, które są bardzo trudne do przewidzenia, a częstokroć są po prostu nieznanne. Nie możemy wtedy w sposób pewny ustalić, jak ukształtują się w przyszłości poszczególne czynniki, które stanowią podstawę procesu decyzyjnego dnia dzisiejszego. Stąd też podejmowanie decyzji w warunkach wysokiego poziomu niepewności informacji musi wiązać się z wartościowaniem, które nie zawsze może być wyrażone przez dobrze zdefiniowane kryteria ilościowe, co powoduje podejmowanie decyzji rutynowych bądź też nierutynowych, mających charakter niepowtarzalny.



Rys. 3. Ryzyko w procesie decyzyjnym

Zagrożenia życia współczesnego

We współczesnym życiu występują niemal wszystkie możliwe zagrożenia. Jednak w zależności od charakteru danego terenu, jego lokalizacji, posiadanej infrastruktury gospodarczej czy komunalnej zagrożenia mogą występować z mniejszym lub większym natężeniem (rys. 4).



Ryzyko całkowite = ryzyko szczytowe + zabezpieczenia

Rys. 4. Oddziaływanie zagrożeń na infrastrukturę

Do podstawowego ogólnego zbioru zagrożeń można zaliczyć:

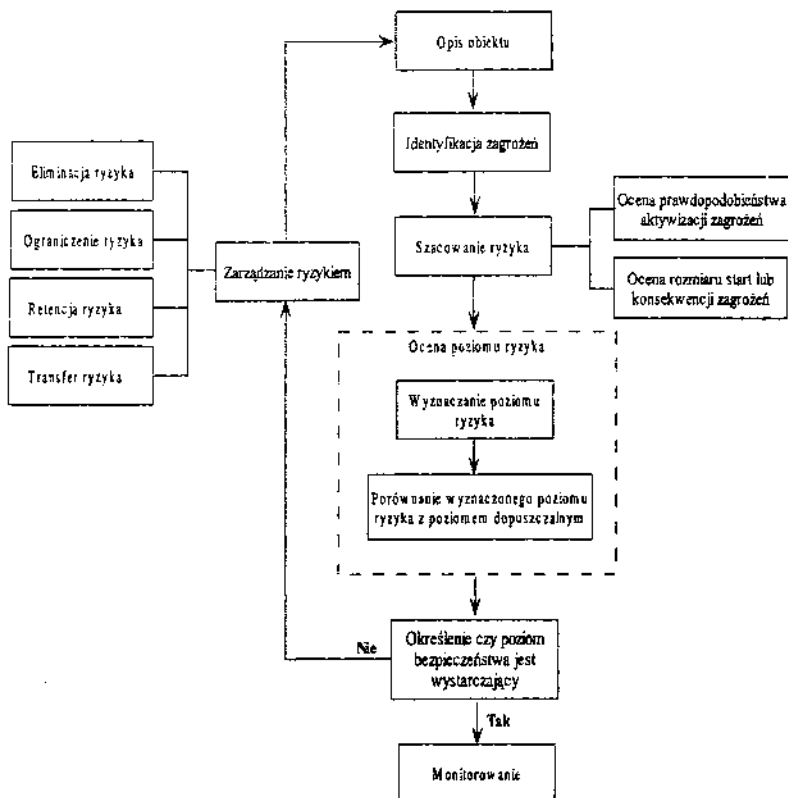
- urbanizację i związaną z nią infrastrukturę jako źródło zagrożeń środowiska na skutek zanieczyszczenia wód i powietrza przez środki transportu oraz duże ilości odpadów,
- awarie przemysłowe – pożary, wybuchy, emisja i uwolnienie substancji szkodliwych w wyniku przetwarzania, transportu i składowania materiałów niebezpiecznych,
- działalność agrarna – wykorzystywanie w dużej skali nawozów sztucznych, środków owado- i chwastobójczych, które doprowadzają do skażenia środowiska,
- oddziaływanie zjawisk naturalnych, takich jak powódzie, huragany, trzęsienia ziemi, osuwiska itp.,
- kryzysowe sytuacje społeczne i polityczne, w tym także sytuacje występujące w innych państwach (migracje ludności, niepokoje społeczne, działania wojenne itp.),
- zagrożenia wynikające z umiędzynarodowienia przestępczości zorganizowanej (handel bronią, narkotykami, kobietami, dziećmi, itp.).

Zasady oraz cel wykonywania analizy ryzyka

Występujące zagrożenia życia współczesnego oddziałują bezpośrednio na człowieka oraz jego otoczenie, na które składa się cała infrastruktura. Infrastruktura jako podstawowe urządzenia i instytucje świadczące usługi niezbędne do należytego funkcjonowania produkcyjnych działów gospodarki ma zasadniczy wpływ na występujący poziom bezpieczeństwa społeczności. Rozróżnić można infrastrukturę:

- ekonomiczną, która obejmuje urządzenia świadczące usługi w zakresie transportu, komunikacji, energetyki, irygacji, melioracji,
- społeczną, która obejmuje ogół podstawowych urządzeń i instytucji społecznych niezbędnych do istnienia, funkcjonowania i reprodukcji społeczeństwa jako całości świadczących usługi w dziedzinie prawa, bezpieczeństwa, kształcenia i oświaty, opieki społecznej i służby zdrowia, budownictwa mieszkaniowego, komunikacji osobowej.

Określony stopień rozwoju infrastruktury jest więc niezbędny do podejmowania inwestycji produkcyjnych (nakładów finansowych), co w konsekwencji z jednej strony powoduje wzrost zagrożeń spowodowanych np. niebezpieczną działalnością przemysłową czy też degradacją środowiska naturalnego, a z drugiej strony daje możliwości doboru odpowiednich środków ukierunkowanych na źródło zagrożeń. Tym samym możliwe jest przyjęcie rozwiązań mających na celu minimalizację zaistnienia zagrożeń, co oznacza w praktyce zwiększenie bezpieczeństwa i minimalizację ewentualnych skutków zdarzenia niepożądanego. Jak już wspomniano, ustalenie określonego poziomu ryzyka wiąże się z przyjęciem akceptowalnego stanu bezpieczeństwa, przy czym przyjęte rozwiązania organizacyjne i techniczne muszą być jak najbardziej efektywne. Stąd też konieczne staje się dokonywanie ciągłej analizy (rys. 5), gdyż poziom ryzyka może się zmienić wskutek oddziaływania różnego rodzaju czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Podstawowymi elementami takiej analizy jest opis obiektu, identyfikacja zagrożeń, szacowanie i ocena poziomu ryzyka, zarządzanie ryzykiem oraz monitorowanie.



Rys. 5. Blokowy schemat oceny ryzyka

Opis obiektu dotyczy rzeczywistego stanu przedmiotu analizy, na podstawie którego dokonywana jest identyfikacja zagrożeń, obejmująca działania mające na celu poszukiwanie źródeł potencjalnych przyczyn i ewentualnych strat zdarzeń niepożądanych. Kolejny krok to szacowanie ryzyka, które polega na ustaleniu prawdopodobieństwa aktywizacji zagrożeń oraz spodziewanych skutków i rozmiarów strat, jakie te zagrożenia mogą spowodować. Dla udzielenia odpowiedzi, czy należy podejmować działania naprawcze, jak szybko i jaką zastosować strategię działania, należy dokonać oceny poziomu ryzyka, którą najczęściej wykonuje się metodą porównawczą, polegającą na porównaniu oszacowanej wartości ryzyka z przyjętym i stosowanym wzorcem. Zarządzanie ryzykiem, jako kolejny etap, to proces wyboru strategii redukcji ryzyka.

Przyjęty wybór działania obejmuje:

- eliminację ryzyka, tj. eliminację źródeł zagrożeń, zaprzestanie działalności produkcyjnej, usunięcie ludzi ze strefy zagrożeń itp.,
- ograniczenie ryzyka, realizowane przez wprowadzanie nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych,
- retencję ryzyka, czyli wyrażanie zgody na ponoszenie konsekwencji zagrożeń,
- transfer ryzyka, tj. ubezpieczanie na wypadek strat spowodowanych aktywizacją zagrożeń. Zazwyczaj transfer następuje do instytucji ubezpieczeniowych.

Dla utrzymania akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa niezbędne jest monitorowanie, które ma dostarczać rzeczywistych informacji odnoszących się do ewentualnych zmian zachodzących w otoczeniu.

Podsumowanie

Rozumiejąc zarządzanie kryzysowe jako działania odnoszące się do tworzenia rozwiązań systemowych, mających na celu między innymi zmniejszanie odchyłki od założonego stanu równowagi – tolerowalnego poziomu ryzyka, polityka państwa w zakresie bezpieczeństwa powinna być wyrażona w obligatoryjnie przyjętych do realizacji celach strategicznych, w tym tworzenia unormowań prawnych stanowiących standard dla wszystkich poziomów zarządzania państwem. Standard powinien być ukierunkowany na nowy model zarządzania europejskiego, cechujący się takimi elementami jak:

- nastawienie na ludzi,
- odpowiedzialność społeczną,
- radzeniem sobie z sytuacjami krytycznymi (kryzysowymi),
- radzeniem sobie z różnicami narodowościowymi,
- wewnętrznymi negocjacjami.

Na poszczególnych szczeblach zarządzania państwem istotne natomiast jest ustalanie równowagi na podstawie bieżącej analizy zagrożeń oraz przesuwanie stanów bezpieczeństwa w pożądanych kierunkach. Wykorzystując w tym celu między innymi monitorowanie poziomu ryzyka, możliwe jest w stosunkowo krótkim czasie dokonanie diagno-

zy i ukierunkowania działań reagowania bezpośrednio na zaistniałe jednostkowe zagrożenie, a w przypadku jego rozszerzania się na rozpoczęcie działań wspomagających przez administrację publiczną szczebla wyższego.

Bibliografia

Bohm H., Calori R., Woot de P., *Zarządzanie Europejskie*, Warszawa 1996.

Kosowski B., *Wpływ warunków ekonomiczno-formalnych na dobór form organizacyjnych systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w aspekcie ochrony przeciwpożarowej powierzchni zakładów górniczych*, rozprawa doktorska, Kraków 1999.

Kosowski B., *Bezpieczny obywatel wyznacznikiem sprawnie funkcjonującej administracji publicznej. Materiały konferencyjne – Bezpieczeństwo a ochrona majątku*, Košice 2001.

Kosowski B., *System zarządzania kryzysowego a eksploatacja infrastruktury, w: Infrastruktura transportowa i budowlana w sytuacjach kryzysowych. Materiały międzynarodowej konferencji naukowo-technicznej*, Rynia 2002.

Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Bydgoszcz 1997.

Sobała J., Rozmus P., *System zarządzania bezpieczeństwem pracy w zakładach górniczych*, Katowice 1997.

Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, Warszawa 1995.

Słownik Wyrazów Obcych PWN, Warszawa 1980.

Summary

Modern-day reality entangles many exposures to daily risks mainly caused by man's endeavours. It seems hardly possible to eliminate all the risk-causing factors as man is constantly assessing situations and making decisions and thus taking risks that lead to problem solution is fully understandable. Such decisions are usually taken under pressure and without access to sufficient information which is why they are strictly associated with valuation which in turn cannot always be well-defined by quantitative criteria. On the other hand, there is a type of risk that functions independently of human conscious choice. In this case decision undertakings must be based upon clear signs supported by quantitative assessment. This article introduces the concept of risk and how it influences decision making process in stressful situations.

A general division of modern-day menace that afflicts our civilization introduced in the context of critical situations undertakings indicates an immediate need to take into account risk factors as fundamental elements of decision making process. Such an approach to risk management makes it possible to increase safety levels in the society and provide a more effective funds investment in this field of study.

Metody oceny efektów konsolidacji banków

Ocena efektów konsolidacji banków stanowi jedno z podstawowych zagadnień w teorii zarządzania instytucją bankową. Typologia metod oceny efektów konsolidacji banków wymaga odniesienia do stosowanych rodzajów metod oraz kryteriów oceny efektów konsolidacji banków. Na rynku funkcjonują różnorodne metody częściowej oceny efektów konsolidacji banków. Najpopularniejsze wykorzystują bądź to modele statystyczno-ekonometryczne, bądź metody badań społecznych.

W literaturze zagranicznej dominuje tendencja stosowania metod statystyczno-ekonometrycznych do oceny efektów konsolidacji banków. Do tego rodzaju metod zaliczyć można przede wszystkim: studia zdarzenia (ang. *event studies*), ocenę sprawności operacyjnej (ang. *operating performance studies*), dynamiczne metody badań efektywności (ang. *dynamic efficiency studies*), badania implikacji segmentowych (ang. *research of customer's implications of banking consolidation*). Wszystkie te grupy metod wpływają między innymi na stosowanie metod badań społecznych (ang. *survey-structured research*). W ramach badań społecznych zwraca się szczególnie uwagę na ocenę satysfakcji klientów, pracowników oraz pozostałych interesariuszy bezpośrednio lub pośrednio uczestniczących w procesach konsolidacji banków. Zwykle metody badań społecznych stanowią uzupełnienie do oceny ekonomicznych i organizacyjnych efektów konsolidacji banków.

Metody stosowane do oceny efektów konsolidacji banków różnią się pod względem ocenianych kryteriów. W poniższej tabeli zaprezentowano zestawienie najczęściej stosowanych metod oceny efektów konsolidacji banków.

Wspomniane metody zwykle nie są stosowane w sposób łączny. Wstępną charakterystykę poszczególnych metod zaprezentowano w poniższej części artykułu.

Tab. 1. Typologia metod oceny efektów konsolidacji banków

Lp.	KRYTERIUM	METODA OGÓLNA	METODY SZCZEGÓŁOWE
Metody statystyczno-ekonometryczne			
1.	Zmiana poziomu bogactwa akcjonariuszy	Metoda nadzwyczajnej stopy zwrotu. Studio (wy)zdarzenia (ang. <i>event studies</i>)	Model rynkowy Skorygowany model rynkowy Model korygowanego rynku, itp.
2.	Zmiany sytuacji finansowej banku	Ocena sprawności operacyjnej OP (ang. <i>operating performance studies</i>)	Testy statystyczne Analiza regresji wielu zmiennych, itp.
3.	Zmiana efektywności	Dynamiczne metody badań efektywności (ang. <i>dynamic efficiency studies</i>)	DEA (ang. <i>Data Envelopment Analysis</i>) Programowanie matematyczne SFA (ang. <i>Stochastic Frontier Approach</i>) Metody ekonometryczne
		Klasyczna ocena efektywności	Analiza wskaźnikowa
4.	Zmiany w segmentacji klientów i produktów	Badania implikacji segmentowych (ang. <i>research of customer's implications of banking consolidation</i>)	Modele ekonometryczne
Metody badań społecznych			
5.	Opinia interesariuszy (ang. <i>stakeholders</i>)	Metody badań sondażowych (ang. <i>survey - structured research</i>)	Badania jakościowe: zogniskowane wywiady grupowe FGI, wywiady pogłębione IDI
6.	Opinie ekspertów zewnętrznych (ang. <i>consultants</i>)		Badania ilościowe: ankiety, kwestionariusze

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka metod oceny efektów konsolidacji banków

Studia (wy)zdarzenia

Powodem stosowania przez szerokie grono badaczy metody analizy (wy)zdarzenia jest chęć oszacowania wpływu publicznej informacji o połączeniu banków na reakcję inwestorów. Największą aprobatę zyskała ta metoda w latach 80., natomiast mniejszym zainteresowaniem cieszyła się w ostatniej dekadzie dwudziestego wieku. Wynika to między innymi z tego, iż analiza (wy)zdarzenia ogranicza się wyłącznie do oceny oczekiwań rynku finansowego, a nie efektów w szerszym zakresie. W chwili obecnej zdecydowanie wyżej ocenia się i częściej stosuje ocenę efektywności konsolidacji banków niż analizę (wy)zdarzenia. Zasadniczo analiza (wy)zdarzenia bada stopy zwrotu (w oparciu o zmiany cen akcji i/

lub wysokości dywidend) banków przejmujących bądź banków przejmowanych, czy ich wspólne w odniesieniu do portfolio akcji rynku. Zmiany stóp zwrotu banku przejmującego i przejmowanego w odniesieniu do rynku bankowego są szacowane w zróżnicowanych przekrojach czasowych, tj. od jednego dnia do kilku tygodni przed ogłoszeniem połączenia do kilkunastu tygodni po ogłoszeniu [Rhoades, 1994, s. 4]. Przy wyliczeniach badacze szacują wpływ ogłoszenia połączeń bądź to na wartość akcji banku przejmującego, bądź przejmowanego, w odniesieniu do ogólnej stopy zwrotu notowanej na danym rynku. Jednym z najczęściej wykorzystywanych modeli przy analizie (wy)zdarzenia wykorzystuje nadzwyczajną stopę zwrotu AR [Beitel, Schiereck, 2001].

$$(1) \quad AR_{it} = R_{it} - (\alpha_i + \beta_i R_{mt})$$

AR_{it} = dodatkowa stopa zwrotu dla i-tego banku w okresie t

R_{it} = stopa zwrotu z akcji i-tego banku w okresie t

α_i = wyraz wolny, szacowany przez wykorzystanie regresji R_{it} względem R_{mt} (za pomocą metody najmniejszych kwadratów) dla danych z odpowiedniego okresu

β_i = współczynnik beta określany jako ryzyko systematyczne, szacowany przez wykorzystanie regresji R_{it} względem R_{mt} (za pomocą metody najmniejszych kwadratów) dla danych z odpowiedniego okresu

R_{mt} = stopa zwrotu z akcji z indeksu akcji banków w okresie t

W równaniu (1) wyliczenia R_{it} i R_{mt} i opierają się na danych pochodzących z różnych źródeł (w USA m.in. *Center for Research on Security Prices* – CRSP, *Morgan Stanley Capital International* – MSCI). Wykorzystując publicznie prezentowane stopy zwrotu z akcji poszczególnych banków oraz stopy zwrotu uzyskiwane z rynku bankowego, parametry modelu rynkowego wyznacza się na podstawie równania (2).

$$(2) \quad R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{mt} + e_{it}$$

gdzie: R_{it} , R_{mt} , α_i , β_i , zdefiniowano powyżej, natomiast dodany został parametr:

$$e_{it} = \text{składnik losowy}$$

Wykorzystując równanie (2) i bazując na stopach zwrotu R_{it} i R_{mt} , szacuje się parametry α_i i β_i . Podstawiając dane do

równania (1), wyznacza się nadzwyczajną stopę zwrotu w danym przekroju czasowym. Gdy wartość wskaźnika wynosi zero, to efekt połączenia jest neutralny, gdy przyjmuje wartość dodatnią, to konsolidacja tworzy dodatkową wartość dla akcjonariuszy i-tego banku, a w przeciwnym wypadku wartość ujemną.

Stosowana przy analizie (wy)zdarzenia metodyka określana jest jako bardziej ujednoczona w porównaniu do innych stosowanych metod oceny efektów konsolidacji [Rhoades, 1994]. Niemniej jednak podstawowe różnice przy stosowaniu AR stanowią m.in.: liczba banków objętych badaniami, liczba ogłoszeń połączeń, czasookres wyznaczania stopy zwrotu, czasookres wyznaczania nadzwyczajnej stopy zwrotu, stopy zwrotu szacowane w oparciu o stopy sprzed połączenia, sprzed i po połączeniu, wyłącznie po połączeniu, stosowanie modelu rynkowego, skorygowanego modelu rynkowego (*adjusted market model*) oraz model korygowanego rynku (*market adjusted model*) i inne [Al-Sharkas, Hassan, Murkherjee, 2003]. Zasadniczo kalkulacja nadzwyczajnej stopy zwrotu odnosi się do daty ogłoszenia połączenia, ale w niektórych przypadkach do daty prawnego połączenia czy ogłoszenia publicznej zgody na połączenie przez władze państwowe. Analiza (wy)zdarzenia bada głównie stopę zwrotu banku przejmującego, mniejsza liczba badań analizuje stopę zwrotu banku przejmowanego.

Metoda *Operating Performance*

Metoda OP (ocena sprawności operacyjnej) cieszyła się największym zainteresowaniem na przełomie lat 80. i 90. dwudziestego wieku. Wynika to przede wszystkim z nacisku, jaki kładziono wówczas na dwa wiodące motywy połączeń banków, tj. redukcję kosztów i poprawę efektywności banku. Generalnie metoda OP sprowadza się do analizy zmian (tj. porównaniu danej wartości przed i po połączeniu banków) zarówno standardowych wskaźników rentowności, jak i współczynników kosztowych. Często badania koncentrują się na jednej z dwóch wyżej wspomnianych grup wskaźników [Frieder, Apilado, 1983]. W wielu przypadkach studia OP podejmowały również próbę porównania wyników działalności skonsolidowanych banków z wynikami grupy kontrolnej (ang. *control group*), w skład której wchodziły wyłącznie banki nieuczestniczące w procesach integracyjnych. W oparciu już o samą analizę typów metod stosowanych

przy studiach OP należy wnioskować, iż nie są one tak ujednolicone, jak ma to miejsce przy ocenie nadzwyczajnej stopy zwrotu [Rhoades, 1994]. Podstawowe różnice przy stosowaniu metody OP stanowią m.in.: liczba banków objętych badaniami, zasięg geograficzny obszaru badań, czasookres przed i po połączeniu instytucji¹, wielkość połączeń. Studia OP w większości przypadków stanowiły analizę zintegrowanej instytucji bankowej, różnorodność stosowanych testów statystycznych (testy te służą głównie do porównania wskaźników przed i po połączeniu pomiędzy przejmującymi i przejmowanymi bankami i nieuczestniczącymi w procesach konsolidacji; jako narzędzie badania mechanizmu powiązań między zmiennymi służy analiza regresji wielu zmiennych).

Badania efektów konsolidacji banków opiera się głównie na danych księgowych poszczególnych podmiotów próby badawczej z okresu trzech lat przed połączeniem i po połączeniu banków. Mierząc efekty przed połączeniem, dane księgowe przejmowanego i przejmującego banku są prezentowane w sposób łączny. Bardziej specyficznej ocenie podlega rok poprzedzający połączenie, wówczas stosuje się sumę ważoną (ang. *weighted sum*) obu instytucji [Al-Sharkas, Hassan, Murkherjee, 2003]. Wagi użyte bazują na aktywach banków². Przy stosowaniu metody OP porównaniu najczęściej podlegają ROA, ROE oraz CER³ przed połączeniem instytucji i trzy lata po konsolidacji, z wyłączeniem roku integracji. Ponieważ wiele rozbieżności w zestawieniach może wynikać z działania rynku finansowego i wolnorynkowej gospodarki, zwykle za punkt odniesienia stawia się wyniki grupy kontrolnej, której jednostki cechują się podobnym rozmiarem. Przy przeprowadzeniu analizy zmian sprawności operacyjnej banków konsolidowanych i jednostek grupy kontrolnej porównywane są wyniki banków zintegrowanych w odniesieniu do grupy kontrolnej z okresu sprzed połączenia i po połączeniu.

$$(3) \quad \Delta R = [R_{Ai} - R_A^{peer}] - [R_{Bi} - R_B^{peer}]$$

¹ W niektórych przypadkach pominięciu w okresie badań ulega rok połączenia (por. [Al-Sharkas, Hassan, Murkherjee, 2003]).

² Wagi to relacja rozmiarów – wyrażona w aktywach – dwóch banków na 1 stycznia danego roku badawczego.

³ Wskaźnik efektywności kosztowej, tj. stosunek kosztów pozaodsetkowych do aktywów ogółem.

gdzie: ΔR – różnica pomiędzy zmiennymi przed i po konsolidacji;

A (ang. *after*) – po konsolidacji, B (ang. *before*) – przed połączeniem banków;

R^{Peer} – wyniki grupy rówieśniczej/kontrolnej (ang. *peer group*) bazują na średniej arytmetycznej wartości zmiennych z przeciągu trzech lat przed i po połączeniu banków.

R_i – dla banków skonsolidowanych wskaźnik bazuje na średniej arytmetycznej wartości badanych zmiennych banku przejmującego i przejmowanego również w przekroju trzech lat przed i po konsolidacji.

Po odjęciu relatywnego wskaźnika sprawności banków przed połączeniem od analogicznego wskaźnika po połączeniu wyznacza się relatywne wyniki konsolidacji banków. Dodatkowo przyrosty ROA i ROE wskazują ulepszoną działalność banków po konsolidacji. Negatywna wartość przyrostu CER pociąga za sobą poprawę efektywności kosztowej banków skonsolidowanych w odniesieniu do wyników grupy kontrolnej.

Dynamiczna analiza efektywności

Z metodą badań efektywności związana jest wyżej opisana metoda OP (ang. *operating performance*), która sama w sobie w wersji pierwotnej zajmowała się również oceną efektywności [Berger, Humphrey, 1992]. Wskaźniki efektywności powszechnie uznawane są za jedne z najbardziej istotnych w ocenie funkcjonowania banków. Analiza efektów konsolidacji banków wykorzystuje dynamiczne metody oceny efektywności oraz klasyczne metody efektywności.

Badania nad efektami konsolidacji banków w szerszym ujęciu, a węższym nad dynamiczną analizą efektywności banków skonsolidowanych w odniesieniu do efektywności sektora bankowego, prowadzone są od początku lat osiemdziesiątych przez autorów głównie angielskojęzycznych. Przegląd literatury światowej pozwala stwierdzić, że efektywność łączących się banków szacuje się, wykorzystując:

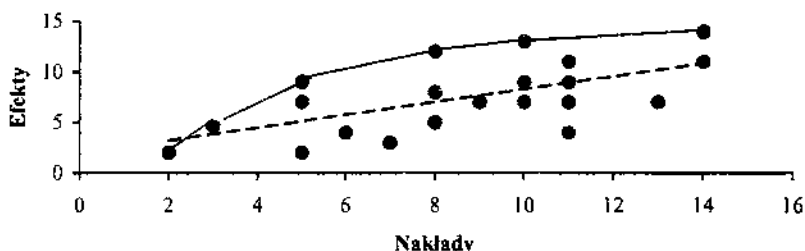
- metody deterministyczne (niezakładające losowości), których głównym przykładem jest zastosowana analiza otoczki lub obwiedni danych, *Data Envelopment Analysis* (DEA) [Charnes, Cooper, Rhodes, 1978] oraz *Free Disposal Hull* (FDH),

- podejście stochastyczne, które zakłada obecność dwóch zmiennych losowych o odmiennych wartościach i różnej interpretacji, tj. SFA

- *Stochastic Frontier Approach* [Aigner, Lovell, Schmidt, 1977], TFA
- *Thick Frontier Approach (Analyses)* [Berger, Humphrey, 1992], DFA
- *Distribution Free Frontier Approach (Analysis)* [Berger i inni, 1993].

Dynamiczną analizę efektywności banku można przeprowadzać na dwa sposoby:

- przez porównanie aktualnej wielkości produkcji z maksymalną, jaką dałoby się uzyskać przy ustalonych nakładach czynników (analiza efektywności technicznej na podstawie granicznej funkcji produkcji z wykorzystaniem programowania matematycznego lub modeli ekonometrycznych) [rys. 1]. Przy modelach ekonometrycznych metoda efektywności dochodowej rozpatruje zarówno koszty nakładów, jak i uzyskiwane przychody.



Rys. 1. Metoda DEA versus stochastyczny model graniczny

Źródło: R. Wagenvoort, R. Schure, *The Recursive Thick Frontier Approach to Estimating Efficiency*, ...Working Paper, European Investment Bank, nr 99 (2002).

- przez porównanie faktycznie poniesionego kosztu z najmniejszym, przy którym dałoby się uzyskać ustaloną wielkość produkcji (analiza efektywności kosztowej na podstawie granicznej funkcji kosztu, wyznaczającej minimalny koszt danej produkcji przy danych cenach czynników) przy wykorzystaniu modeli ekonometrycznych. Metoda efektywności kosztowej (ang. *cost effectiveness*, *cost efficiency*), w przeciwieństwie do efektywności dochodowej (ang. *profit efficiency*), rozpatruje wyłącznie koszty nakładów.

Jak słusznie uważają Berger i Mester [1997], to pierwsze podejście wydaje się bardziej uzasadnione w przypadku banków, ponieważ bierze pod uwagę błędy występujące w procesie zarządzania po stronie czynników produkcji oraz błędy po stronie produkcji.

Analizę otoczki (DEA) zaprezentowali w 1978 roku Charnes, Cooper i Rhodes. Jest to metoda zakładająca brak składnika losowego oraz niewymagająca zależności funkcyjnej między nakładami a efektami. Metoda ta w analizie nieparametrycznej jest odpowiednikiem modelu ze zmiennymi zerojedynkowymi w badaniach ekonometrycznych [Kopczewski, 2000].

W literaturze zagranicznej w badaniu efektywności wyróżnia się pięć form modelowania:

Tab. 2. Modele zachowań banków stosowane w badaniu efektywności

Lp.	Ujęcie	Opis	Nakłady	Efekty
Makroekonomiczne funkcje banku	1. Produkcyjne (PA)	Bank jest producentem usług dla posiadaczy rachunków	Etaty pracownicze, kapitał, depozyty i fundusze pożyczkowe, wyposażenie	Liczba rachunków, transakcji itp.
	2. Pośrednika (IA)	Bank transferuje środki od podmiotów nadwyżkowych do deficytowych	Etaty pracownicze, wyposażenie, kapitał materialny i niematerialny	Wartość depozytów na żądanie i wszelkich zobowiązań
	3. Zasobów finansowych (AA)			Aktywa (głównie kredyty)
	4. Wartości dodanej (VAA)		Zasoby banku (kapitał fizyczny i liczba zatrudnionych)	Każda aktywność konsumująca zasoby tej firmy (depozyty, kredyty, prowizje netto)
	5. Kosztu użytkownika (UCA)	Udział kosztu w przychodach banku nakładów i wyników		determinuje naturę
	6. Stosowane w polskich warunkach	Bank jest instytucją działającą w specyficznym otoczeniu.	Liczba zatrudnionych, majątek trwały netto, złe kredyty	Kredyty netto, depozyty <i>a vista</i> , depozyty terminowe, prowizje netto.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Kopczewski, *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2000*, cz. I, „Materiały i Studia”, NBP, nr 113 (2000); T. Kopczewski, M. Pawłowska, *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2000*, cz. II, „Materiały i Studia”, NBP, nr 135 (2001), s. 14–15; M. Mielnik, M. Ławrynowicz, *Badanie efektywności technicznej banków komercyjnych w Polsce metodą DEA*, „Bank i Kredyt”, nr 5 (2002), s. 58; M. Pawłowska, *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001*, „Bank i Kredyt”, nr 2 (2003), s. 28.

Naturalną miarą nieefektywności (ang. *non-efficiency*, *x-efficiency*), która powstaje na skutek stosowania nieoptymalnych proporcji nakładów do efektów, jest odległość między punktem empirycznym charakteryzującym technologię tego banku, a empiryczną funkcją produkcji (krawędzią zbioru możliwości produkcyjnych). Miarę taką zaproponował Shepard [1970]. Funkcja odległości Sheparda przyjmuje postać:

$$(4) \quad D_j(x_j, y_j) = \min \left\{ \theta : \frac{y_j}{\theta} \in P(x) \right\}$$

Stanowi ona odwrotność miary efektywności technicznej zaprezentowanej przez Farrela:

$$(5) \quad [D_j(x_j, y_j)]^{-1} = F(x_j, y_j) = \left\{ \max \{ \theta, y_j \in P(x) \} \right\}$$

W literaturze przedmiotu napotyka się krytykę ograniczania badania efektywności banków, stosując wyłącznie programowanie matematyczne. Po pierwsze, zwraca się uwagę na to, iż wyniki analiz granicznych są uzależnione od obiektów obserwacji. Wielkość niezbędnej próby jest podobna do wymagań w analizie regresji – z reguły od 4 do 15 jednostek na każdą zmienną niezależną. Niemniej jednak, nawet jedna jednostka badawcza może spowodować przesunięcie krzywej. Metoda DEA nie oszacowuje błędów statystycznych wyników, co w konsekwencji może zawyżać wartości wyliczeń. Po drugie, metoda DEA szacuje jedynie względne miary efektywności wszystkich jednostek z próby. Obiekty badania, które znajdują się poniżej krzywej efektywności są definiowane jako stosunkowo nieefektywne. Takie wskazówki można uznać, przyjmując założenie, że zarząd banku ma doskonałą (pełną) kontrolę nad każdym z determinantów, które tworzą wyniki banku. Metoda DEA jest bardzo wrażliwa na liczbę nakładów i efektów. Liczba zmiennych nie może być zbyt duża, gdyż zwiększa się możliwość znalezienia granicy efektywności jednostki w rzeczywistości nieefektywnej, co zarazem zmniejsza wartość poznawczą szacowanych miar efektywności. Zatem błędy statystyczne, czynniki przypadkowe czy inne determinanty, które znajdują się poza sferą wpływu zarządu, powodują fluktuację jednostki obserwacji bez konieczności zaistnienia nieefektywno-

ści. Ostatecznie można przyjąć, że wszystkie odchylenia od krzywej zależą od „szczęścia” i błędów statystycznych [Wagenvoort, Schure, 2002]. W tak zaistniałej sytuacji lepszym posunięciem przy wyznaczeniu funkcji produkcji jest stosowanie funkcji regresji, z zastosowaniem do estymacji parametrów wyżej wymienionej funkcji metody najmniejszych kwadratów⁴.

W odpowiedzi na tak sformułowane argumenty Aigner, Lovell i Schmidt w 1977 roku przedstawili stochastyczny model graniczny, który wprowadził losowe zakłócenia (ang. *random disturbance*) do modelu funkcji produkcji. Tworzą je dwa czynniki losowe, z których jeden i jest symetryczny względem zera i odzwierciedla efekt czynników przypadkowych i błędów pomiaru, podczas gdy drugi składnik u jest asymetryczny i ujemny (bada nieefektywność). Przyjmując powyższe założenia, model efektywności ma postać:

$$(6) \quad y_i = f(x_i; \beta) + u_i + v_i$$

gdzie: i – to numer banku; y_i – wynik działalności i -tego banku w danym roku; $f(x_i; \beta)$ to graniczna funkcja produkcji; β – jest wektorem nieznanych (szacowanych) parametrów modelu; u_i – jest zmienną losową reprezentującą nieefektywność kosztową/dochodową i -tego banku ($u_i \leq 0$); v_i – jest składnikiem losowym o rozkładzie symetrycznym względem zera; zakładamy, że v_i mają niezależne rozkłady normalne o wartości oczekiwanej 0 i nieznaney wariancji s^2 . Do szacowania parametrów modelu służy metoda największej wiarygodności. Jondrow, Lovell, Materov i Schmidt w 1982 roku zaprezentowali możliwość wyznaczenia u_i z $\varepsilon_i = u_i + v_i$ przez rozważenie oczekiwanej wartości u_i , bazując na ε_i . SFA eliminuje drugie zagrożenie doświadczane przy stosowaniu metody DEA. Niemniej jednak nadal jest wrażliwa na jednostki badawcze. Nawet stosując metodę największej wiarygodności, już jedna obserwowana jednostka może zaburzyć wyniki badań. Nieodzwonne zatem jest stosowanie funkcji regresji. Funkcję kosztów wyraża:

⁴Metoda ta polega na takim dobraniu ocen szacowanych parametrów, aby suma kwadratów odchyień empirycznych wartości danej funkcji od jej wartości teoretycznych była najmniejsza.

$$\ln C_i = f(w_i, y_i, z_i, v_i) + \ln u_{C_i} + \ln e_{C_i}$$

gdzie: C – suma całkowitych kosztów zmiennych, w – wektor cen czynników produkcji (w – wektor cen depozytów, $-w_2$ wektor wynagrodzeń personelu), y – wektor produkcji (m.in. kredyty dla klientów indywidualnych, kredyty dla przedsiębiorstw, papiery wartościowe, pozycje pozabilansowe ważone ryzykiem), z – czynniki stałe (aktywa trwałe, fundusze własne), v – wektor zmiennych otoczenia, i – numer banku; $f(\cdot)$ – reprezentuje minimalny całkowity koszt zmiennych wykorzystany do wytworzenia produktu przy danych cenach i otoczeniu zewnętrznym banku i , u_i – wyraża nieefektywność danego banku w porównaniu z najbardziej efektywnym bankiem, e_c – reprezentuje składniki losowe wyrażające wpływ czynników przypadkowych bądź błędów w pomiarze kosztów. Po oszacowaniu nieefektywności, można obliczyć miarę efektywności dla i -tego banku, zdefiniowaną jako:

$$(8) \text{ CostEff}_i = \frac{\exp[f(w_i, y_i, z_i, v_i)] * \exp[\ln u^{\min}]}{\exp[f(w_i, y_i, z_i, v_i)] * \exp[\ln u_{C_i}]} = \frac{u^{\min}}{u_{C_i}}$$

Funkcja badająca efektywność dochodową przybiera postać:

$$(9) \ln(\pi + \theta) = f(w, y, z, v) + \ln u_{\pi} + \ln e_{\pi}$$

Wskaźnik efektywności dochodowej i -tego banku można następnie wyrazić jako:

$$(10) \text{ Profit Eff}_i = \frac{\exp[f(w_i, y_i, z_i, v_i)] * \exp[\ln u_{\pi}^{\min}] - \theta}{\exp[f(w_i, y_i, z_i, v_i)] * \exp[\ln u_{\pi}] - \theta}$$

gdzie θ stanowi kwotę maksymalnej straty osiągniętej przez banki w danym okresie, która zostaje dodana do wartości zysku wygenerowanego przez dany bank.

Przy estymacji efektywności kosztowej i dochodowej wykorzystuje się funkcję translogarytmiczną.

Berger w 1993 roku wprowadził DFA (ang. *Distribution Free Approach*), to jest metodę bez wprowadzenia do równania rozkładu u_i . Autor zakłada, że nieefektywność zarządu jest trwała i ciągła stąd $u_{it} = u_i$. Model DFA ma zatem następującą postać:

$$(11) \quad \ln TC_{it} = \ln C_i(Y_{it}, w_{it}) + \ln u_i + \ln v_{it}$$

TC_{it} – koszty całkowite i-tego banku w okresie t , C_i – funkcja kosztów sektora bankowego w okresie t , Y_{it} – wektor wyników i-tego banku, w_{it} – wektor cen czynników produkcji i-tego banku.

Do estymacji modelu DFA zakłada się, iż współczynnik zakłócenia przyjmuje następującą postać:

$$(12) \quad \varepsilon_{it} = \ln u_i + \ln v_{it}$$

Przy stosowaniu metody DFA muszą być spełnione następujące warunki: $u_i \in [1, \infty)$, $E[\ln v_{it}] = 0$. Względna X-efektywność ma następującą postać:

$$(13) \quad XEFF_i = \exp(\ln u_{\min}^* - \ln u_i^*) = \frac{u_{\min}^*}{u_i^*}$$

gdzie: $\ln u_{\min}^*$ reprezentuje minimum $\ln u_i^*$, tj estymację $\ln u_i$, X-efektywność, stanowiąc miarę zarządczej (operacyjnej) efektywności, może być stosowana przy ocenie efektów skali i zakresu działania. Miara $XEFF_i$ wynosi 1 dla banku efektywnego, a mniej niż 1 w innych przypadkach.

Pomimo iż metoda DFA jest w mniejszym stopniu uzależniona od założeń rozkładu *a priori* niż SFA, przyjmuje jednak stałość X-efektywności w przedziale pewnego okresu. Berger i Humphrey w 1992 roku zaprezentowali zmodyfikowany model DFA, określane jako TFA (ang. *Thick Frontier Approach*). Rozpoczynając badania, banki zostały pogrupowane na podstawie ich średnich kosztów⁵. Taka segregacja umożliwia sformułowanie dwóch skrajnych granic, najniższych i naj-

⁵ Berger i Humphrey zdefiniowali średnie koszty jako koszty całkowite podzielone przez aktywa całkowite.

wyższych kwartyli kosztów banków. Średnia nieefektywność górnego (trzeciego) kwartylu banków jest wyznaczana przez porównanie dwóch „skrajnych granic”.

Badania implikacji segmentowych

Do oceny efektów konsolidacji banków stosuje się również efekty pośrednie, przykładowo implikacje segmentowe, tj. wpływ połączeń na poszczególne segmenty klientów lub produktów. Generalnie metody badań społecznych są używane przy ocenie zadowolenia klientów ze stosowania zintegrowanych technologii, innowacyjności banku na rynku, ujednoczenia segmentacji klientów, wzbogacania oferty usług itp. Istnieją również metody statystyczno-ekonometryczne analizujące efekty konsolidacji w rozbiciu na segmenty klientów (np. udział bądź redukcja kredytów przyznawanych drobnym przedsiębiorstwom [por. Strahan, Weston, 1998; Berger i inni, 1998], dostępność punktów obsługi klienta dla klientów masowych [Avery, Boltic, Calem, Canner, 1999], zmiany w strukturze organizacyjnej banku i ich wpływ na obsługę drobnych klientów [por. Berger, Udell, 1996]). Ekonometryczna metoda zastosowana przez Berger, Saunders, Scalise i Udell [1998] próbuje w sposób zagregowany ocenić wpływ ponad 6000 amerykańskich konsolidacji na kredyty udzielane drobnym klientom. Jak zdefiniowano na wstępie, najmniejszym kredytobiorcom udzielano kredytów maksymalnie do kwoty 1 mln dolarów, średnie kredyty zamykały się w przedziale 1–25 mln dolarów, najwięksi kredytobiorcy korzystali z co najmniej 25 mln dolarów kredytu. Model przyjął postać:

$$\ln(P_{it}/(1 - P_{it})) = f_i(\text{wielkość i struktura banku}_{t-1}, \text{finanse banku}_{t-1}, \text{pozycja konkurencyjna}_{t-1}, \text{kompleksowość organizacji}_{t-1}, \text{ex post } f \ \& \ p_{t-1, t-2, t-3}, \text{rynkowe ex post}_{t-1, t-2, t-3}, \text{czas}_{t-1}, \text{środowisko}_{t-1}) + \varepsilon_{it}$$

$i = 1, 2, 3$, gdzie: wielkość banku (ang. *bank size*) reprezentuje log całkowitych aktywów brutto (GTA) przy $i = 1, 2$ oraz klasyfikację banków na małe, średnie, duże, olbrzymie. Struktura własnościowa

(ang. *org size*) – stopień kontroli banku przez inwestorów. Dla niezależnych banków oraz dla banków należących do jednego inwestora zmienna wielkość banku i struktura własnościowa są identyczne. Finanse banku (ang. *bank and org financial*) – mierzy wielkości kapitału i wpływ portfolio kredytów na sytuację banku i jego strukturę⁶. Pozycja konkurencyjna (ang. *comp position*) – zmienne z tej grupy kontrolują warunki konkurencyjności banków na rynku lokalnym. HHI i udział w rynku i strukturze własności są mierzone na podstawie średnich ważonych na wszystkich rynkach lokalnych. Zmienne kompleksowość organizacji (ang. *org compexity*) mierzą wpływ struktury menedżerskiej na drobne kredyty. Zmienne *ex-post* fuzji i przejęć (ang. *past M&A*) szacują wpływ połączeń na działalność banku w ostatnich trzech latach. Efekty konsolidacji są mierzone w rozbiciu na typy konsolidacji. Rynkowe zmienne po konsolidacji (ang. *market past M&A*) to średnie ważone zmiennych po konsolidacji, są one w interakcji wielkości banku i struktury własności.

Zmienne czas (ang. *time*) kontrolują zmiany warunków makroekonomicznych, regulacji prawnych i technologii w danych roku kalendarzowym. Zmienne środowisko (ang. *envinroment*) kontrolują różnice w warunkach popytu i podaży oraz regulacjach prawnych w poszczególnych stanach USA. Zwracają również uwagę na lokalizację centralnych banków.

Badania sondażowe

Do przeprowadzenia badań efektów konsolidacji banków służą również badania sondażowe (ang. *survey research*). Rozpowszechniały się one wraz z nasileniem procesów konsolidacji banków i rosnącą rolą marketingu, w którym badania sondażowe pełnią bardzo istotną rolę m.in. ze względu na możliwości ustalenia postawy poszczególnych interesariuszy uczestniczących w procesach konsolidacji banków (m.in. pracownicy banku, klienci). Badania sondażowe umożliwiają prowadzenie badań na mniej licznych zbiorach jednostek wyłonionych z danej populacji, tzn. na

⁶ M.in. wskaźniki kapitał/aktywa, rezerwy/kredyty, nieruchomości/kredyty.

zbiorach będących ich próbkami reprezentatywnymi. Jeżeli ustalona próbka okaże się rzeczywiście reprezentatywną dla danej populacji, to na podstawie analizy danych, jakie uzyskamy z badań tejsze próbki, można z dużym prawdopodobieństwem wyciągnąć wnioski odnoszące się do całej populacji. Nic więc dziwnego w tym, że właściwy dobór próbki reprezentacyjnej staje się zasadniczym problemem badań sondażowych [Sztumski, 1999, s. 173]. Kolejnym przedsięwzięciem przy przeprowadzeniu badań sondażowych jest przebadanie respondentów za pomocą badań ankietowych lub wywiadów skategoryzowanych (kwestionariuszowych). Badania ankietowe to wywiad pisemny, bardziej oszczędny ze względu na czas i środki niż wywiad ustny, który warunkuje organizowanie spotkań i odbywanie czasochłonnych rozmów z każdym z respondentów z osobna. Ankietę, w przeciwieństwie do kwestionariusza (bezpośredniego lub telefonicznego), który stosuje się w wywiadzie ustnym, wypełnia respondent, a nie badający [Sztumski, 1999, s. 142]. W polskich tłumaczeniach literatury angielskojęzycznej z zakresu badań społecznych stosuje się często pojęcia kwestionariusz i ankietę zamiennie [por. Babbie, 2004, s. 268]. Jedną z liczących się w Polsce instytucji badania opinii społecznej, przy wykorzystaniu przez siebie opracowanej metody badań nastrojów wśród kadr i klientów, zaprezentowała w piśmie pracowników wyniki badań [„Impuls”, numer specjalny, 6 (2002)]. Omawiana metodologia zakłada kompilację metody jakościowej w fazie wstępnej (FGI, IDI) i metody ilościowej w fazie zasadniczej. Zogniskowany Wywiad Grupowy (FGI) polega na rozmowie niewielkiej grupy zaproszonych osób. Moderator dyskusji ukierunkowuje jej przebieg na zagadnienia, które mają zostać omówione podczas spotkania. Narzędziem ułatwiającym osiągnięcie założonych celów badawczych jest uzgodniony scenariusz wywiadu. Dyskusja odbywa się zazwyczaj w specjalnym studiu, w gronie 8–10 respondentów celowo dobranych i spełniających określone wymagania. Dyskusja w grupie trwa około dwóch godzin i powinna doprowadzić do odpowiedzi na pytania z zakresu badań oraz dać szansę swobodnego wypowiedzenia się. Celem jest poznanie wszystkich aspektów, które mogą mieć wpływ na zachowania klientów, ich odczucia i opinie na temat konsolidacji oraz przygotowanie informacji pod projektowany kwestionariusz. Rezultaty badania są wygenerowane wspólnie przez wszystkich uczestników badania. W trakcie dyskusji

między uczestnikami zachodzą określone interakcje wynikające z dynamiki grupy, wzmacniane poczuciem bezpieczeństwa, jakie zapewnia obecność innych osób, możliwość natychmiastowego reagowania na wygłaszane sądy i opinie. Procedura badawcza składa się z technik mających na celu eksploatację skojarzeń, znaczeń i emocji związanych z tematem konsolidacji banków, a także korzyści i zagrożeń z niej płynących⁷. Wśród grupy klientów indywidualnych oraz przedstawicieli małych firm banku przejmowanego i przejmującego badania przeprowadzono na 8 grupach focusowych. Wśród grupy klientów korporacyjnych zastosowano Pogłębiony Wywiad Indywidualny (IDI). Wywiad ten prowadzony jest w oparciu o identyczny scenariusz wywiadu, jak w przypadku FGI, z tą różnicą, iż wywiad odbywa się w miejscu i czasie dopasowanym do możliwości respondenta i prowadzony jest tylko z jedną osobą. W przypadku tej grupy przeprowadzono 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych. W przypadku klientów instytucjonalnych do udziału w badaniu jakościowym zaproszeni zostali dyrektorzy finansowi lub osoby odpowiedzialne w firmie za kontakty z bankiem. W fazie zasadniczej zastosowano wywiad telefoniczny realizowany przy wykorzystaniu techniki CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*). Wywiady CATI są wspomagane komputerowo. Ankieterzy, używając telefonu, zadają widoczne na ekranie pytania kwestionariusza wywiadu i za pomocą klawiatury zapisują i/lub nagrywają odpowiedzi respondentów, które są automatycznie wprowadzane do pamięci komputera. Na bieżąco są kontrolowane postępy badania oraz sprawdzana jest praca teleankieterów. Wyniki są dostępne niemal natychmiast po zakończeniu badania. Taka procedura likwiduje przepisywanie i kodowanie, zmniejsza liczbę błędów ankierskich, oszczędza czas i dostarcza wszystkich niezbędnych danych statystycznych. Wywiady telefoniczne gwarantują wysoką jakość badania oraz szybkie zakończenie pracy terenowej. Powinny być jednak krótkie (maksymalnie 20 minut), a pytania niezbyt osobiste. Pierwsze pomiary zostały realizowane na stosunkowo licznych próbach w rozbiciu na banki przejmowane i przejmujące oraz na klientów indywidualnych, korporacyjnych oraz przedstawicieli małych firm. W kolejnych pomia-

⁷ M.in. werbalna dyskusja, analiza skojarzeń, analiza semantyczna, *mind mapping*, techniki projekcyjne..

rach wielkość prób została skorygowana w przeświadczeniu, iż jest to wystarczająca liczba wywiadów w badaniach o charakterze trackingowym, pozwalająca na badanie dynamiki opinii i kontrolowanie zmian. Dodatkowo wyodrębniona została grupa kontrolna, uczestnicząca we wszystkich kolejnych pomiarach, co w rodzaju minipanelu obejmującego 30% próby. Respondenci do badania zostali wytypowani w sposób losowy z bazy klientów obu banków. Efektem całego procesu badawczego jest raport w uzgodnionym formacie i przekroju czasowym.

Przy ocenie efektów konsolidacji banków amerykańskie stowarzyszenie *Association for Financial Professionals* (AFPs) zastosowało w latach 1998–1999 również badania sondażowe. Ankiety zwrotne zostały odesłane drogą pocztową przez 444 respondentów. Biorąc pod uwagę, iż kolejność pytań może mieć wpływ na jakość uzyskanych odpowiedzi, efekty konsolidacji banków, stanowiące kulminacyjny punkt ankiety, umieszczono na końcu ankiety. Dwa poprzedzające je podrozdziały ankiety (część A i B) i podrozdział końcowy (część D) umożliwiły zgromadzenie dodatkowych informacji. Część A ankiety, opisująca obecny poziom satysfakcji klienta, składa się z pięciu pytań, część B, badająca potencjalne zainteresowania na przyszłość, zawiera trzy pytania, natomiast część D – dwa pytania, których wypełnienie umożliwiło segregację klientów w rozbiciu na branże i obroty respondentów. Pośród 9 pytań zasadniczych z tematyki konsolidacji banków połowa pytań przyjęła formę tabelaryczną. W części A, B i D sondażu wykorzystywano również pytania tabelaryczne oraz proste pytania zamknięte (respondenci wybierali odpowiedź z zestawu). W odmienny sposób niż wspomniano powyżej magazyn „The Banker” w 2000 roku przeprowadził badania sondażowe na trzynastu ekspertach z zakresu procesów konsolidacji banków [Piggott, 2000]⁸. Zadano im przeszło 1000 pytań, aby przeanalizować mocne i słabe strony najbardziej spek-

⁸ Grupę ekspertów tworzyli: Steven Davis (Davis International Consultants), Claire Gouzouli (Director at First Consulting), Raphael Soifer (Soifer Consulting), Bryan Crossley (ABN Amro banking analyst), Pilip Middleton (KPMG), Roy Smith (New York University), David Rogers (New York University), Bert Ely (Ely&Company), Richard Coleman (ABN Amro, bank analyst), Martin Green (Merrill Lynch), Vasco Mareno, Garth Leder (Fox Pitt Kelton, bank analyst), Ingo Walter (New York University), Angus Hislop (Pricewaterhouse Coopers).

takularnych połączeń banków na świecie. Grupa panelowa, wykorzystując skalę od 0 do 5, wyznaczyła pięć potencjalnych korzyści i sześć zagrożeń płynących z konsolidacji banków. Ostatecznie fuzyjny ranking banków powstał przez zsumowanie średnich arytmetycznych poszczególnych wskaźników.

Nieoficjalne badania opinii publicznej (ang. *straw poll*), które przeprowadził S. I. Davis [2000] w postaci wywiadów z członkami poszczególnych zarządów banków i konsultantami, miały na celu oszacowanie sukcesu konsolidacji banków. W odpowiedzi na pytanie: Który bank Twoim zdaniem odniósł największe korzyści w wyniku połączenia? wyselekcjonowane 33 banki uniwersalne (o różnym zasięgu geograficznym, wielkości kapitału, tj. generalnie nieporównywalnych), zdefiniowały te instytucje, które osiągnęły sukces. Konsultanci współuczestniczący w badaniu, w oparciu o własne opinie, wyznaczyli ranking instytucji doznających w praktyce pozytywnych⁹ lub negatywnych¹⁰ efektów konsolidacji.

Podsumowanie

Metody oceny efektów konsolidacji cieszą się sporym zainteresowaniem, wciąż powstają nowe podejścia, różne modele. Zdarza się również, iż wyniki badań stosujących te same lub zbliżone metody są mieszane, wówczas są modyfikowane. W większości przypadków każdej z metod oceny efektów konsolidacji banków możemy przypisać inne kryteria oceny. Bez względu na metodę stosowaną do oceny efektów konsolidacji wykorzystuje się specyficzne kryteria (np. przy efektywności relację nakłady–wyniki budują specyficzne zmienne charakteryzujące wyłącznie banki; podczas gdy w OP wskaźniki stosowane to m.in. koszty pozaodsetkowe, aktywa, koszty z tytułu prowizji, przychody operacyjne, itp.). Dodatkowo, sektor bankowy należy w znacznej części do spółek publicznych, istnieje zatem ciągła potrzeba porównania jednostek skonsolidowanych z całym sektorem. Niemniej jednak, przy wykorzystywaniu różnorodnych metod, nadal nie podjęto próby zidentyfikowania całkowitych efektów konsolidacji banków.

⁹ Np. Lloyds TSB, Merita Nordbanken, Chase Manhattan, Wells Fargo.

¹⁰ Tj. UBS, HypoVereinsbank, First Union.

Bibliografia

- Aigner D., Lovell C. A. K., Schmidt P., *Formulation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Models*, „Journal of Econometrics”, vol. 6, 1977.
- Al-Sharkas A. A., M. K. Hassan, T. Murkherjee, *Long-run Performance Following U.S. Bank Mergers & Acquisitions*, „Working Paper”, University of New Orleans 2003.
- Avery R., Bostic R., Calem P., Canner G., *Consolidation and Bank Branching Patterns*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 23, 1999.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2004.
- Beitel P., Schiereck D., *Value Creation at the Ongoing Consolidation of the European Banking Market*, „IMA-Arbeitsbericht”, nr 5 (2001).
- Berger A. N., Hancock D., Humphrey D. B., *Bank Efficiency Derived from the Profit Function*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 17, 1993.
- Berger A. N., Humphrey D. B., *Mega-mergers in Banking and the Use of Cost efficiency as an Antitrust Defence*, „Antitrust Bulletin”, vol. 37, 1992.
- Berger A. N., Mester L. J., *Inside the Black Box: What Explains Differences in the Efficiencies of Financial Institutions?*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 21, 1997.
- Berger A. N., Saunders A., Scalise J. M., Udell G. F., *The Effects of Bank Mergers and Acquisitions on Small Business Lending*, „Journal of Financial Economics”, vol. 50, 1998.
- Berger A. N., Udell G. F., *Universal Banking and the Future of Small Business Lending*, w: Saunders A., Walter I. (red.), *Financial System Design: The Case for Universal Banking*, Burr Ridge, Irwin, Homewood, 1996.
- Charnes A., Cooper W. W., Rhodes A., *Measuring the Efficiency of Decision Making Units*, „European Journal of Operational Research”, 1978.
- Davis S. J., *Bank Mergers. Lessons for the Future*, London 2000.
- Frieder L. A., Apilado V. P., *Bank Holding Company Expansion: A Refocus on Its Financial Rationale*, „Journal of Financial Research”, vol. 6, 1983.
- Kopczewski T., *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2000*, cz. I, „Materiały i Studia”, NBP, nr 113 (2000).
- Kopczewski T., Pawłowska M., *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2000*, cz. II, „Materiały i Studia”, NBP, nr 135 (2001), s. 14–15.
- Mielnik M., Ławrynowicz M., *Badanie efektywności technicznej banków komercyjnych w Polsce metodą DEA*, „Bank i Kredyt”, nr 5 (2002), s. 58.
- Pawłowska M., *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001*, „Bank i Kredyt”, nr 2 (2003), s. 28.
- Piggott C., *Will they be Happy?*, „The Banker”, nr 12 (2000).
- Rhoades S. A., *A Summary of Merger Performance Studies in Banking 1980–1993 and an Assessment of the „Operating Performance” and „Event Study” Methodologies*, „Staff Economic Studies”, 167, Washington 1994.

Shepard R. W., *Theory of Cost and Product Functions*, New Jersey 1970.

Strahan P. E., Weston J. P., *Small Business Lending and the Changing Structure of the Banking Industry*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 22, 1998.

Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Katowice 1999.

Wagenvoort R., Schure P., *The Recursive Thick Frontier Approach to Estimating Efficiency*, „Working Paper. European Investment Bank”, nr 99 (2002).

Koncepcje oceny efektywności inwestycji w strategii CRM

Strategia Zarządzania Kontaktami z Klientami, znana pod skrótem CRM, pochodzącym od angielskiej nazwy *Customer Relationship Management*¹, pojawiła się w latach 90 XX w. Polega ona na umieszczeniu klienta w centrum wszystkich działań przedsiębiorstwa. Służy selekcji i optymalizacji klientów pod kątem korzyści, jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć z nawiązania z nimi długookresowej współpracy. Wymaga przeprojektowania całości procesów wewnątrz przedsiębiorstwa. Jest wspomagana odpowiednim oprogramowaniem. Jednakże oprogramowanie CRM wspomaga organizację efektywnie tylko wtedy, gdy posiada ona odpowiednią strategię działania.

Historia CRM sięga korzeni współczesnego marketingu. Przed rewolucją przemysłową wyrobem towarów trudnili się rzemieślnicy. Swojego zawodu uczyli się najpierw jako czeladnicy w warsztatach innych rzemieślników. Poznawali tam zarówno tajniki produkcji, jak i obsługi klienta. Kontakt z klientem był osobisty. Z bezpośredniej rozmowy mogli się dowiedzieć, w jaki sposób klient używa ich wyrobu i jakie jego potrzeby ten wyrób zaspokaja. Przechowywali te informacje w swojej pamięci. Było to możliwe, ponieważ nie zajmowali się produkcją masową i liczba ich klientów była stosunkowo niewielka. Pracując w ten sposób, rzemieślnicy stosowali się do zasad CRM. Pod koniec XIX wieku nastąpiły zasadnicze zmiany w procesie produkcji. Pojawiły się nowe źródła energii, dzięki którym możliwa stała się produkcja seryjna i na dużą skalę. Rzemieślnicy-fachowcy przejęli rolę nadzorców, kierowników, a wytwarzaniem produktów zaczęli zajmować się robotnicy, którzy raczej nie mieli kontaktu z klientem i nie orientowali się w jego potrzebach. Wielka wydajność produkcji masowej spowodowała, że naturalny popyt przestał wystarczać. Pojawiła się konieczność szukania nowych grup odbiorców i kreowania nowych

¹A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, *CRM – Zarządzanie Kontaktami z Klientami*, Zabrze 2001, s. 11.

potrzeb. Tak zaczęła się era marketingu. Początkowo marketing zajmował się głównie rozwijaniem kanałów dystrybucji. W wyniku tego doszło do zerwania bezpośrednich kontaktów pomiędzy producentem i klientem. Producent dowiadywał się o potrzebach swoich klientów wyłącznie od pośredników. Dodatkowo, ponieważ firmy produkowały dużo, stawały się coraz większe i zatrudniały wiele osób, obsługę klienta powierzono odrębnym działom – działom sprzedaży i marketingu. W związku z tym pracownicy zajmujący się produkcją zostali jeszcze bardziej odseparowani od tych, dla których produkowali. Strategia CRM, która pojawiła się około dziesięć lat temu, jest próbą powrotu do bezpośrednich relacji producent–klient w warunkach produkcji masowej.

Pierwszą podstawową zasadą strategii CRM jest budowanie związku z klientem, ale takiego związku, który przynosi korzyści zarówno klientowi, jak i firmie. Kolejną – traktowanie każdego kontaktu z klientem, nawet pojedynczych transakcji handlowych, jako fragmentu relacji z nim, a nie jako osobnych wydarzeń. Całość ma stanowić spójny proces. Ostatnia zasada to aktywne i odpowiedzialne podejście firmy do właściwego doboru klientów, a następnie do budowania związków z nimi, bo każdy taki związek to długoterminowa inwestycja².

Kluczowe elementy strategii CRM są następujące³:

- budowanie długotrwałych związków z klientami,
- zarządzanie tymi związkami w celu optymalizacji korzyści po stronie firmy i klienta,
- zdobywanie głębokiej wiedzy o kliencie,
- traktowanie każdego klienta indywidualnie,
- zbudowanie poczucia odpowiedzialności za jej realizację u każdego pracownika firmy,
- konieczność jej nadrzędności nad całą strategią firmy.

Mając już podstawową wiedzę, czym jest CRM, przyjrzyjmy się teraz bliżej kwestii efektywności realizacji strategii CRM. Ekonomiczna definicja przedsiębiorstwa mówi, ogólnie rzecz ujmując, że przedsiębiorstwo to organizacja nastawiona na osiągnięcie zysku⁴. W związku z tym

² A. Mazur, D. Mazur, K. Jaworska, *op. cit.*, s. 10.

³ *Ibidem*, s. 11.

⁴ *Mikroekonomia*. Z. Dach (red.), Kraków 2002, s. 89.

logiczne wydaje się, że wszelkie działania prowadzone w ramach przedsiębiorstwa powinny być również podporządkowane osiągnięciu tego celu, czyli prowadzić do zysku⁵. Podążając dalej tym tokiem rozumowania, strategia *Customer Relationship Management*, która ma być istotnym czynnikiem kształtującym całą strategię działania przedsiębiorstwa⁶, również powinna mieć za główny cel zwiększanie zysku przedsiębiorstwa, i z tego też punktu widzenia powinno się oceniać jej efektywność. Istotą strategii CRM jest inicjowanie, rozwijanie i zwiększanie wartości związków z klientami. Zatem aby ocenić efektywność tej strategii, należałoby ocenić, na ile zaangażowanie się firmy w te właśnie działania przyczynia się do wzrostu zysku. Czyli dla oceny efektywności strategii CRM powinno się porównać koszty związane z budowaniem więzi z klientami z wielkością sprzedaży danej firmy.

Niestety, większość dostępnych opracowań na temat CRM, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, skupia się głównie na efektywności wdrożenia systemu CRM i albo w ogóle na tym poprzestaje, albo ewentualnie podaje tylko kilka ogólnych stwierdzeń na temat strategii CRM. A system CRM jest przecież wyłącznie narzędziem realizacji strategii i nie ma samodzielnej racji bytu⁷. Jednak myślenie o CRM wyłącznie w kategoriach systemu dominuje⁸. Chociaż powoli zaczyna pojawiać się coraz więcej uwag krytycznych i prób przeniesienia środka ciężkości całego zagadnienia z systemu na strategię. Prawdopodobnie przyczyną tego są alarmujące raporty na temat efektywności wdrożeń CRM,

⁵ H. Simon, *Dziesięć choroba marketingu*, „CXO. Magazyn kadry zarządzającej”, nr 1 (2004), s. 24.

⁶ N. McCann, *Developing a CRM Strategy, Strategy Report October 2000*, InTrust Services – Technology & Management Consulting, s. 8, <http://www.intrust-services.com/pdfs/s10011.pdf>, 04.04.2004.

⁷ K. Murphy, R. Russell, *Use the Balanced Scorecard to Execute CRM Strategy*, report August 2002, GartnerG2 and Balanced Scorecard Collaborative, Inc., s. 2–3, <http://www.gartnerg2.com/site/FileDownload.asp?file=rpt-0702-0117.pdf>, 04.04.2004; R. Wichlacz, *CIO w GlaxoSmithKline Pharmaceuticals SA*, za: R. Jesionek, *Być ważnym w Europie*, „CXO. Magazyn kadry zarządzającej”, nr 1 (2004), s. 76; J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Kraków 2001, s. 31.

⁸ M. Bernacik, *CRM – kapitał wiedzy, kapitał relacji*, „Modern Marketing”, nr 9 (2001), za: <http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=1&id=114>, 26.02.2004; I. Bartczak, *Model jeszcze niekompletny*, „Computerworld Raport”, kwiecień 2001, s. 5.

mówiące, że jest ona bardzo niska i że 50–70% wdrożeń kończy się niepowodzeniem⁹. Ale właśnie, wdrożeń systemów, które często są bardzo kosztowne i które wdrażane bez strategii po prostu nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

Marek Parzydło z firmy atVantage, największej w Polsce organizacji menedżerskiej, skupiającej ponad 3500 tysięcy członków, w swoim artykule pt. *Zwrot z inwestycji w CRM*¹⁰, dostępnym na portalu internetowym Instytutu Zarządzania¹¹, pisze, że na wdrożeniu CRM można i należy zarobić – nawet dwa razy. Po pierwsze przez oszczędności kosztowe, po drugie dzięki wzrostowi sprzedaży. Zwraca on uwagę na to, że CRM pozwala kontrolować koszty w miejscu ich powstawania i korygować przebieg konkretnych procesów biznesowych, takich jak sprzedaż czy obsługa klienta, co z kolei umożliwi alokowanie środków finansowych oraz wysiłków w klientach o najwyższej rentowności. W ten sposób, jego zdaniem, realizuje się postulat CRM, by w działalności biznesowej koncentrować się na budowaniu wartości relacji z klientem. Ponadto wskazuje, że CRM pozwala na usprawnienie szeregu rutynowych czynności należących do procesu sprzedaży, takich jak: planowanie kontaktów z klientem, raportowanie, przygotowywanie ofert, umów i zamówień, rozliczenia kosztów spotkań z klientem itp. Wykonanie tych zadań przy użyciu CRM zajmuje znacznie mniej czasu niż dotychczasowymi metodami. Poza tym, według niego, CRM daje kierownictwu firmy szybki dostęp do informacji z rynku oraz możliwość kontroli czasu i efektywności pracy sprzedawców, a także kontroli kosztów relacji z klientem w porównaniu do uzyskiwanych obrotów. Te narzędzia pozwalają kierować sprzedawców tam, gdzie jest największy potencjał, a ponadto sprzedawcy dostają więcej czasu, który mogą poświęcić na „dopieszczenie” pojedynczego klienta lub obsługę większej ich liczby.

⁹ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *Przyczyny nieudanych wdrożeń CRM*, <http://www.crm-abc.pl/>, 26.02.2004; M. Bernacik, *Koniec CRM-u?*, „Modern Marketing”, nr 1 (2002), za: <http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=1&id=109>, 26.02.2004.

¹⁰ Artykuł dostępny na stronie internetowej Instytutu Zarządzania: http://www.finance.info.pl/biblioteka/artykul.htm?artykul_id=5073&s=1#autor, 25.02.2004.

¹¹ http://www.institut.org.pl/o_instytucie/index.htm, 04.04.2004.

Dzięki temu, na przykład w branży FMCG¹², można zaplanować jedną dodatkową sprzedaż dziennie na każdego handlowca, co powinno dać wzrost sprzedaży miesięcznej rzędu 5–10%. W ten sposób zwrot z inwestycji we wdrożenie może zwrócić się w ciągu kilku do kilkunastu miesięcy. Dodatkowo Marek Parzydło w swoim artykule zwraca uwagę, że system CRM pozwala na przekształcenie jednorazowego kosztu zdobycia klienta w inwestycję przynoszącą długookresowe zyski. Jest to możliwe dzięki narzędziom systemowym gromadzącym szczegółowe dane o klientach, co pozwala na poznanie ich potrzeb. Następnie system może wyszukiwać klientów spełniających określone warunki oraz konfigurować i podpowiadać stosowne oferty w odpowiednim momencie, np.: podczas wizyty klienta na stronie internetowej firmy albo podczas rozmowy sprzedawcy z klientem. Na koniec autor wspomina, że jednym z kluczowych czynników powodzenia projektów CRM jest metodologia zarządzania projektem. Każdy projekt wdrożenia CRM musi mieć:

- zorganizowany i kontrolowany start, to znaczy zadania projektowe powinny być właściwie zaplanowane i zorganizowane przed ich rozpoczęciem,

- zorganizowany i kontrolowany etap wykonania, przy czym metody kontroli powinny być określone przed rozpoczęciem projektu i powinny pozwalać w każdym momencie stwierdzić stopień zaawansowania prac,

- zorganizowane i kontrolowane zamknięcie, czyli kończyć się oceną rezultatów w oparciu o przygotowane wcześniej miary.

Przyglądając się powyższemu podejściu do analizy efektywności inwestycji w CRM, na pierwszy rzut oka widać, że odnosi się ono raczej do funkcjonowania oprogramowania CRM, niewiele mówiąc o strategii. Generalnie analizowane są czynności, które można usprawnić, używając systemu CRM, a podana na koniec metodologia jest dość ogólna i nie przywołuje żadnych wartości związanych z budowaniem relacji z klientem. Ponadto wartość związku z klientem jest tu rozumiana wyłącznie jako ilość pieniędzy, którą firmie może przynieść dany klient. Autor nie

¹² Branża FMCG to branża dóbr szybko zbywalnych, czyli podstawowych produktów spożywczych i chemiczno-kosmetycznych, z ang. FMCG – *Fast Moving Consumer Goods*; więcej informacji na ten temat można znaleźć na stronie internetowej: <http://www.gfk.pl/podstrona.php?page=/page.php?id=283>, 07.03.2004.

wspomina ani słowem o kreowaniu wartości po stronie klienta, ani o obustronnych korzyściach ze związku. Poza tym całość działań w zakresie CRM jest tu oceniana pod kątem możliwości doprowadzenia do jak największej ilości transakcji zawieranych dziennie, a przecież jednym z podstawowych założeń strategii CRM jest odejście od traktowania transakcji handlowej jako elementu krytycznego relacji z klientem. Dodatkowo pojawia się tu parę kontrowersyjnych stwierdzeń, dotyczących standaryzacji procesu kontaktu z klientem, bo zgodnie z zasadami strategii CRM każdy klient powinien być traktowany indywidualnie. Można je zaakceptować wyłącznie w kontekście systemu CRM, tzn. że korzystanie z oprogramowania ułatwia i standaryzuje pewne operacje/czynności związku z klientem. Ale nie powinno się tego stosować do samego nastawienia do klienta. Brakuje tutaj refleksji, jakiego rodzaju koszty generuje stosowanie strategii, czyli po pierwsze nawiązywanie relacji z klientem, a następnie budowanie jej wartości przy zachowaniu zasady kreowania obustronnych korzyści.

Z kolei raport na temat wdrożeń CRM pt. *Coraz więcej wdrożeń zakończonych sukcesem*¹³, zamieszczony na czołowym polskim portalu internetowym poświęconym problematyce CRM, przytacza wyniki ostatnich badań nad efektywnością CRM przeprowadzonych przez firmę IDC. Zbadano, że lepszą efektywność CRM osiąga się przede wszystkim przez bardziej inteligentne wybieranie i wdrażanie systemu CRM, a poza tym przez analizowanie skutków wdrożenia systemu CRM we wszystkich obszarach działania firmy, a nie, jak to najczęściej czyniono, tylko w jednym, tj. w zakresie redukcji kosztów; bo początkowo redukcja kosztów może być niewielka (samo wdrożenie generuje koszty), ale może nastąpić poprawa na przykład w zakresie jakości obsługi klientów. Źródłem poprawy efektywności CRM jest, według autorów raportu, również rozwijająca się praktyka etapowego wdrażania CRM, moduł po module. W pierwszej fazie typowego wdrożenia firmy są w stanie korzystać jedynie 20 do 25 procent całkowitej planowanej funkcjonalności, a kupowanie od razu całego zestawu automatycznie podnosi poprzeczkę dużo wyżej, gdy spółki próbują realizować zwrot z tej

¹³ Raport dostępny na stronie internetowej portalu CRM.PL: <http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=2&id=225>, 07.03.2004.

inwestycji. Zatem bez żadnych wątpliwości raport ten odnosi się wyłącznie do osiągania efektywności wdrażania oprogramowania CRM, chociaż nie zostało to zaznaczone na wstępie przez autorów.

Podobnie jest z artykułem Agaty Stachowicz-Stanusch i Macieja Stanusch pt. *Zanim zaczniesz wdrożenie CRM*¹⁴, publikowanym przez „Modern Marketing”, jeden z czołowych magazynów na temat marketingu i strategii przedsiębiorstwa. W części mówiącej o opłacalności wdrożenia CRM wymienione czynniki kształtujące jego koszty dotyczą wyłącznie technologii informatycznych, które można zastosować do usprawniania różnych procesów wewnątrz firmy. A na koniec autorzy wspominają, że wdrożenie systemu klasy CRM nie jest tanie, bo chociaż rozpiętość cen za licencję systemu jest duża, to wszystkie wychodzą z dość wysokiego pułapu.

Identyczne podejście prezentuje również artykuł Katarzyny Jaworskiej, Alicji Mazur i Dariusza Mazura (autorów jednej z niewielu polskich publikacji na temat CRM) pt. *CRM – czy to się opłaca?*¹⁵. Piszą oni, że szacując opłacalność inwestycji w CRM, można posłużyć się wskaźnikiem ROI (*Return on Investment*), który porównuje rzeczywiste lub przewidywane koszty danej inwestycji w stosunku do wygenerowanych lub przewidywanych przychodów. Jego koncepcja wywodzi się z prostego pytania: „Ile pieniędzy należy zainwestować w przedsięwzięcie i jaki będzie zwrot z tej inwestycji?”. Według nich wskaźnik zwrotu z inwestycji w CRM musi uwzględniać:

- koszty inwestycji (nabycia i użytkowania CRM),
- zmianę kosztów działalności wynikających z wdrożenia CRM (np. zmniejszenie ilości personelu działu obsługi, czyli zmniejszenie kosztów wynagrodzeń tego działu),
- zmianę przychodów ze sprzedaży produktów i usług,
- korzyści niemierzalne – należą do nich wzrost zadowolenia pracowników czy klientów.

Autorzy nie wspominają nigdzie o kosztach budowania relacji z klientem. Całość analizy koncentruje się na wydatkach na wdrożenie

¹⁴ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *Zanim zaczniesz wdrożenie CRM*, „Modern Marketing”, nr 11–12 (2002), za: <http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=9&id=195>, 26.02.2004.

¹⁵ <http://www.crm-abc.pl/>, 26.02.2004.

systemu oraz wynikających z tego korzyściach, które sprawiają, że ta inwestycja się zwróci.

Podobnie artykuł Alix Nyberg, pt. *Buyer be aware: overbuying and elusive ROI measures plague CRM, yet customers continue to sign on* (Special Report: CRM; return on investment; customer relationship management), [Kupujący bądźcie świadomi plagi wydumanych wskaźników oceny efektywności CRM stworzonych użytek klientów (Raport Specjalny: CRM; zwrot z inwestycji; zarządzanie relacjami z klientami)], który ukazał się w znanym magazynie dla kadry zarządzającej CFO „Magazine for Senior Financial Executives” w lipcu 2003 roku¹⁶, koncentruje się tylko na tym, że koszty zakupu CRM są bardzo wysokie i w wielu przedsiębiorstwach się nie zwróciły. Zatem mówi wyłącznie o systemie CRM, a nie o strategii.

Również głównie na efektywności wdrożenia systemu CRM koncentruje się J. Dycha w swojej publikacji pt. *CRM. Relacje z klientami*¹⁷ oraz raport na temat zwrotu z inwestycji w CRM opublikowany przez „Computerworld Polska”¹⁸.

Opracowań rozróżniających wdrożenie systemu CRM od wdrożenia strategii CRM znacznie więcej można znaleźć w literaturze zagranicznej niż w polskiej. Ale mimo to, nadal niełatwo jest dotrzeć do dokładnej informacji, jak mierzyć efektywność strategii CRM, bo wzmianki odnoszące się do oceniania efektywności strategii są tam raczej symboliczne i niewiele jest w nich odniesień do kategorii kreujących koszty budowania relacji z klientem.

Mei Lin Fung w artykule pt. *Measuring the Value of CRM*, [Mierzenie Wartości CRM]¹⁹ pisze na początku, że chcąc zmierzyć efektywność CRM, nie można tego odnosić wyłącznie do systemu CRM,

¹⁶ http://www.findarticles.com/cf_0/m3870/9_19/105460798/pl/article.jhtml, 26.02.2004.

¹⁷ J. Dycha, *CRM. Relacje z klientami*, Gliwice 2002.

¹⁸ *Dziesięć kroków w przewidywaniu i osiągnięciu zwrotu z inwestycji w CRM*. Gartner Poland, w: *Customer Relationship Management. Strategie*, „Computerworld Polska”, nr 4 (2003), s. 10–13.

¹⁹ Mei Lin Fung, *Measuring the Value of CRM*, <http://www.crmguru.com>, 26.02.2004. Mei Lin Fung jest pionierem dziedziny CRM, była konsultantem pierwszego zintegrowanego systemu CRM wdrożonego przez Toma Siebela w firmie Oracle w 1988 r.

czyli zauważa, że zakup oprogramowania CRM nie stanowi istoty Zarządzania Kontaktami z Klientami. Jednakże dalej koncentruje się tylko na konieczności wytypowania klientów przynoszących firmie największy zysk, nie wspominając już, jakie koszty należy uwzględnić przy obliczaniu tego zysku. Mówi jedynie, że analizując koszty i korzyści z każdego klienta, trzeba zrozumieć, jakie mechanizmy tutaj działają, a potem na tej podstawie wybrać najbardziej efektywną strategię inwestowania w klienta.

To istotne rozróżnienie pomiędzy strategią CRM, a systemem CRM można znaleźć również w raportach²⁰ na temat Zarządzania Kontaktami z Klientami publikowanych przez Dział Badań międzynarodowej firmy doradczej Capgemini²¹. W raporcie podsumowującym badania nad powiązaniem pomiędzy CRM, a wynikami finansowymi przedsiębiorstw wspomniano, że lepsze wyniki finansowe uzyskują firmy, które najpierw zaprojektowały i wdrożyły strategię, a później dopiero kupiły odpowiadające jej założeniom oprogramowanie. Z kolei w raporcie pt. *Realizing return on investment from CRM*, [Realizowanie zwrotu z inwestycji w CRM], konsultanci Capgemini określają trzy perspektywy, jakie należy uwzględnić, aby efektywnie wdrożyć CRM w przedsiębiorstwie:

1. Perspektywę klienta, która obejmuje zmianę w postrzeganiu klienta i dbanie o nową jakość w kontekście relacji z nim.
2. Perspektywę organizacji, która obejmuje stworzenie właściwej struktury działalności przedsiębiorstwa, odpowiednie zaprojektowanie przebiegu procesów wewnętrznych oraz interakcji z klientem, a także zatrudnienie ludzi zdolnych realizować założenia strategii CRM, i na koniec, stworzenie systemu wskaźników pozwalającego mierzyć postępy działań w zakresie CRM.
3. Perspektywę systemu, która obejmuje zaprojektowanie przepływu danych w przedsiębiorstwie, a następnie zakupienie adekwatnego oprogramowania CRM.

²⁰ Raporty Capgemini na temat CRM, http://www.pl.capgemini.com/services/crm_reports.shtml, 29.05.2004.

²¹ <http://www.capgemini.com/>, 29.05.2004.

Zatem raporty te prezentują wnioski stosunkowo mocno powiązane z istotą strategii CRM. Ciekawa jest zwłaszcza wzmianka o konieczności stworzenia w przedsiębiorstwie nowego podejścia do kontaktów z klientami oraz o konieczności posiadania pracowników, którzy rozumieją, na czym polega istota strategii CRM. Biorąc pod uwagę rolę kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie²², wydaje się, że konsultanci Capgemini zwracają uwagę na to, co rzeczywiście jest najistotniejsze dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Ponadto interesująca jest również poruszona przez autorów kwestia systemu wskaźników, pozwalającego mierzyć efekty działań. Niestety, nie została ona szerzej rozwinięta. Za to w dalszej części raportu zaproponowany został jeden ogólny, „negatywny” wskaźnik efektywności wdrożenia strategii CRM, tzw. linia bazowa. Polega on na zaprognozowaniu, jak rozwinęłaby się sytuacja w przedsiębiorstwie, gdyby nie wdrożono strategii CRM, co stanowić ma punkt odniesienia dla fazy wdrożenia. Przy formułowaniu prognozy należy wziąć pod uwagę wszystkie istotne kwestie, takie jak: zysk, wysokość marż ze sprzedaży, stan zasobów przedsiębiorstwa itp. Jest to dość ciekawe podejście, jednakże niezbyt korzystne w kontekście jednego z głównych celów przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja zysku, gdyż zmierza w kierunku umacniania minimalistycznych oczekiwań odnośnie rezultatów wdrożenia – każdy uzyskany wynik ma szansę być ponad poziomem linii bazowej.

Przechodząc dalej, najbardziej kompleksową publikacją na temat oceny efektywności strategii CRM jest cykl artykułów autorstwa Jamesa Brewtona, dostępnych w bibliotece BetterManagement.com. Propozuje on nowatorskie podejście do tego zagadnienia, pokazując jak zastosować w tym celu zrównoważoną (strategiczną) kartę wyników – narzędzie wprowadzone do nauki zarządzania przez Roberta Kapłana i Davida Nortona²³. Biorąc pod uwagę własności zrównoważonej karty wyników, wydaje się, że jest to najbardziej uzasadniona metoda oceny efektywności strategii CRM. Bowiem zrównoważona karta wyników²⁴:

²² J. Fitz-enz, *op. cit.*, s. 15.

²³ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.

²⁴ C. Stachowiak, *Szlachetna misja, ambitna strategia i co dalej?*, http://www.cxo.pl/artykuly/27512_1.html, 04.04.2004.

– koncentruje się na strategii i jest skuteczną metodą zarządzania procesem jej realizacji, w trakcie którego strategia jest dopracowywana, komunikowana i integrowana z systemem zarządzania firmą, a następnie monitorowana i weryfikowana,

– wymusza mierzenie efektów działań strategicznych (zarówno w odniesieniu do aktywów materialnych, jak i niematerialnych),

– wymusza spójność w formułowaniu strategii przez budowanie zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami i działaniami,

– wymusza zrównoważenie odmiennych – często nawet sprzecznych ze sobą – celów firmy, np. celów finansowych z niefinansowymi,

– to również cenna propozycja metodologiczna, umożliwiająca zarządowi i kierownictwu praktyczną realizację zarządzania firmą w sposób społecznie odpowiedzialny ze zrównoważonym poszanowaniem ekonomii, ekologii i etyki w relacjach z: akcjonariuszami, klientami, partnerami w biznesie, administracją publiczną, pracownikami i społecznością lokalną.

Żeby skutecznie zaimplementować metodologię zrównoważonej karty wyników do oceny strategii CRM, należy, według autora, wykonać następujące kroki²⁵:

1. Zdefiniować strategię CRM dla danej konkretnej firmy. W tym celu najlepiej jest się posłużyć Mapą Strategii CRM. Mapa jest narzędziem pozwalającym ująć w prosty i przejrzysty dla każdego sposób wszystkie cele strategii CRM specyficzne dla danej firmy oraz wszelkie czynności niezbędne dla realizacji strategii wraz z ich powiązaniem przyczynowo-skutkowymi. Mapa Strategii CRM składa się z trzech kluczowych komponentów: strategicznych kierunków, strategicznych działań i strategicznych powiązań.

2. Wybrać i uszeregować mierniki oceny strategii CRM. Właściwie dobrane mierniki powinny spełniać dwa kryteria: powinny pozwalać na dokładny pomiar wartości bieżącej kluczowych czynników, do których się odnoszą oraz powinny pozwalać prognozować, jakie wyniki mogą zostać osiągnięte w przyszłości. Stosuje się trzy typy takich

²⁵ J. Brewton, *CRMetricx, Implementing a CRM Scorecard – Part 1*, <http://www.bettermanagement.com/library/Library.aspx?libraryid=2632&A=10>, 10.04.2004.

mierników: pieniężne, wyrażone liczbowo (ilość, czas lub proporcje) oraz procentowe. Dla każdego wybranego miernika należy stworzyć profil zawierający wszystkie najważniejsze informacje na jego temat. Przykład takiego profilu przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Profil miernika

Wskaźnik strategiczny CRM	Pracownicy maksymalnie zadowoleni z pracy (w %)
Moduł/Sekcja CRM	Zespół przyjmujący telefony od klientów
Definicja	Procent pracowników wybierających odpowiedź „bardzo” w korporacyjnej ankiecie satysfakcji pracowników
Częstotliwość pomiaru	Kwartalnie
Metoda pomiaru	Automatycznie obliczane wyniki z elektronicznych ankiet dostępnych w sieci komputerowej korporacji
Przewidywany roczny koszt pomiaru	1.500 \$ (na podstawie kosztu czasu pracy zespołu przyjmującego telefony od klientów)
Miernik alternatywny	Żaden inny nie jest polecany

Źródło: J. Brewton, *CRMetric, Implementing a CRM Scorecard – Part 1*, <http://www.bettermanagement.com/library/Library.aspx?libraryid=2632&A=10>, 10.04.2004.

3. Ustalić cele funkcjonalne CRM oraz wybrać i wdrożyć system raportowania ich realizacji.

4. Umieścić metodologię pomiaru/kontroli realizacji strategii CRM w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa tak, żeby trafiła ona do grupy podstawowych czynników warunkujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

W swojej publikacji James Brewton podaje wiele przykładów wskaźników istotnych przy realizacji strategii CRM, których pomiar pozwala na ocenę efektywności realizacji strategii. Wybrane wskaźniki zostały przedstawione w tabeli 2.

Tab. 2. Przykładowe wskaźniki związane z realizacją strategii CRM

<p>Wskaźniki odnoszące się do pracowników</p>	<p>Pracownicy zadowoleni z pracy (%)</p> <p>Pracownicy deklarujący, że nie zmieniają pracodawcy (%)</p> <p>Pracownicy chętni rekomendować firmę jako dobre miejsce pracy (%)</p> <p>Rotacja pracowników (%)</p> <p>Produktywność pracowników (%)</p> <p>Ilość dni szkoleń pracowniczych (#)²⁶</p>
<p>Wskaźniki odnoszące się do działań operacyjnych</p>	<p>Sprzedaż – liczba potencjalnych klientów, która zdecydowała się na zakup (%) (tzw. wskaźnik konwersji)</p> <p>Sprzedaż – koszt konwersji (wartość pieniężna)</p> <p>Sprzedaż – cykl sprzedaży (#)</p> <p>Marketing – liczba kontaktów, tj. potencjalnie zainteresowanych (#)</p> <p>Marketing – koszt zdobycia jednego kontaktu (wartość pieniężna)</p> <p>Marketing – liczba zdobytych kontaktów na kampanię marketingową (#)</p> <p>Serwis – koszt jednego działania (wartość pieniężna)</p> <p>Serwis – liczba problemów rozwiązanych przy jednym kontakcie (%)</p> <p>Serwis – liczba zadowolonych klientów (#)</p>
<p>Wskaźniki odnoszące się do klientów</p>	<p>Klienci, którzy deklarują chęć rekomendowania firmy innym (%)</p> <p>Liczba klientów (#)</p> <p>Liczba klientów przejętych od konkurencji (#)</p> <p>Wskaźnik utrzymywalności klientów (%)</p>
<p>Wskaźniki</p>	<p>Zyskowość klienta²⁷ (#)</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Brewton, *CRMetric, Implementing a CRM Scorecard – Part 2*, <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?pagetype=f&libraryid=+2706>.

Większość z tych wskaźników odnosi się do kosztów różnorodnych działań podjętych w celu nawiązania i utrzymania relacji z klientem. Niektóre w sposób bezpośredni, a inne w sposób pośredni. Przykładem wskaźnika pośrednio wpływającego na relację firma–klient jest odsetek pracowników zadowolonych z pracy. Zadowolony pracownik będzie wykonywał swoje obowiązki z entuzjazmem i zaangażowaniem, co z pewnością pozytywnie wpłynie na jakość obsługi klientów, jeśli będzie to akurat pracownik działu sprzedaży. Natomiast jeśli będzie to pracownik działu produkcyjnego, to jego satysfakcja z pracy spowoduje, że będzie on się starał popełniać mniej błędów przy produkcji, co poprawi jakość produkowanych towarów i w efekcie wpłynie na zmniejszenie liczby reklamacji ze strony klientów.

Zatem wydaje się, że James Brewton podąża we właściwym kierunku w swojej pracy nad oceną efektywności realizacji strategii CRM. Zaproponowana przez niego metodologia pozwala ocenić to, co dla realizacji tej strategii jest istotne – czynniki wpływające na kreowanie relacji firma–klient.

Podsumowując, strategia CRM jest z całą pewnością bardzo kompleksowa, ponieważ swoim zasięgiem obejmuje wszystkie dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też nie jest łatwo osiągnąć wysoką efektywność jej realizacji. Szczególnie, że bazuje ona na relacjach międzyludzkich. Co prawda w pewnym sensie zautomatyzowanych, bo wspieranych przez oprogramowanie CRM, ale może właśnie dlatego trudniejszych w zachowaniu prawdziwej ich wartości. Metodologia oceny efektywności realizacji strategii CRM nie jest jeszcze bardzo rozwinięta. Większość opracowań i publikacji odnosi się istotnie do osiągania efektywności wdrożenia oprogramowania CRM, a tylko niewiele z nich mówi o efektywności wdrożenia strategii. I w związku z powyższym warto poświęcić większą uwagę temu zagadnieniu w przyszłości. Biorąc pod uwagę pozytywne wyniki rozważań Brewtona nad zastosowaniem zrównoważonej karty wyników do oceny efektywności realizacji strategii CRM opracowanej przez Roberta Kaplana i Davida Nortona, wydaje się, że dobrym pomysłem byłoby pójście dalej tym śladem.

Summary

Customer Relationship Management strategy appeared in 90's of the 20. century. It is about placing a customer in a center of all business operations of a company. The idea is to select the most valuable customers, as surveys show that usually 20% of customers bring 80% of the company revenue. What also important, CRM strategy has to be supported by dedicated software. In general, a methodology to estimate a return on investment (ROI) of the CRM strategy is not very well developed yet. Most of the papers focus rather on the ROI of the CRM software, and say only a few words, if any, about the effectiveness of the strategy. However, gradually one may found more and more attempts to build the ROI of CRM strategy, as 50-70% of investments in the CRM fail. The most promising is a study by J. Brewton on a possibility to create a CRM scorecard that is based on the known idea of the Balanced Scorecard introduced by R. Kaplan and D. Norton.

Bibliografia

- Barczak J., *Model jeszcze niekompletny*, „Computerworld Raport”, nr 4 (2001).
- Bernacik M., *CRM – kapitał wiedzy, kapitał relacji*, „Modern Marketing”, nr 9 (2001), za: <http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=1&id=114>, 26.02.2004.
- Bernacik M., *Koniec CRM-u?*, „Modern Marketing”, nr 1 (2002), za: <http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=1&id=109>, 26.02.2004.
- Brewton J., *CRMetric, Implementing a CRM Scorecard – Part 1*, <http://www.bet-termanagement.com/library/Library.aspx?libraryid=2632&A=10>, 10.04.2004.
- Dyche J., *CRM. Relacje z klientami*, Gliwice 2002.
- Dziesięć kroków w przewidywaniu i osiągnięciu zwrotu z inwestycji w CRM*, Garmer Poland, w: *Customer Relationship Management. Strategie*, „Computerworld Polska”, nr 4 (2003).
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Kraków 2001.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston 1996; wyd. pol.: *Strategiczna karta wyników: jak przełożyć strategię na działanie*, oprac. Pniewski K., Jaruga A., Polakowski M., Warszawa, 2001.
- Mazur A., Mazur D., Jaworska K., *CRM – Zarządzanie Kontaktami z Klientami*, Zabrze 2001.
- McCann N., *Developing a CRM Strategy, Strategy Report October 2000*, In-Trust Services – Technology&Management Consulting, <http://www.intrustservices.com/pdfs/s10011.pdf>, 04.04.2004.

Mikroekonomia. Z. Dach (red.), Kraków 2002.

Murphy K., Russell R., *Use the Balanced Scorecard to Execute CRM Strategy. Report August 2002*, GartnerG2 and Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

Simon H., *Dziesięć choroba marketingu*, „CXO, Magazyn kadry zarządzającej”, nr 1 (2004).

Stachowiak C., *Szlachetna misja, ambitna strategia i co dalej?*, http://www.cxo.pl/artykuly/27512_1.html, 04.04.2004.

Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *Przyczyny nieudanych wdrożeń CRM*, <http://www.crm-abc.pl/>, 26.02.2004.

Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *Zanim zaczniesz wdrożenie CRM*, „Modern Marketing”, nr 11–12 (2002), za: <http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=9&id=195>, 26.02.2004.

Wichlacz R., *CIO w GlaxoSmithKline Pharmaceuticals SA*, za: R. Jesionek, *Być ważnym w Europie*, „CXO, Magazyn kadry zarządzającej”, nr 1 (2004).

Strony internetowe:

<http://www.capgemini.com/>, 29.05.2004.

<http://www.crm.pl/pokaz.php?kategoria=2&id=225>, 07.03.2004.

<http://www.crm-abc.pl/>, 26.02.2004.

http://www.finance.info.pl/biblioteka/artykul.htm?artykul_kul_id=5073&s=1#autor, 25.02.2004.

http://www.findarticles.com/cf_0/m3870/9_19/105460798/pl/article.jhtml, 26.02.2004.

<http://www.gartnerg2.com/site/FileDownload.asp?file=rpt-0702-0117.pdf>, 04.04.2004.

<http://www.gfk.pl/podstrona.php?page=/page.php?id=283>, 07.03.2004.

http://www.institut.org.pl/o_instytucie/index.htm, 04.04.2004.

http://www.pl.capgemini.com/services/crm_reports.shtml, 29.05.2004.

Wykorzystanie środków pomocowych Unii Europejskiej w zarządzaniu organizacją

Okres przedakcesyjny oraz wstąpienie Polski do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku stawiają poszczególne organizacje w nowej sytuacji. Jedną z jej cech jest pojawienie się możliwości zewnętrznego finansowania niektórych projektów z pomocowych środków unijnych. Wykorzystanie tych funduszy rodzi trudności w sferze zarządzania, które przekładają się na szereg ryzyk. Celowe jest zatem określenie katalogu wyzwań, które będzie musiała podjąć kadra zarządzająca organizacjami usiłującymi sięgnąć po wspomniane środki.

Przedmiotem rozważań prezentowanych w artykule są kwestie odróżniające projekty finansowane z wykorzystaniem europejskich środków pomocowych od finansowanych z innych źródeł. Omawiane są wybrane zagadnienia związane z planowaniem wykorzystania dotacji z funduszy strukturalnych na poziomie organizacji oraz z koniecznością stosowania procedur charakterystycznych dla zamówień publicznych. Dyskutowany jest ponadto problem płynności finansowej podmiotów sięgających po środki pomocowe.

Środki pomocowe UE i EOG

Podstawowym źródłem pieniędzy w ramach międzynarodowej pomocy gospodarczej, z której mogą korzystać polskie organizacje, są środki dostępne w obrębie funduszy i programów pomocowych Unii Europejskiej¹. Wyróżnia się w szczególności Fundusz Spójności i fundusze strukturalne: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny, Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej, Finansowy Instrument Orientacji Rybołówstwa. Wymienia się również programy edukacyjne: Socrates, Leonardo da Vinci, Młodzież. Część środków pomocowych organizacje mogą pozyskiwać w ramach

¹ Por. *Fundusze strukturalne i programy pomocowe Unii Europejskiej*, K. Bzdowski (red.), Kraków 2003.

funduszy przedakcesyjnych: PHARE, ISPA, SAPARD. Istnieje ponadto pula środków udostępnianych w obrębie Europejskiego Obszaru Gospodarczego za pośrednictwem Finansowego Mechanizmu EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

W Narodowym Planie Rozwoju 2004–2006² przewiduje się, że udział środków wspólnotowych w jego realizacji osiągnie poziom 67,2%, czyli 11 368,6 mln euro. Środki te będą wydatkowane począwszy od roku 2004 do roku 2009, a w przypadku Funduszu Spójności nawet do 2010 r. W ramach mechanizmów finansowych Europejskiego Obszaru Gospodarczego w latach 2004–2009 Polska może otrzymać około 559,2 mln euro³.

Zgodnie z zapisami Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską⁴, celem środków pomocowych jest doprowadzenie do harmonijnego rozwoju całej Wspólnoty, w tym do zapewnienia jej spójności gospodarczej i społecznej. Oznacza to, że Wspólnota zmierza do niwelowania dysproporcji w poziomach rozwoju różnych regionów oraz zmniejszenia zacofania obszarów najmniej uprzywilejowanych, szczególnie wiejskich.

Fundusze strukturalne powinny być również narzędziem pozwalającym na osiągnięcie celów przewidzianych strategią lizbońską⁵. Ponieważ nie zostaną one prawdopodobnie osiągnięte w wyznaczonych ramach czasowych⁶, możliwa jest w przyszłości zmiana polityki Unii Europejskiej między innymi w zakresie konstrukcji funduszy strukturalnych i programów pomocowych.

Wskazuje się cztery podstawowe rodzaje działań, w zakresie których organizacje mogą korzystać ze środków pomocowych Unii Europejskiej. Po pierwsze, wspierane są inicjatywy ukierunkowane na za-

² http://www.mgpips.gov.pl/pliki_do_pobrania/npr2003.zip, stan z dnia 28 maja 2004 r.

³ http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/_fundusze.php?dzial=1192&poddzial=1242&dokument=2765, stan z dnia 28 maja 2004 r.

⁴ Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, tekst skonsolidowany (uwzględniający zmiany wprowadzone Traktatem z Nicei, Dziennik Urzędowy UE C 235 z 24 grudnia 2002 r.), tytuł XVII i XVIII.

⁵ http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/pdf/lisbon_en.pdf, stan z dnia 28 maja 2004 r.

⁶ Por. J. Szomburg, *Strategia lizbońska – lepsze założenie niż wykonanie*, „Rzeczpospolita”, 27 marca 2004, za: <http://www.pfsl.pl/news.php?id=50>, stan z dnia 28 maja 2004 r.

pewnienie zrównoważonego rozwoju regionalnego, polegające zwłaszcza na podejmowaniu inwestycji infrastrukturalnych. Po drugie, na dofinansowanie liczyć mogą projekty mające na celu restrukturyzację niektórych sektorów, zwłaszcza rolnictwa i rybołówstwa. Po trzecie, popierane są inicjatywy prowadzące do niwelowania nierówności społecznych przede wszystkim w zakresie dostępu do rynku pracy. Po czwarte, szczególny nacisk kładzie się na zapewnienie rozwoju nauki i powszechności edukacji.

Środki pomocowe Unii Europejskiej przekazywane są do dyspozycji poszczególnym organizacjom wyłanianym w wyniku przeprowadzanych konkursów lub przetargów, zwanym beneficjentami końcowymi lub projektodawcami. Katalog instytucji mogących korzystać z dofinansowania jest niezwykle szeroki. Obejmuje on m.in.: jednostki samorządu terytorialnego, urzędy i instytucje rynku pracy, szkoły wyższe i podmioty działające na rzecz nauki, szpitale oraz małe i średnie przedsiębiorstwa. Zdarza się również, że środki pomocowe trafiają bezpośrednio do osób fizycznych. Tak dzieje się na przykład w ramach programu Młodzież.

Planowanie wykorzystania środków pomocowych przez organizację

Jedną z najczęściej wymienianych funkcji zarządzania jest planowanie. Rozumie się przez nie proces polegający na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach. Plany powinny przewidywać, jakie działania prowadzą do zamierzonego celu, jakie od niego oddalają, jakie mogą ze sobą kolidować, a jakie są nieistotne⁷.

Istnieje zasadnicza trudność we wpisywaniu finansowania projektów ze środków pomocowych w długofalowe plany strategiczne organizacji. Polega ona na braku dostatecznych podstaw dla przewidywania, w jakim zakresie poszczególne podmioty będą mogły skorzystać z dotacji. Planując, nie znają one zasad przyznawania grantów, nie mają pewności, czy podejmowany przez nie projekt uzyska wsparcie finansowe.

⁷ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 1997, s. 215.

Podstawową przyczyną takiego stanu rzeczy są opóźnienia w procesie tworzenia podstaw prawno-programowych funkcjonowania funduszy i programów pomocowych. Na przykład tak podstawowy dokument, jak *Uzupełnienie Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR)*⁸ został przyjęty przez Komitet Monitorujący ZPORR dopiero 16 kwietnia 2004 r., a przez Zespół Przygotowawczy Komitetu Integracji Europejskiej w dniu 20 kwietnia 2004 r. Dokument ten określa między innymi katalog projektów mogących uzyskać wsparcie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2004–2006. W praktyce tak późny termin akceptacji podstaw programowych ZPORR oznacza, że podmioty, które chciały skorzystać z dofinansowania w ramach tego programu w roku 2004, musiały kierować się informacjami nieoficjalnymi. Inaczej mówiąc, mogły opierać swoje plany wyłącznie na wiedzy zaczerpniętej z wersji roboczych dokumentów programowych.

Tymczasem wersje robocze i końcowe dokumentów programowych często zasadniczo różnią się od siebie. Na przykład wersja robocza *Uzupełnienia ZPORR* z marca 2004 r. nie przewidywała możliwości dofinansowania w ramach poddziałania 1.3.2. *Regionalna infrastruktura ochrony zdrowia* dla powiatów oraz szpitali i przychodni powiatowych. Zgodnie z ostateczną wersją dokumentu okazało się jednak, że organizacje te mogą starać się o rzeczoną dotację.

Inaczej mówiąc, w omówionym przypadku powiaty oraz szpitale lub przychodnie powiatowe, planując działalność inwestycyjną na rok 2004, działały w oparciu o przesłanki niepewne. Mogły one a) uwzględnić w swoich planach rozpoczęcie realizacji zadań w ramach poddziałania 1.3.2. ZPORR lub b) zrezygnować z takich działań.

W pierwszym przypadku organizacje te ponosiły ryzyko, że całość kosztów związanych z podjęciem projektu inwestycyjnego będą musiały ponieść samodzielnie. W opisywanej sytuacji konieczne staje się zapewnienie planowanej inwestycji alternatywnego źródła finansowania. Naturalnie wymaga to od inwestora posiadania wysokiej płynności finansowej, w tym umiejętności współpracy z bankami, a niekiedy korzystania z możliwości stawianych przez rynek kapitałowy (np. przez przygotowanie emisji obligacji itp.).

⁸http://www.mgpips.gov.pl/pliki_do_pobrania/zporr_ostat_wersja_uzupelnienie.rar, stan z dnia 28 maja 2004 r.

W drugim przypadku podmioty, których nie cechuje skłonność do ryzyka bądź które nie mają wystarczającej płynności finansowej, a również te, które nie cieszą się zaufaniem potencjalnych kredytodawców, były zmuszone zrezygnować z uwzględnienia w planach wspomnianych działań inwestycyjnych. Dokonanie korekty planów organizacji po przyjęciu *Uzupełnienia ZPORR* nie wydaje się możliwe. Modyfikacja taka wymagałaby bowiem wygospodarowania strumienia pieniędzy, pozwalającego na podjęcie inwestycji, a ponadto przygotowania stosownej dokumentacji dotyczącej projektu oraz złożenia wniosku o dofinansowanie go w terminie do 14 czerwca 2004 r.⁹ Wydaje się to zupełnie nierealne.

W wyniku przedstawionej powyżej niestabilności podstaw programowych funduszy strukturalnych utrudnione jest zapisanie korzystania z dotacji unijnej w planach strategicznych podmiotu. Dlatego też, w praktyce, decyzja o tym, czy organizacja powinna podjąć się realizacji projektu dofinansowywanego ze środków unijnych, zapada w wyniku porównania katalogu działań, które mogą liczyć na wymienione wsparcie z celami i dotychczasowymi planami operacyjnymi jednostki.

Opis podstawowych relacji między planami organizacji, jej celami a działaniami, które mogą być dofinansowane w ramach pomocy unijnej zawarto w tabeli 1.

Tab. 1. Zbieżność projektów, które mogą być dofinansowane ze środków unijnych z celami i planami operacyjnymi organizacji

Lp.	Zbieżność/rozbieżność projektu z celami organizacji	Obecność/brak projektu w planach operacyjnych organizacji	Formuła zachowania się organizacji
1.	Zbieżność	Obecność	Należy realizować projekt.
2.	Zbieżność	Brak	Należy realizować projekt, o ile nie zagrazi to podjęciu działań wcześniej planowanych, przynoszących organizacji większe korzyści niż projekty wspierane dotacjami unijnymi.
3.	Rozbieżność	Brak	Projekt nie powinien być realizowany. W wyjątkowych przypadkach można dokonać oceny słuszności przyjętych celów i w zależności od wyników analizy dostosować do nich plany działania organizacji, uwzględniając w nich realizację projektu.

Źródło: opracowanie własne.

⁹ <http://zporr.wrotamalopolski.pl/>, stan z dnia 28 maja 2004 r.

Przypadek pierwszy przedstawiony w tabeli 1 obrazuje sytuację, w której działania dofinansowywane ze środków unijnych mieszczą się w ramach dotychczasowych celów i planów operacyjnych organizacji. W tego rodzaju układzie okoliczności powinna ona podjąć się realizację projektu bez szczególnych wahań. Dotychczasowe plany podmiotu ulegają wtedy modyfikacji. Uwolnione środki finansowe zostają przeznaczone na podjęcie przedsięwzięć, których rozpoczęcie nie było dotychczas przewidywane na poziomie operacyjnym.

Drugi przypadek opisuje możliwość uzyskania dofinansowania dla projektu zbieżnego z celami organizacji, ale dotychczas nieuwzględnionego w planach operacyjnych. Oznaczać to może sytuację, w której rozważany projekt nie był przewidywany do realizacji ze względu na niedobór środków finansowych. Te przeznaczono bowiem na wykonanie innych, ważniejszych od niego zadań. Podjęcie się realizacji takiego projektu może oznaczać, że część środków finansowych, które pierwotnie miały być przeznaczone na wykonanie działań uznanych za priorytetowe, zostanie przekazana na realizację projektu drugorzędного, ale dofinansowywanego ze środków unijnych. Zmiana planów podmiotu grozi tym, że nie zostaną zrealizowane stawiane przed nim cele. Inaczej mówiąc, dojdzie do modyfikacji celów organizacji. Możliwa jest również sytuacja, w której wysoka płynność finansowa podmiotu pozwoli na wykonanie zarówno działań priorytetowych, przewidzianych w pierwotnych planach operacyjnych, jak i drugorzędnych, wspieranych przez środki unijne.

Trzeci przypadek prezentowany w tabeli 1 charakteryzuje sytuację, w której projekty dofinansowywane ze środków europejskich nie tylko nie mieszczą się w dotychczasowych planach operacyjnych organizacji, ale są także sprzeczne z jej celami. Zazwyczaj zbieg tych dwóch okoliczności oznacza, że wspomniane projekty nie będą przez podmiot realizowane. Możliwe jest jednak, że – w wyjątkowych przypadkach – dojdzie do modyfikacji celów jednostki i w efekcie także jej planów. Fundusze unijne okażą się wtedy impulsem wywołującym redefinicję celów organizacji, a czasem wręcz instrumentem jej przebranżowienia.

W przypadku korzystania ze środków pomocowych Unii Europejskiej, rolą kadry zarządzającej organizacją jest takie sformułowanie projektu i taka jego realizacja, by mieścił się on w ramach priorytetów

opisanych w poszczególnych dokumentach programowych oraz by przekładał się na wymienione w nich działania. Złożenie na czas stosownych dokumentów nie przesądza o tym, czy wnioskodawca otrzyma dofinansowanie. Dla oceny dostępności środków unijnych pomocna jest analiza danych zestawionych w tabeli 2.

Tab. 2. Liczba projektów zgłoszonych i zrealizowanych w ramach programu Leonardo da Vinci w latach 1998–2000

Rodzaj projektów	Rok zgłoszenia	Ilość projektów zgłoszonych	Ilość projektów zrealizowanych	Udział ilości projektów zrealizowanych w ilości projektów zgłoszonych
Projekty wymian i staży	1998	88	45	51%
	1999	138	72	52%
	2000	176	67	38%
Projekty tematyczne	1998	52	16	31%
	1999	55	20	36%
	2000	59	6	10%
Ogółem	1998–2000	568	226	40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Informatora o projektach programu Leonardo da Vinci 1998–2000*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr. Fundusz Współpracy, Warszawa 2003, s. 14, 136, 228, 271.

Informacje przedstawione w tabeli 2 wskazują, że w przypadku programu edukacyjnego Leonardo da Vinci uzyskało wsparcie finansowe oraz zostało zrealizowanych jedynie 40% z ogólnej liczby projektów zgłoszonych w latach 1998–2000. Co ciekawe, wzrost liczby wniosków w roku 2000 nie wywołał proporcjonalnego wzrostu liczby projektów zrealizowanych. Odwrotnie, ich proporcja do liczby złożonych wniosków w 2000 roku jest najniższa w całym rozważanym okresie.

Fakt, że nie wszystkie projekty starające się o dofinansowanie mogą na nie liczyć, nakłada na kadre zarządzającą odpowiedzialność za ich szczególnie staranne przygotowanie. Oprócz je należy przede wszystkim na dokładnej analizie dokumentów programowych. Określają one wymagania stawiane zarówno projektom, jak i wdrażającym je organizacjom.

Status środków pomocowych w prawie polskim. Procedury zamówień publicznych

Z punktu widzenia wykorzystywania środków pomocowych przez podmiot istotne jest określenie, w jakim zakresie, korzystając z dotacji, musi on stosować procedury zamówień publicznych. Wspomniany wymóg ma na celu wyeliminowanie zjawisk korupcyjnych. Warto jednak zwrócić uwagę, że pozbawia on kadrę zarządzającą części jej uprawnień. W praktyce decyzja o podjęciu starań o uzyskanie dotacji może być uzależniona od tego, czy w przypadku skorzystania ze środków pomocowych organizacja będzie musiała realizować zamówienia w określonym trybie, przewidzianym dla zamówień publicznych. Niekiedy negatywne skutki wdrażania stosownych w tym zakresie procedur przewyższają korzyść mierzoną wysokością grantu. Wśród wspomnianych negatywnych skutków wymienia się m.in.: czasochłonność procedury, zawyżenie wartości zamówienia (wskutek ograniczenia możliwości negocjacji), brak możliwości swobodnego wyboru wykonawcy (często cieszącego się zaufaniem, dobrą renomą bądź ważnego z innych względów – np. partnera strategicznego w realizacji innego przedsięwzięcia).

Ustawa *Prawo zamówień publicznych*¹⁰ w art. 3 określa zakres podmiotowy i przedmiotowy swojego obowiązywania. Większość organizacji będących potencjalnymi projektodawcami jest zobowiązana bezpośrednio na mocy przepisów ustawowych do stosowania rygorystycznych procedur. Dotyczy to między innymi jednostek sektora finansów publicznych, a także podmiotów, w przypadku których ponad 50% udzielanego przez nie zamówienia jest finansowane ze środków publicznych. Zgodnie z art. 3 ust. 1 pkt 2 i 2a *Ustawy o finansach publicznych*¹¹ środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej oraz środki pochodzące ze źródeł zagranicznych niepodlegające zwrotowi są środkami publicznymi.

¹⁰ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2004 r., nr 19, poz. 177).

¹¹ Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 1998 r. nr 155, poz. 1014 z późniejszymi zmianami).

Zakres obowiązkowości stosowania trybu dotyczącego zamówień publicznych jest określony nie tylko bezpośrednio przepisami ustawy. Prawo zamówień publicznych w art. 3 ust. 1 pkt. 6 nakłada obowiązek stosowania wymienionych procedur także na podmioty, których zamówienie jest finansowane z udziałem środków, których przyznanie jest uzależnione od zastosowania trybu udzielania zamówienia określonego w ustawie. W praktyce daje to możliwość wprowadzania nakazu stosowania omawianych procedur do dokumentów programowych funduszy strukturalnych i programów pomocowych, do umów zawieranych z projektodawcami i innych aktów prawnych.

To, że obowiązek stosowania przez podmiot procedur zamówień publicznych nie zawsze wynika bezpośrednio z ustawy, powoduje, że organizacja, która planuje wystąpienie z wnioskiem o dofinansowanie projektu, nie jest w stanie przewidzieć, w jakim trybie będzie musiała składać zamówienia. Ta niepewność wynika bezpośrednio z tego, że treść dokumentów programowych ulega ciągłym zmianom.

Przykładem niestabilności stanu prawnego związanego ze stosowaniem procedur zamówień publicznych w przypadku korzystania przez podmiot ze środków strukturalnych UE jest sytuacja w ramach *Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw* (SPO–WKP). Wśród potencjalnych beneficjentów programu dużą grupę stanowią przedsiębiorstwa prywatne, takie, dla których obowiązek stosowania wiadomych procedur będzie wynikał głównie z dokumentów programowych.

W połowie marca 2004 r. środki masowego przekazu podały, że w przypadku unijnych dotacji inwestycyjnych wartych ponad 100 tys. euro firmy będą musiały organizować przetargi zgodne z ustawą o zamówieniach publicznych. Wskazywano, że nowy przepis jest w fazie uzgodnień międzyresortowych¹². Jednocześnie Ministerstwo Gospodarki zapewniało, że jeżeli wprowadzany przepis zostanie oceniony jako niekorzystny, to ulegnie on zmianie¹³.

¹² K. Niklewicz, *Fundusze strukturalne dla przedsiębiorców*, „Gazeta Wyborcza”, 17 marca 2004 r., <http://serwisy.gazeta.pl/ue/1,48701,1969778.html>, stan z dnia 28 maja 2004 r.

¹³ K. Niklewicz, *Dotacje z UE: Utrudnienie na próbę*, „Gazeta Wyborcza”, 17 marca 2004 r., <http://serwisy.gazeta.pl/ue/1,48701,1972331.html>, stan z dnia 28 maja 2004 r.

W dokumencie *Porozumienie w sprawie zasad współpracy w zakresie przepływu środków finansowych oraz zarządzania i kontroli w ramach realizowanego Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004–2006* znalazły się zapisy obligujące Instytucję Zarządzającą programem do wprowadzenia do umów zawieranych z beneficjentami programu wymogu stosowania przez nich ww. procedur. Równolegle Ministerstwo Gospodarki informowało, że w porozumieniu z Urzędem Zamówień Publicznych prowadzi prace nad ich uproszczeniem¹⁴.

Kolejne zmiany w stanie prawnym zaszły 27 kwietnia 2004 r., kiedy to Komitet Europejski Rady Ministrów przyjął ogólne zasady postępowania dla beneficjentów funduszy strukturalnych UE w odniesieniu do ustawy *Prawo zamówień publicznych*¹⁵. Opis stosownych rozwiązań został udostępniony na stronach internetowych Ministerstwa Gospodarki 17 maja, a rozesłany do podmiotów wpisanych na listę mailingową ministerstwa dnia 27 maja 2004 r. Inaczej mówiąc, do połowy maja 2004 r. przedsiębiorcy nie wiedzieli, w jakim trybie będą składać zamówienia. Przyjęte aktualnie rozwiązania prawne mogą zostać w każdej chwili zmienione, bez zachowania jakiegokolwiek okresu przejściowego. Zatem z decyzją przedsiębiorcy o korzystaniu z dotacji unijnej wiąże się trudne do oszacowania ryzyko zmiany stanu prawnego w zakresie konieczności stosowania procedur przewidzianych dla zamówień publicznych.

Wykorzystanie środków pomocowych a płynność finansowa organizacji

Korzystanie z międzynarodowych środków pomocowych ma zasadniczy wpływ na płynność finansową organizacji. W długim okresie

¹⁴ Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej – z upoważnienia ministra – na zapytanie nr 2903 w sprawie planowanego wprowadzenia obowiązku organizowania przetargów przez przedsiębiorców korzystających z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej (sygnatura MGPIPS: DWK-IV-0700-I-MG/04/958).

¹⁵ http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/wiadomosci_kat.php?id=1120, stan z dnia 28 maja 2004 r.

wpływ ten maleje. Na przykład przedsiębiorstwo korzystające z grantu wspierającego działalność inwestycyjną nie zanotuje w długim czasie zmiany wartości bilansowych wskaźników płynności. Odnoszą one poszczególne elementy aktywów do odpowiadających im źródeł finansowania, a korzystanie z dofinansowania nie zmienia tych relacji. Jednakże w krótkim okresie realizacja dotowanych projektów wiąże się ze znacznymi utrudnieniami w zakresie płynności finansowej. Wynikają one z dwu źródeł. Po pierwsze, z rozbieżności terminów wydatków z wpływami środków związanych z dofinansowaniem. Po drugie zaś, z wysokich wymagań instytucji dofinansowującej co do udziału w finansowaniu projektu ze środków własnych lub środków obcych w postaci kredytów czy też publicznych środków krajowych.

Można rozróżnić zasadniczo trzy warianty terminów przekazania dofinansowania w stosunku do momentu realizacji projektu, a więc chwili wydatkowania środków przez organizację. Informacje o stosowanym wariantcie znajdują się w dokumentach poszczególnych programów pomocowych oraz w umowach zawieranych z podmiotem realizującym projekt. Po pierwsze, stosuje się rozwiązanie, zgodnie z którym przepływ środków dokonywany jest po zakończeniu realizacji projektu. Sytuacja taka wymaga od organizacji posiadania wysokiej płynności finansowej pozwalającej na poniesienie niezbędnych wydatków z wykorzystaniem środków własnych i zaciągniętych zobowiązań. Dużo korzystniejszym wariantem dla organizacji jest podział puli dofinansowania na transze, który związany jest z wydzieleniem w ramach projektu poszczególnych etapów jego realizacji. W sytuacji takiej podmiot otrzymuje środki finansowe po wykonaniu przewidzianych w umowie, ściśle określonych działań, np. po skończeniu wyodrębnionej części prac inwestycyjnych. Po zakończeniu całości prac następuje rozliczenie końcowe. W rzadkich przypadkach, m.in. w niektórych programach edukacyjnych¹⁶, stosowany jest wariant dopuszczający częściowe przekazanie dotacji w formie zaliczki.

¹⁶ *Przewodnik administracyjno-finansowy. Projekty pilotażowe (w tym akcje tematyczne), projekty językowe, sieci międzynarodowe, badania i analizy programu Leonardo da Vinci*, Krajowa Agencja Programu Leonardo da Vinci, http://www.bkkk-cofund.org.pl/download/adfin_temat.pdf, stan z dnia 28 maja 2004 r.

W zależności od uregulowań prawnych dotyczących konkretnego programu pomocowego, warunkiem uzyskania grantu może być współfinansowanie projektu ze środków pochodzących z kredytu bankowego. Wymagania takie mają w swych założeniach doprowadzić do zwiększenia oddziaływania środków pomocowych przez zwiększenie skali działań objętych projektem w relacji do wysokości dotacji. Podobny cel przypisać można takim wymaganiom, jak żądanie odpowiedniego udziału w finansowaniu projektu środków własnych lub krajowych środków publicznych.

Ponadto udzielenie przez bank kredytu jest świadectwem pozytywnej oceny sytuacji finansowej kredytobiorcy. Stąd też obowiązek korzystania przez organizację z finansowania części nakładów z wspomnianego źródła można traktować jako nakaz poddania weryfikacji stanu finansowego podmiotu przez rynek bankowy. Ma to na celu upewnienie się, czy projektodawca jest w stanie wywiązać się z zawieranej z nim umowy. Organ dofinansowujący zazwyczaj wymaga także innych zabezpieczeń, np. takich jak weksle i poręczenia bankowe.

Zadaniem kadry zarządzającej podmiotem występującym o dofinansowanie projektu staje się po pierwsze, dokonanie oceny, czy jest możliwe zapewnienie wystarczającego strumienia gotówki na jego realizację do momentu przewidywanego otrzymania grantu oraz po drugie, oszacowanie wysokości kosztów związanych z tym działaniem (kosztów kredytów, kosztów alternatywnych, kosztów poręczeń bankowych itp.). Wstępnym warunkiem realizacji projektu jest posiadanie przez organizację zdolności do rozwoju¹⁷, co oznacza, że kondycja finansowa podmiotu jest zadowalająca w takim stopniu, iż pozwala na sfinansowanie i wdrożenie przewidzianych działań.

Z wykorzystaniem dotacji unijnej wiąże się bezpośrednio konieczność dostosowania systemu rachunkowości do potrzeb zarządzania projektem. Zasadnicza trudność polega na wyodrębnieniu tzw. kosztów kwalifikowanych, które podlegają dofinansowaniu. Poszczególne dokumenty programowe różnie postrzegają np. kwalifikowalność takiego kosztu, jak amortyzacja. Najczęściej za koszt kwalifikowany nie uznaje się także podatku VAT.

¹⁷ Por. A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków 1996 s. 271-275.

Podsumowanie

Polskie organizacje, w tym przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego, szpitale i szereg innych podmiotów, uzyskają w wyniku akcesji państwa do Unii Europejskiej możliwość korzystania z pomocowych środków pochodzących głównie z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Każdy z podmiotów dokonuje oceny kosztów i korzyści związanych z podjęciem starań o uzyskanie dofinansowania projektu. Wśród potencjalnych korzyści wymienia się głównie możliwość uzyskania przychodu i faktycznego strumienia pieniężnego. Można wskazać ponadto na pewne walory marketingowe oraz na przychody przyszłe, będące konsekwencją podjętych działań. Do kosztów zalicza się przede wszystkim koszty alternatywne, koszty kapitału, koszty poręczeń bankowych i korzystania z innych instrumentów finansowych, koszty wynikające ze stosowania procedur zamówień publicznych oraz koszty wprowadzenia zmian w systemie rachunkowości itp. Można też mówić m.in. o kosztach przekazania podmiotom zewnętrznym informacji poufnych.

Z podjęciem starań o dofinansowanie wiąże się również duże ryzyko. Największe i najtrudniejsze do oszacowania jest ryzyko zmiany sytuacji prawnej. Nawet podpisanie umowy o dofinansowanie projektu nie wyklucza zaistnienia zmian uregulowań normatywnych.

Z punktu widzenia zarządzania organizacją, realizacja projektu dofinansowywanego ze środków Unii Europejskiej napotyka największe trudności na etapie planowania. Wynika to w znacznym stopniu ze zmienności kryteriów przyznawania grantów. W fazie realizacji projektu szczególnym wyzwaniem dla kadry zarządczej jest stosowanie procedur zamówień publicznych. Dodatkową trudność sprawia utrzymanie wystarczającej płynności finansowej oraz stworzenie systemu kont pozwalającego na łatwe wyodrębnienie kosztów kwalifikowanych. W fazie zakończenia projektu, włącznie z jego podsumowaniem, oceną i wyciągnięciem wniosków, przedsięwzięcia dotowane ze środków unijnych z reguły nie różnią się od tych finansowanych z innych źródeł. Dokumenty poszczególnych programów przewidują zazwyczaj formę sprawozdania z realizacji projektu. Poddawane są one szczegółowej kontroli i weryfikacji, głównie na poziomie instytucji zarządzającej.

Bibliografia

Fundusze strukturalne i programy pomocowe Unii Europejskiej, Budzowski K. (red.), Kraków 2003 http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/_fundusze.php?dzial=1192&poddzial=1242&dokument=2765, stan z dnia 28 maja 2004 r.

http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/wiadomosci_kat.php?id=1120, stan z dnia 28 maja 2004 r.

http://www.mgpips.gov.pl/pliki_do_pobrania/zporr_ostat_wersja_uzupełnienie.rar, stan z dnia 28 maja 2004 r.

<http://zporr.wrotamalopolski.pl/>, stan z dnia 28 maja 2004 r.

Informator o projektach programu Leonardo da Vinci 1998–2000, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundusz Współpracy, Warszawa 2003.

Narodowy Plan Rozwoju 2004–2006, http://www.mgpips.gov.pl/pliki_do_pobrania/npr2003.zip, stan z dnia 28 maja 2004 r.

Niklewicz K., *Dotacje z UE: Utrudnienie na próbę*, „Gazeta Wyborcza”, 17 marca 2004 r., stan z dnia 28 maja 2004 r.

Niklewicz K., *Fundusze strukturalne dla przedsiębiorców*, „Gazeta Wyborcza”, 17 marca 2004 r., stan z dnia 28 maja 2004 r.

Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej – z upoważnienia ministra – na zapytanie nr 2903 w sprawie planowanego wprowadzenia obowiązku organizowania przetargów przez przedsiębiorców korzystających z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej (sygnatura MGPIPS: DWK-IV-0700-I-MG/04/958)

Przewodnik administracyjno-finansowy. Projekty pilotażowe (w tym akcje tematyczne), projekty językowe, sieci międzynarodowe, badania i analizy programu Leonardo da Vinci, Krajowa Agencja Programu Leonardo da Vinci, http://www.bkkk-cofund.org.pl/download/adfin_temat.pdf, stan z dnia 28 maja 2004 r.

Sierpińska M., Wędrzycki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Kraków 1999.

Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków 1996.

Szomburg J., *Strategia lizbońska – lepsze założenie niż wykonanie*, „Rzeczpospolita”, 27 marca 2004, za: <http://www.pfsl.pl/news.php?id=50>, stan z dnia 28 maja 2004 r.

The Lisbon European Council – An agenda of economic and social renewal for Europe. Contribution of the European Commission to the special European Council in Lisbon 23–24th march 2000, http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/pdf/lisbon_en.pdf, stan z dnia 28 maja 2004 r.

Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, tekst skonsolidowany (uwzględniający zmiany wprowadzone Traktatem z Nicei, Dziennik Urzędowy UE C 235 z 24 grudnia 2002 r.), tytuł XVII i XVIII.

Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 1998 r., nr 155, poz. 1014 z późniejszymi zmianami).

Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2004 r., nr 19, poz. 177).

Zarządzanie. Teoria i praktyka, Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), Warszawa 1997.

Magdalena Belniak

Zastosowanie Balanced Scorecard w zarządzaniu – próba oceny koncepcji

Wprowadzenie

Balanced Scorecard powstało, aby przez dokładne określenie strategicznych celów przyczyniać się do transparentności strategii i dzięki temu wspierać długookresowy wzrost wartości. Wskaźniki perspektywy klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju i doskonalenia przez powiązania przyczynowo-skutkowe powinny być połączone z finansowym określeniem celu. Z tego powodu Balanced Scorecard powinien zostać rozbudowany jako system strategicznego zarządzania, w przypadku którego cztery problematyczne procesy składowe zarządzania będą połączone w jedną całość.

Badania i publikacje ukazują, że istnieje zapotrzebowanie na system zarządzania wykazujący te cechy:

– Badania przeprowadzone przez Haarmann Hemmelrath Management Consultants – firmę doradczą z Hamburga – wykazują, że 52% ze 134 badanych „Top-500” niemieckich przedsiębiorstw widzi potrzebę polepszenia stosowanych czynników wspierających wartość¹.

– Mniej niż 50% z 860 przedsiębiorstw wykorzystuje takie wskaźniki, jak zadowolenie klientów, motywacja pracowników lub skłonność do innowacji. Nawet jeśli dojdzie do odchyień w powyższych wskaźnikach, mniej niż połowa reaguje na te zmiany.

– Poczynając od 1991 roku, Eccels proponował używanie wskaźników takich, jak zadowolenie klientów, skłonność do innowacji i rozwój personelu. Prognozował on rewolucyjną zmianę wyceny sukcesu firmy, co łączyło się dla niego z odchodzeniem od wyłącznej wyceny firmy bazującej na czynnikach finansowych².

¹ Por. R. Kaplan, D. Norton, *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997, s. 269.

² Por. R. Eccels, *Wieder das Primat der Zahlen – die neuen Steuergrossen*, „Harvard Business Manager”, zeszyt 4 (1991), s. 14.

– Weber, Goedel i Schäfferler potwierdzają, na podstawie szczegółowej analizy procesów planowania przeprowadzonej w ośmiu niemieckich koncernach, że powiązanie planowania strategicznego z operacyjnym jest niewystarczające. Przyczyną jest niezadowalający przekaz celów strategicznych jednostkom odpowiedzialnym za cele operatywne³.

Silne i słabe strony koncepcji

Oceniając koncepcję Balanced Scorecard, można w jej treści wykazać następujące zalety:

– Balanced Scorecard wspiera strategiczne cele przez powiązanie z działaniami operacyjnymi, przy czym długookresowa perspektywa jest elementem decydującym.

– Przyczyny sukcesu finansowego będą brane pod uwagę jako czynniki tworzące wartość. Budują przez to podstawę dla wielkości ukierunkowanych na przyszłość.

– Najbardziej znaczące dla firmy wskaźniki wartości i sukcesu muszą zostać zmierzone, przez co szanse i zagrożenia mogą być w odpowiednim momencie rozpoznane.

– Management zobowiązuje się, stosując tę koncepcję, na zarządzanie przedsiębiorstwem ukierunkowane na wartość, co na podstawie rosnącej konkurencji wydaje się konieczne.

– Zalecany jest system motywowania, który nie opiera się jedynie na wielkościach finansowych, lecz wspomagany jest również uwzględnianiem czynników niefinansowych.

– Management może koncentrować się na mniejszej ilości współczynników mających charakter strategicznych czynników sukcesu.

– W przypadku celów strategicznych kierownictwo firmy będzie pilnie zwracać uwagę na sytuacje, w przypadku których może dochodzić do elementów konfliktowych. W ten sposób kierownictwo będzie w stanie lepiej przegłosowywać wspólne strategiczne cele.

³ Por. J. Weber, *Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung*, Bern 1997, s. 39.

W omawianej koncepcji można znaleźć również słabe punkty. Teoria ta jest zdominowana przez współczynniki podnoszące wartość, które powodują ponowny zwrot ku klasycznej funkcji kontroli:

– Nie należy przyjmować, bez uwzględnienia krytycznej oceny, powiązań przyczynowych pomiędzy perspektywami. Istnieją również publikacje, które stawiają pod znakiem zapytania zadowolenie klientów jako czynnik dający się bezpośrednio zmierzyć. Sporna jest również kwestia, w jakim stopniu związek klient–firma zależny jest od usatysfakcjonowania klientów.

– Koncepcja Balanced Scorecard wyjawia niektóre problemy metodyczne, między innymi to, że współczynniki nie są stale w stosunku do różnych jednostek przedsiębiorstwa, a niektóre koncepcje pomiaru wydają się niepotrzebne.

– Strategia jest zorientowana na przeszłość, ponieważ opiera się na wskaźnikach, które bazują na danych z przeszłości. Takie czynniki sukcesu są jednak tylko częściowo odpowiedzialne za przyszły sukces.

– Inny problem postrzegany jest w akceptacji koncepcji przez pracowników. Przez niepoprawne wprowadzenie systemu indyktorów oraz dodatkowe przeciążenia pracowników nie można liczyć na gotowość wprowadzenia koncepcji.

Czy Balanced Scorecard jest produktem mody?

Weber i Schäffer w swojej publikacji dochodzą do końcowego wniosku, że koncepcja Balanced Scorecard jest zjawiskiem mody⁴. Większość publikacji zdecydowanie pochwała jednak ten model.

A. Kieser jest zdania, że współczesne metody zarządzania wyróżniają się głównie przesadnymi obietnicami. Charakterystyczne są dla nich także przypadkowe wskazówki badań naukowych przeprowadzanych na uniwersytetach oraz nastawione na maksymalizację zysku działania firm doradczych. Jako przykład podaje on Lean Production, Business Process Reengineering i Total Quality Management⁵.

⁴ Por. J. Weber, *op. cit.*, s. 34.

⁵ Por. A. Kieser, *Moden und Mythen des Organisierens*, Stuttgart 1996, s. 22–23.

Kieser wyszczególnił kilka aspektów, które jego zdaniem przemawiają za tym, że koncepcja wysunięta przez Kaplana i Nortona jest zjawiskiem mody. Do elementów modnych można zaliczyć zatem czynniki kluczowe, które znajdują się na pierwszym planie. Jako kluczowy czynnik można uznać centralną część koncepcji, stwierdzając że była ona do tej pory trochę zaniedbywana i odkrycie której może oznaczać rewolucję w systemie zarządzania. W przypadku Balanced Scorecard jest to zastosowanie strategicznych celów w przełożeniu na operacyjne działanie za pomocą bezpośredniego połączenia.

Zasady Karty Wyników powołują się również na wartości takie, jak innowacyjność, zadowolenie pracowników oraz zadowolenie klientów. Dalszym punktem, który przemawia za takim przyporządkowaniem jest wskazanie na trudności przy zastosowaniu i perspektywa ogromnych możliwości wzrostu przy udanej implementacji. Kaplan i Norton zalecają stawianie wysokich celów, którymi będą np. wzrost obrotu o 150% w okresie kolejnych pięciu lat bądź dwukrotny wzrost kursu akcji⁶. Wyjaśniają oni problemy i niepowodzenia przy zastosowaniu, co Kieser traktuje także jako zjawisko mody.

Oprócz wymienionych punktów autor ukazuje również rząd dalszych faktorów, takich jak przykłady zakończonych sukcesem zastosowań koncepcji przez przedsiębiorstwo, seminaria dla Top-Managementu, profesorów i firm doradczych.

Jednak znaczna część przedstawionych przez Kiesera problemów przemawia za przyporządkowaniem Balanced Scorecard do grupy produktów modnych.

Mimo iż Balanced Scorecard jest nowym trendem mody w dziedzinie zarządzania, to i tak, zdaniem wielu innych autorów, można z tej koncepcji czerpać wymierne korzyści. Eccles i Noria oceniają pozytywnie ten trend i widzą w nim nawet rdzeń zarządzania⁷.

P. Horvath w jednej ze swoich publikacji poleca wieloletnią pracę nad Balanced Scorecard w celu wyeliminowania słabości tej koncepcji lub też zdziśiatkowania negatywnych następstw⁸. Weber, który sam

⁶ Por. R. Kaplan, D. Norton, *op. cit.*, s. 218.

⁷ Por. R. Eccles, *Beyond the Hyde: Rediscovering the Essence of Management*, Boston 1992, s. 29.

⁸ Por. P. Horvath, L. Kaufmann, *Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien*, „Harvard Business Manager“, zeszyt 5 (1998), s. 48.

wcześniej identyfikował Balanced Scorecards wyłącznie jako wytwór mody, dochodzi do wniosku, że koncepcja ta może być cennym instrumentem zarządzania i nie powinna być pochopnie i w nieprzemyślny sposób odrzucana przez management.

Praktyczne wykorzystanie Balanced Scorecard zarządzaniu

Kolejność wprowadzanych kroków

Spółka Renaissance World wide Inc., należąca do Nortona, potwierdza, że w roku 1996 wprowadziła Balanced Scorecard w ponad stu przedsiębiorstwach. Kartę Wyników zastosowano w małych i średnich przedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach państwowych, joint ventures oraz w dużych koncernach.

Renaissance Worldwide Inc. deklaruje, że minimalne koszty wprowadzenia koncepcji Balanced Scorecard w przedsiębiorstwie wynoszą 250 tysięcy dolarów. Szczególnie dla małych przedsiębiorstw suma ta wydaje się zbyt wysoka, by w szczegółowy sposób wprowadzić Balanced Scorecard.

Okres czterech miesięcy to według Kaplana i Nortona czas konieczny do wprowadzenia i rozwoju Balanced Scorecard⁹. W tym okresie Balanced Scorecard jest rozwijany przy udziale kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Późniejszy okres to proces przekazywania idei koncepcji niższemu szczeblowi kierowniczemu. Dalsze postępowanie charakteryzuje się zmianami organizacyjnymi wewnątrz przedsiębiorstwa.

Od piątego miesiąca poszczególnym jednostkom strategicznym przedsiębiorstwa wprowadza się Kartę Wyników i rozpoczyna program restrukturyzacji. Od dziewiątego miesiąca następuje kontrola i omówienie wyników jednostek strategicznych firmy wraz z top-managementem. W razie odchylenia wyników od założeń taktyka firmy zostanie zweryfikowana. Po upływie pierwszego roku Balanced Scorecard powinien być rozpowszechniony w całym przedsiębiorstwie.

Drugi rok wiąże się z wprowadzeniem indywidualnych celów dla poszczególnych pracowników. Na wysokich szczeblach kierowniczych bodźcem do osiągnięcia tych celów są motywacyjne systemy wynagradzania.

⁹ Por. R. Kaplan, D. Norton, *op. cit.*, s. 298.

Okolo piętnastego miesiąca stosowania Balanced Scorecard długookresowe plany i budżet powinny zostać przerezegowane. Autorzy koncepcji zalecają stworzenie pięcioletnich celów dla każdego współczynnika podnoszącego wartość. Na tej podstawie należy wyznaczyć roczny budżet dla każdego oddziału przedsiębiorstwa.

Po osiemnastu miesiącach od wprowadzenia Karty Wyników rozpoczynają się comiesięczne kontrole, wspomagane kwartalnymi, strategicznie ukierunkowanymi meetingami. Koniec drugiego roku jest początkiem uzależniania wynagrodzenia pozostałych pracowników od osiągniętych wyników. Oznacza to, że Balanced Scorecard przynajmniej w jednej części jest wyznacznikiem wynagrodzenia.

W czasie corocznych kontroli strategii rozpoczynających się od trzeciego roku wprowadzenia koncepcji, strategie są przerezegowywane i w razie potrzeby zmieniane. Wtedy właśnie każda jednostka organizacyjna firmy ustosunkowuje się do dziesięciu zagadnień strategicznych mających największe znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Zalecane jest, by w regularnych odstępach czasu powtarzać wszystkie powyżej wymienione kroki tak, aby kompletnie zintegrować Balanced Scorecard z działalnością przedsiębiorstwa.

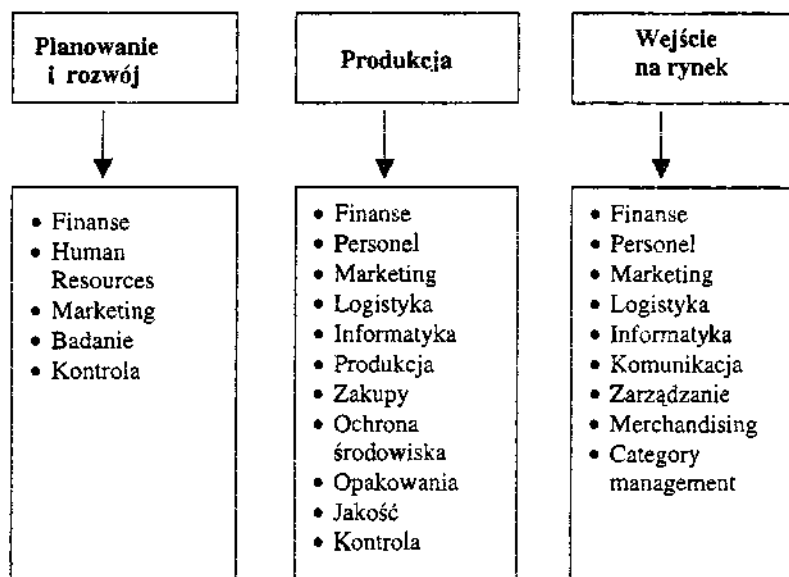
Zastosowanie Balanced Scorecard na przykładzie Fresenius AG

Fresenius AG jest międzynarodowym koncernem działającym w branży medycznej. Firma zajmuje się w głównej mierze produkcją dóbr i usług służących do dializy, jak i zaopatrzeniem szpitali i pacjentów w specyfiki ambulatoryjne. Przedsiębiorstwo dostarcza także produkty do sztucznego odżywiania, infuzji i transfuzji krwi. Poza tym Fresenius projektuje i wytwarza urządzenia farmaceutyczne i medyczne. Planuje i buduje szpitale oraz proponuje ich wyposażenie.

Fresenius AG posiada oddziały produkcyjne w 15 krajach świata. W skład koncernu wchodzi cztery przedsiębiorstwa: Fresenius Medical Care AG, Fresenius Kabi, Fresenius HemoCare oraz Fresenius proServe.

Długookresowym celem strategii firmy jest osiągnięcie dominującej pozycji na rynku. Ponieważ firma stawia głównie na innowacyjne produkty technologiczne, w dłuższej perspektywie czasowej przywództwo rynkowe powinno zostać utrzymane.

W Schweinfurcie – jednej z siedzib firmy – Balanced Scorecard stosowany jest z powodzeniem już od czterech lat. Szczególnie w dziedzinie systemów informacyjnych przedsiębiorstwa zostały wprowadzone znaczące innowacje, dzięki zastosowaniu strategii we wszystkich działach przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Struktura organizacyjna Fersenius AG / Schweinfurt wg działów i funkcji
 Źródło: <http://www.fersenius.de>

Szczegółowa koncepcja Balanced Scorecard została wprowadzona do firmy w ramach procesu reorganizacji. Kompleksową Kartę Wyników implementowano według modelu top-down, rozpoczynając od kadry kierowniczej, kończąc na każdym, pojedynczym oddziale Fersenius AG. Nastąpiło to po czteromiesięcznych spotkaniach zarządzających firmą, podczas których zostały podjęte decyzje odnośnie celów i perspektyw rozwoju. Kadra kierownicza uznała, iż celem strategicznym przedsiębiorstwa ma być długookresowy wzrost wartości. Mana-

gerowie doszli również do wniosku, że szczegółowa polityka informacyjna będzie dla Fersenius AG w przyszłych okresach znaczącym elementem wzrostu transparentności przedsiębiorstwa.

W Fresenius AG zdecydowano się na zastosowanie wszystkich czterech perspektyw Balanced Scorecard – finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, jak i rozwoju i doskonalenia.

Opracowywanie własnych celów operacyjnych dla firmy przez managerów wyższego szczebla nie sprawiało problemów, jakie można było spotkać w literaturze przedmiotu. Przekazywanie idei Balanced Scorecard niższym jednostkom organizacyjnym okazało się również prawie bezproblemowe. Jedynym działem, w którym pojawiły się problemy z implementacją, okazał się dział personalny koncernu, w którym brakowało jeszcze doświadczenia dotyczącego obchodzenia się z czynnikami kształtującymi wartość.

Balanced Scorecard Fresenius AG opracowywana jest na bazie produktów MS Office. Karta Wyników powstaje na podstawie własnej inicjatywy każdego z managerów, mającego styczność z koncepcją, po wcześniejszym przekazaniu mu ustaleń odnośnie zakładanych osiągnięć operacyjnych i strategicznych. Wpływ na skład Karty Wyników mają wertykalne i horyzontalne stosunki managerów z innymi jednostkami i grupami organizacyjnymi. Przekazanie przez kadre kierowniczą szczegółowych zadań różnym działom Fresenius AG było początkiem rozdzielania przez te działy pracownikom niższych szczebli przedsiębiorstwa własnych zadań. Dokładne ukierunkowanie działów firmy na określone pole działania było dla kadry kierowniczej czynnikiem motywującym. Wpływało ono bowiem na wysokość ich wynagrodzenia.

Motywacyjny system wynagradzania kierownictwa firmy funkcjonował w Fresenius AG od 1996 roku. Został on w 1998 roku przekształcony na program wynagrodzeń w postaci akcji i obligacji, w którym w przypadku sukcesu firmy uczestniczą wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa.

Raport Freseniusa z 1999 roku informuje, iż w roku tym z Balanced Scorecard miało do czynienia 1000 pracowników koncernu. Kadra kierownicza podkreśla, że idea Karty Wyników dosięgła nie tylko naj-

wyższe szczeble zarządzających firmą, ale również pracowników związanych bezpośrednio z produkcją. Aż 350 osób z managementu koncernu Freseniusa, na podstawie podejmowanych przez siebie decyzji, łączy swoje wynagrodzenie z wynikami osiąganymi przez pracowników niższych szczebli.

Wszelkie informacje odnośnie celów zaplanowanych przez kadrę kierowniczą i zaakceptowanych przez pracowników każdego działu firmy są na bieżąco wywieszane na tablicach informacyjnych oraz rozprawdane za pomocą poczty elektronicznej. Każdy pracownik Freseniusa ma w ten sposób na bieżąco informacje dające mu pojęcie o obecnej sytuacji przedsiębiorstwa. Przyczynia się to do systematycznej kontroli wskaźników zaplanowanych na początku okresu prognozy oraz do wprowadzenia koniecznych poprawek.

Kompleksowa Karta Wyników stosowana jest w Fresenius AG podczas planowania, kierowania oraz kontroli procesów strategicznych i operacyjnych. W każdej Karcie Wyników znajdują się trzy identyczne współczynniki podnoszące wartość: ROI, zadowolenie klienta oraz motywacja pracowników. Współczynniki te są obliczane na każdym poziomie organizacyjnym przedsiębiorstwa, a następnie otrzymane wyniki przekazywane zostają grupom organizacyjnym należącym do jednostek organizacyjnych zakładu.

Po dziewięciu miesiącach od momentu wprowadzenia Kompleksowej Karty Wyników nastąpiła kontrola wyników osiągniętych w dotychczasowym okresie. W ramach bieżących kontroli, mających miejsce co miesiąc, dąży się do wyeliminowania odchyłeń od zaplanowanych idealnych wielkości. W trakcie tych spotkań próbuje się usunąć napotkane problemy, mogące zakłócić osiągnięcie celu. W razie wystąpienia niepewności ustalane są środki przystosowawcze do sformułowania celu. Pierwsza kontrola osiągniętych rezultatów wykazała jedynie niewielkie rozbieżności z zaplanowanymi wielkościami. Dział personalny, który wcześniej wykazywał trudności z przystosowaniem się do obranej strategii, dołączył do pozostałych działów firmy niemających większych problemów osiągnięciem idealnego stanu rzeczy.

Od momentu wprowadzenia Balanced Scorecard do Fresenius AG zarząd i pracownicy firmy są bardzo zadowoleni z osiągniętych rezultatów. Kadra Kierownicza zareagowała na nową formułę zarządzania bardzo pozytywnie. W ciągu trzech lat od momentu wprowadzenia Balanced Scorecard organizacja bardzo dużo się nauczyła. Stało się obecnie jasne, że BSC nie może stawiać sobie zbyt wielu celów, należy stosować niewiele współczynników podnoszących wartość oraz konieczna jest wzajemna współpraca managerów w celu zbudowania Karty Wyników dla własnego działu

Zarządzający Freseniusa, na podstawie własnych doświadczeń, próbują pomóc managerom nowych działów firmy wprowadzającym Kartę Wyników. Najczęstszym zaleceniem jest wprowadzanie BSC według modelu top-down, nałożenie odpowiedzialności za wprowadzenie systemu na kierowników działów, ukierunkowanie procesów planowania i kierowania na Kartę Wyników. Proponuje się także pozostawienie osiągniętych sukcesów z systemem wynagradzania.

Na podstawie wielomiesięcznych doświadczeń, zaawansowani w Balanced Scorecard kierownicy pomagają uniknąć błędów managerom wprowadzającym koncepcję w nowych działach organizacji. Ich zdaniem implementacja systemu wymaga wyzbycia się starych nawyków zarządzania. Mimo iż nowoczesny Software (Gentia, Oracle MIS Alea, SAP – Business Information Warehouse) może być pomocny w stosowaniu Balanced Scorecards, doświadczeni managerowie nie zalecają eksperymentowania z tymi programami już na samym początku. Kadra kierownicza jest również zdania, iż wzajemne, sztywne powiązanie czynników podnoszących wartość nie jest rozwiązaniem optymalnym.

Poniższa tabela przedstawia przykład zastosowania Kompleksowej Karty Wyników w Fresenius AG. Zostały w niej ujęte cztery perspektywy Balanced Scorecard. Każdej perspektywie przypisane zostały określone cele operacyjne i strategiczne oraz sposób i środki, za pomocą których zamierza się je osiągnąć. Schemat Karty Wyników dla procesu Europa/Afryka zawiera również wielkości liczbowe, które firma planuje osiągnąć na koniec horyzontu prognozy.

Tab. 1. Karta Wyników dla procesu Europa/Afryka

Proces	Zamierzenia	Krok	System pomiaru	Wielkości
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> • Podwyższenie rentowności • Obniżenie zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponadprzeciętny wzrost produkcji w stosunku do kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> • Koszty • Czas wytwarzania 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost produkcji o... • Obniżenie kosztów produkcji o...
Klient	<ul style="list-style-type: none"> • Proces zamówienia do dostawy • Serwis • Jakość 	<ul style="list-style-type: none"> • Skrócenie etapów procesu • Szkolenia pracowników • Nowe metody produkcyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • Czas trwania • Dotrzymanie terminu • Ilość wad na produkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Skrócenie terminów dostawy o... • Zmniejszenie liczby wadliwych produktów o...
Procesy wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • Dalsza rozbudowa procesu Europa/Afryka 	<ul style="list-style-type: none"> • Integracja pracowników poprzez połączenie przestrzenne i organizacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość grup 	<ul style="list-style-type: none"> • Całkowite przekształcenie do trzeciego kwartału
Rozwój i doskonalenie	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja i dowodzenie 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalsze szkolenie pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba dni przeznaczona na kształcenie 	<ul style="list-style-type: none"> • Trzydniowe szkolenie

Źródło: <http://www.fresenius.de>

Inne firmy, którym udało się z sukcesem zastosować Balanced Scorecard to między innymi: Philips Bildröhrenfabrik w Akwizgranie, Fischerwerke w Waldachtal oraz Karl Zeiss Jena GmbH.

Podsumowanie

Metoda zarządzania Balanced Scorecard umożliwia kierownictwu firmy podejmowanie trafnych, strategicznych decyzji niewymagających dużych nakładów czasu. Główną ideą tego instrumentu jest branie pod uwagę czterech różnych perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju i doskonalenia, które mają wpływ na pozycję i kierunek działań firmy. Omawiana koncepcja różni się od konwencjonalnych metod tym, że zwraca uwagę nie tylko na monetarne wielkości ekonomiczne, ale również na „miękkie” czynniki, takie jak np. zadowolenie klienta, atmosfera miejsca pracy, image firmy lub procesy innowacji i nauki. Koncepcja Balanced Scorecard wiąże oba rodzaje czynników, dając lepsze możliwości osiągnięcia długookresowego wzrostu wartości firmy.

Bibliografia

- Eccles R. G., *Beyond the Hyde: Rediscovering the Essence of Management*, Boston 1992.
- Eccles R. G., *Wieder das Primat der Zahlen – die neuen Steuergrossen*, „Harvard Business Manager“, zeszyt 4 (1991).
- Horvath P., Kaufmann L., *Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien*, „Harvard Business Manager“, zeszyt 5 (1998).
- Kaplan R., Norton D., *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997.
- Kaplan R., Norton D., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review“, zeszyt 1–2 (1996).
- Kieser A., *Moden und Mythen des Organisierens*, Stuttgart 1996.
- Weber J., *Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung*, Bern 1997.
- Weber J., Schaffer U., *Balanced Scorecard, Zeitschrift für Planung*, Heidelberg 1998.

Barbara Oliwkiewicz

Czy polskie przedsiębiorstwo XXI wieku potrzebuje controllingu?

Controlling pojawił się w Polsce stosunkowo niedawno, bo na początku lat dziewięćdziesiątych, przede wszystkim w polskich oddziałach firm zagranicznych. Początkowo zainteresowanie nim było bardzo niewielkie, natomiast od paru lat rozpowszechnia się on bardzo szybko.

„Controlling, jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania, urzeczywistnia wszystkie funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie”¹. Wprowadzenie controllingu wymaga sprawnej bazy informacyjnej. W przedsiębiorstwie taką ważną bazą jest rachunek kosztów i wyników, który pozwala na formułowanie opinii i podejmowanie decyzji przez użytkowników informacji. Kierownictwo firmy musi być w posiadaniu informacji na temat rzeczywistej efektywności podejmowanych w przeszłości decyzji. Uzyskane wyniki mogą albo doprowadzić do zmian w celu poprawy efektywności działania, albo utwierdzić osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji o ich słuszności.

Historia controllingu ma ponad 100 lat, a jego ojczyzną są przedsiębiorstwa Stanów Zjednoczonych. W Europie (RFN) pojawił się ponad 30 lat temu. Controlling narodził się z rachunkowości finansowej, z jej słabych stron, m.in. takich, jak: rachunek kosztów pełnych (informacje wyłącznie historyczne, dostarczane z opóźnieniem), zapisywanie informacji gospodarczych zgodnie z przepisami prawa, a nie wymogami zarządzania, brak możliwości określenia, które decyzje poszczególnych menedżerów mają wpływ na poszczególne liczby wykazywane w bilansie, rachunku wyników czy innych sprawozdaniach przedsiębiorstwa.

Zgodnie z tezą P. Druckera, że zarządzanie przedsiębiorstwem oznacza zarządzanie przyszłością, a zarządzanie przeszłością oznacza zarządzanie informacją, niemożliwe jest podejmowanie decyzji dotyczących

¹ *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, E. Nowak (red.), Warszawa 1996, s. 8.

celów przedsiębiorstwa, kierowanie nimi oraz kierowanie procesem ich realizacji bez informacji decyzyjnej, zdolnej do ukierunkowania działań w konkretnych sytuacjach w praktyce.

Obowiązki kadry kierowniczej w zakresie kierowania, regulowania, kontrolowania zachodzących w przedsiębiorstwie procesów i osiągniętych wyników, bardzo dobrze ilustruje występujące w języku angielskim pojęcie „*to control*”.

W literaturze możemy spotkać wiele definicji tego pojęcia. Poniżej przedstawię kilka z nich.

„Controlling jest to proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, a realizowany przez planowanie, kontrolę, sprawozdawczość i kierowanie”².

„Controlling to przygotowanie i oddawanie do dyspozycji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa metod, technik, instrumentów, modeli, schematów interpretacyjnych oraz informacji zasilających planowanie i nadzorowanie procesów realizacji planów, a także koordynowanie przebiegu realnych procesów społeczno-materialnych w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa jak: produkcja, zaopatrzenia, marketingu, finansowania, kierowania ludźmi, postępu i rozwoju”³.

Controlling to system zarządzania, który polega, najogólniej mówiąc, na kierowaniu przedsiębiorstwem za pomocą liczb. Działalność każdego przedsiębiorstwa można przedstawić za pomocą szeregu danych, które charakteryzują jego stan. Umiejętność interpretowania tych danych, a co za tym idzie możliwość konstruowania realnych, a zarazem postępowych prognoz, które mogą przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa, stanowi istotę controllingu.

Dla controllingu charakterystyczne są⁴:

- orientacja na cele,
- orientacja na „wąskie gardła”,
- orientacja na przyszłość.

Wdrożenie controllingu w przedsiębiorstwie musi być poprzedzone stworzeniem odpowiedniego systemu informacyjnego, który jest

² Ibidem.

³ H. Bloch, *Controlling, czyli rachunkowość zarządcza*, Warszawa 1994, s. 4.

⁴ *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, s. 8.

najczęściej tworzony na bazie informacji otrzymywanych z rachunkowości. Rachunkowość w aspekcie controllingu jest postrzegana jako instrument, który dostarcza różnym szczeblom decyzyjnym wieloprzekrojowych informacji, niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem z nastawieniem na przyszłość.

Controlling dla tysięcy przedsiębiorstw w rozwiniętych gospodarkach rynkowych stał się synonimem systemu zarządzania skutecznego w walce z kryzysem, ryzykiem, inflacją, konkurencją i narastającą zmiennością otoczenia. Jest on postrzegany jako sposób zarządzania firmą, który tworzy wysokie wymagania. Poza tym sposób ten oparty jest na profesjonalizmie i rozwija profesjonalizm menadżerów.

W literaturze przedmiotu, narodziny nowoczesnego controllingu umiejscawia się na początku lat dwudziestych w Stanach Zjednoczonych i wiąże z powstaniem pomysłu na podjęcie właściwej, opartej na informacji ilościowej, skutecznej kontroli nad procesem tworzenia wartości⁵ w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Głównym zadaniem controllingu powinno być stworzenie warunków sprzyjających długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa oraz zapewnienie stabilności zatrudnienia dzięki tworzeniu odpowiednich struktur wewnętrznych i połączeniu celów z systemem planowania i kontroli. Przez wiele lat domeną controllingu była rachunkowość zarządcza i planowanie operatywne. W ostatnich latach pojawiają się pewne nowe tendencje w controllingu, do których możemy zaliczyć przejście od:

- analizy do syntezy,
- liczenia do myślenia przekrojowego,
- planowania oddolnego do zorientowania na cele (np.: *target costing*),
- myślenia analitycznego do myślenia globalnego,
- drogi do trwania przedsiębiorstwa do *Balanced Score card*.

Można więc stwierdzić, że domeną controllingu staje się poziom planowania strategicznego i przekładanie podejmowanych tam decyzji na liczby planów operacyjnych, adresowanych do wszystkich menadżerów w przedsiębiorstwie.

⁵K. Aghte, *Der Controller in der Organisation amerikanischer Unternehmen*, „Zeitschrift fuer Organisation”, nr 1 (1960), s. 48; H. Bloch, *Controlling. Instrumenty planowania i sterowania zyskiem*, Katowice 1991.

Wydaje się, że głównym powodem, dla którego polskie przedsiębiorstwa powinny się zainteresować wdrożeniem systemu controllingu, jest aktualna sytuacja gospodarcza. Na początku lat dziewięćdziesiątych nastąpił drastyczny wzrost ilości podmiotów gospodarczych, których celem było szybkie osiągnięcie zysku. Wówczas posiadanie dobrego pomysłu i jego konsekwentna realizacja wystarczała w zupełności. Przedsiębiorstwa były najczęściej zarządzane autokratycznie przez menedżera, a decyzje podejmowane jednoosobowo. Ilość aspektów branych pod uwagę była ograniczona, a co za tym idzie horyzont planowania był skrócony, firmy nastawione były na przetrwanie i maksymalizację zysku. Było to podejście krótkowzroczne, spowodowane chaosem w otoczeniu, który nie pozwalał na przewidywanie w dłuższej perspektywie czasowej. Poza tym znaczny wzrost gospodarczy nie wymagał od przedsiębiorców wdrażania wysokowyspecjalizowanych systemów, wspierających proces podejmowania decyzji. Aktualnie przedsiębiorcy borykają się z wieloma problemami makroekonomicznymi. Pierwszym z nich jest spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego, co powoduje, że przedsiębiorstwa rozwijają się wolniej, a w porównaniu z przedsiębiorstwami zachodnioeuropejskimi znajdują się w fazie stagnacji. Wobec takiej sytuacji brakuje rozwiązań alternatywnych, które dawałyby możliwości pozyskania relatywnie taniego kapitału z przeznaczeniem na inwestycje z innych źródeł niż bankowe (wysokie stopy procentowe). Dodatkowo polskie przedsiębiorstwa płacą dość wysokie podatki, co w okresie ich rozwoju stanowi znaczną barierę (ograniczenie możliwości wygenerowania odpowiedniego kapitału wewnętrznego). Poza tym ograniczenie możliwości spełnienia rynkowego (w roku obrotowym występują okresy, w których przedsiębiorstwo osiąga ujemne wyniki) powoduje, że wzrastają efektywne stopy podatkowe. Kolejnym problemem makroekonomicznym jest bezrobocie, które utrzymuje się na wysokim poziomie i wynika z ograniczenia kosztów przedsiębiorstw (zwolnienia pracowników). Szczególnie niebezpieczny dla funkcjonowania polskich firm jest wzrost liczby firm zachodnich na polskim rynku, które są bardziej konkurencyjne⁶. I w tym momencie należy zadać pytanie, czy

⁶ W. Kulpiński, *Czy controlling jest potrzebny polskiej firmie?*, <http://controlling.info.pl/artyk>.

i w jaki sposób polskie firmy radzą sobie z tymi problemami. Jednym z najbardziej popularnych sposobów poprawy sytuacji jest minimalizacja kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niestety, nieprawidłowo ukształtowany proces minimalizacji kosztów może prowadzić do zaburzeń w lokalnym popycie, częściowego ograniczenia siły wytwórczej przedsiębiorstwa oraz wytworzenia niezdrowej atmosfery wewnątrz przedsiębiorstwa, która powoduje chaos i spadek wydajności. W efekcie końcowym tak przeprowadzona redukcja kosztowa jest nieefektywna, a nawet stwarza zagrożenie dla jednostki gospodarczej, bowiem zamiast umacniać swoją pozycję na rynku, przedsiębiorstwa stają się przeciętne i niezdolne do prowadzenia swobodnej konkurencji. Biorąc pod uwagę dzisiejszą konkurencję na rynku, sukcesy będą należały tylko do tych jednostek gospodarczych, które będą potrafiły obserwować swoje koszty, analizować ich strukturę i wyciągać wnioski pomocne w przyszłości. Do osiągnięcia tego celu przedsiębiorstwa potrzebują dobrze wdrożonego systemu controllingu. Wprowadzeniem i późniejszym użytkowaniem wyżej wymienionego systemu powinni zajmować się najlepsi pracownicy pod względem wymaganych kryteriów. Powinny być to osoby, które potrafią stworzyć taką atmosferę wokół własnej osoby, która przyciągnie odpowiedni zespół ludzi, aby realizować dane pomysły i projekty. Pracownicy ci muszą umieć słuchać i analizować to, co usłyszą oraz koncentrować się na rzeczach istotnych. Oczywiście bardzo ważna jest wiedza fachowa z dziedziny rachunkowości, informatyki, finansów i zarządzania oraz dobra znajomość samego przedsiębiorstwa. Najważniejszym jednak elementem procesu wdrażania controllingu w jednostce gospodarczej jest odpowiednie umiejscowienie go w strukturze organizacyjnej komórki, która ma odpowiadać za funkcjonowanie tego systemu. Komórka controllingu powinna mieć swobodę w obserwacji przedsiębiorstwa jako całości i jako powiązanych ze sobą elementów oraz powinna również pełnić funkcje regulatora działań, czyli weryfikować wszystkie potencjalne odchylenia w sensie jakościowym, a nie nakazowym czy represyjnym. Wprowadzenie systemu controllingu umożliwi jednostce gospodarczej zmianę struktury chaotycznej, w której brak dobrze zdefiniowanych kanałów przepływu informacji i uprawnień, na strukturę hierarchicznie zdecentralizowaną o określonym porządku wewnętrznym. Taka zamiana strategii przyczynia się do możliwości wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie pociąga za sobą znaczniejsze dopasowanie się do reguł panujących na rynku.

System controllingu jest bardzo potrzebny polskim przedsiębiorstwom, ponieważ będzie pozwalał im przetrwać na rynku oraz rozwijać się na nim przez bardzo długi okres. Polskie jednostki gospodarcze są wręcz skazane na wdrożenie systemu controllingu i właściwie nie stać je na zrezygnowanie z tej opcji. Jednak przewagę na rynku osiągną te przedsiębiorstwa, które zastosują rozwiązania controllingowe jak najszybciej.

Bibliografia

- Bloch H., *Controlling, czyli rachunkowość zarządcza*, Warszawa 1994.
- Boczkowska B., *Rachunek kosztów i wyników w controllingu*, praca magisterska, Kraków 2001.
- Brzezin W., *Rachunkowość zarządcza a controlling*, „Poradnik Gazety Prawnej”, nr 24 (2000).
- Kulpiński W., *Czy controlling jest potrzebny polskiej firmie?*, <http://controlling.info.pl/artyk>.
- Leszczyński Z., Wnuk T., *Controlling*, Warszawa 2000
- Materiały V Kongresu Controllingu. *Controlling w praktyce zarządzania*, Katowice 1999.
- Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstw*, E. Nowak (red.), Warszawa 1996.

Noty o autorach

Prof. hab. Wiktor Adamus

Uniwersytet Jagielloński, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja
Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr Anna Adrian

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie,
Kraków, Polska.

Mgr Magdalena Belniak

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Akademia Ekonomiczna,
Kraków, Polska.

Prof. KSW dr hab. Andrzej Chodyński

Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Mgr Csilla Czeglédi

Kodolányi János Főiskola,
Szekesfehérvár, Węgry.

Dr Magdalena Dolhasz

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr Deyan Donkov

College of management, trade and marketing,
Sofia, Bułgaria.

Doc. mgr. ing. Milan Droppa

Vojenská akadémia,
Liptovský Mikuláš, Słowacja.

Mgr Marek Drwal
P.P.U.P. „Poczta Polska”, doktorant Akademii Ekonomicznej
w Krakowie,
Kraków, Polska.

Dr inż. Jarosław Durak
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie,
Kraków, Polska.

Prof. KSW dr Dariusz Fatula
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Akademia Ekonomiczna w Krakowie,
Kraków, Polska.

Dr Janusz Fudaliński
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Akademia Ekonomiczna w Krakowie,
Kraków, Polska.

Mgr Anna Gręda
Uniwersytet Jagielloński,
Kraków, Polska.

Dr habil. CSc. László Józsa
Kodolányi János Főiskola,
Szekesfehervar, Węgry.

Mag. Dr Brita Kettner
Fachhochschule St. Pölten,
Austria.

Prof. dr hab. inż. Stanisława Kluska-Nawarecka
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie,
Kraków, Polska.

Dr inż. Bogdan Kosowski
Uniwersytet Śląski w Katowicach,
Katowice, Polska.

Mgr Paulina Kowalczyk
Uniwersytet Jagielloński, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja
Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Prof. dr hab. Wiktor Krawczyk
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Mgr Dominika Kubacka
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Mgr inż. Krzysztof Kubiak
Uniwersytet Zielonogórski,
Zielona Góra, Polska.

Prof. dr hab. Eugeniusz Kulwicki
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Ph.D. Ľudmila Lysá
Vojenská akadémia,
Liptovský Mikuláš, Słowacja.

Mgr Magdalena Micek
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Ing. Ph. D. Pavel Mikuš
Vojenská akadémia,
Liptovský Mikuláš, Słowacja.

Mgr inż. Barbara Mrzygłód
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie,
Kraków, Polska.

Mgr inż. Jakub Nieciński
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Mgr Barbara Oliwkiewicz
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr Jurij Pelekh
Miżnarodnyj uniwersitet „Riegi”,
Równe, Ukraina.

Dr hab. Joanna Pietrzak
Uniwersytet Gdański,
Gdańsk, Polska.

Jarosław Plichta
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr Maria Płonka
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Stanislav Šimek
Vojenská akadémia,
Liptovský Mikuláš, Słowacja.

Dr Halina Smutek
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Prof. KSW dr hab. Danuta Surówka-Marszałek
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr Justyna Światowiec
Akademia Ekonomiczna w Krakowie,
Kraków, Polska.

Prof. dr hab. Paweł Tyrała
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr Jolanta Walas-Trębacz
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Prof. dr Georg Westermann
Hochschule Harz, Hochschule für angewandte Wissenschaften,
Niemcy.

Mgr Dorota Wilk-Kołodziejczyk
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

Dr Tamara Zabuta
Miżnarodnyj uniwersitet „Riegi”,
Równe, Ukraina.

Dr Janusz Ziarko
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, Polska.

